

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente
de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de
Guzmán – Quito**

Autora: Alexandra Medina Montesdeoca

Director: Hugo Ojeda Flores

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Noemí Alexandra Medina Montesdeoca, autora de la tesis intitulada: “Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en desarrollo del talento humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 22 de mayo de 2017

Firma:

RESUMEN

El estudio realizado en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán - Quito (UESDG-Q), tuvo como finalidad determinar si existe incidencia del clima organizacional en el desempeño docente.

La investigación fue de tipo descriptivo y se utilizó la técnica SPSS con la correlación de Pearson. En el estudio tanto del clima organizacional como del desempeño participaron cincuenta (50) personas que corresponde a la población de docentes de la UESDG-Q.

La medición del clima organizacional se realizó con el cuestionario de HayMcBer que consta de noventa (90) reactivos, los mismos que miden la percepción de los trabajadores en torno a las dimensiones de flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo.

La evaluación del desempeño docente se realizó con cuatro (4) instrumentos institucionales elaborados de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación (MinEduc), determinados para este fin y contemplan las siguientes dimensiones: Dominio disciplinar, gestión del aprendizaje, desarrollo profesional y compromiso ético.

Los resultados de la medición del clima organizacional revelan que existen dos microclimas al interior de la institución: Básica y Colegio. En la Básica la brecha es mayor en todas las dimensiones evaluadas, aunque el resultado no afecta significativamente la ubicación del rango en la escala de medición.

Los resultados de la evaluación de desempeño docente determinan que se encuentra en un nivel medio, lo que le permite a la institución cumplir con los estándares de calidad educativa.

El resultado del estudio de correlación determina que existe incidencia positiva muy baja del clima organizacional en el desempeño docente. También se evidenció que existe una brecha en escala crítica en cuanto a la dimensión de recompensas de la variable clima organizacional, pero no incide en el desempeño.

La UESDG-Q debe prestar especial atención a la dimensión de recompensas para mejorar la percepción del clima organizacional, pero para mejorar el desempeño debe enfocarse en trabajar la flexibilidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de todo bien que con su amor y ternura me ha bendecido para culminar con éxito la Maestría.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, en particular al área de gestión, por abrirme sus puertas y facilitar docentes de alto nivel quienes aportaron significativamente en mi formación personal y profesional.

A Hugo Ojeda Flores, por su acertada dirección en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Comunidad de Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción que trabajan en la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán – Quito, por darme la oportunidad de “estudiar para servir mejor”.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 10 |
| Capítulo primero | 14 |
| Marco teórico | 14 |
| 1.1 Clima organizacional | 14 |
| 1.1.1 Conceptos y definiciones asociadas al clima organizacional | 14 |
| 1.1.2 Dimensiones del clima organizacional | 17 |
| 1.1.3 Instrumentos para medir el clima organizacional | 19 |
| 1.2 Desempeño docente | 22 |
| 1.2.1 Conceptos y definiciones asociados al desempeño docente | 22 |
| 1.2.2 Dimensiones del desempeño docente | 23 |
| 1.2.3 Metodología para la evaluación del desempeño docente..... | 25 |
| 1.2.4 Escala para medir el desempeño docente | 27 |
| 1.3 Correlación de variables | 29 |
| 1.3.1 Correlación de clima organizacional y desempeño | 29 |
| 1.3.2 Técnica de correlación con SPSS | 29 |
| 1.3.3 Coeficiente de correlación según Pearson | 30 |
| Capítulo segundo..... | 32 |
| Investigación empírica | 32 |
| 2.1 La Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán - Quito | 32 |
| 2.1.1 Reseña histórica | 32 |
| 2.1.2 Identidad institucional..... | 33 |
| 2.1.3 Ideario dominicano | 34 |
| 2.1.3.1 Dimensiones de la educación dominicana | 35 |
| 2.1.3.2 Valores institucionales..... | 36 |
| 2.1.3.3 Perfil de los miembros de la UESDG-Q..... | 37 |
| 2.2 Metodología..... | 39 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.2.1 | Tipo de investigación..... | 39 |
| 2.2.2 | Fundamentos de la encuesta de clima organizacional | 40 |
| 2.2.3 | Fundamentos de la encuesta de desempeño docente | 43 |
| 2.2.4 | Tabulación y sistematización de resultados de medición del clima organizacional – Primera medición | 46 |
| 2.2.5 | Tabulación y sistematización de resultados de la evaluación del desempeño docente – Primera medición | 49 |
| 2.3 | Análisis de resultados de la correlación – Momento 0 (Junio 2016)..... | 52 |
| Capítulo tercero..... | | 55 |
| Reflexiones y propuesta | | 55 |
| 3.1 | Plan de mejora | 55 |
| 3.1.1 | Introducción..... | 55 |
| 3.1.2 | Justificación | 55 |
| 3.1.3 | Lineamientos generales..... | 56 |
| 3.1.4 | Objetivos..... | 56 |
| 3.1.5 | Actividades: | 57 |
| 3.2 | Informe del seguimiento e implementación del Plan de mejora..... | 59 |
| 3.3 | Conclusiones de la implementación del Plan de mejora..... | 62 |
| Capítulo cuarto..... | | 64 |
| Análisis de la incidencia del clima en el desempeño docente..... | | 64 |
| 4.1 | Segunda medición (Enero de 2017)..... | 64 |
| 4.1.1 | Tabulación y sistematización de resultados de la medición del clima organizacional – Segunda medición | 64 |
| 4.1.2 | Tabulación y sistematización de resultados de la evaluación del desempeño docente – Segunda medición | 66 |
| 4.2 | Análisis de resultados de correlación – Segunda medición | 69 |
| 4.3 | Conclusión del análisis de resultados generales..... | 71 |
| Conclusiones y Recomendaciones | | 74 |

| | |
|----------------------|----|
| Conclusiones | 74 |
| Recomendaciones..... | 76 |
| Bibliografía | 78 |
| Anexos..... | 80 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| 1. Cronología de las definiciones de clima según Furnham (2001) | 15 |
| 2. Definiciones del clima organizacional según autores | 18 |
| 3. Cuestionario para medir el clima organizacional según Likert | 20 |
| 4. Cuestionario para medir el clima organizacional según Halpin y Crofts | 21 |
| 5. Dimensión 1 del desempeño docente | 24 |
| 6. Dimensión 2 del desempeño docente | 24 |
| 7. Dimensión 3 del desempeño docente | 24 |
| 8. Dimensión 4 del desempeño docente | 25 |
| 9. Escalas para medir el desempeño docente según los ECE | 27 |
| 10. Escalas para medir el desempeño docente según el proyecto ser maestro | 27 |
| 11. Criterios de calificación del desempeño docente | 28 |
| 12. Coeficiente de correlación de Pearson | 31 |
| 13. Valores institucionales | 37 |
| 14. SemafORIZACIÓN de la evaluación del clima organizacional | 41 |
| 15. Dimensiones del clima organizacional - HayMcBer | 43 |
| 16. SemafORIZACIÓN de la evaluación de desempeño docente | 44 |
| 17. Dimensiones que miden los instrumentos de desempeño docente | 44 |
| 18. Resultados de la primera medición de clima organizacional | 46 |
| 19. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente - básica | 50 |
| 20. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente - colegio | 51 |
| 21. Resultados de la correlación de variables – Primera medición | 52 |
| 22. Correlación entre variables de clima y desempeño - Primera medición | 53 |
| 23. Acciones de mejora para la variable flexibilidad | 57 |
| 24. Acciones de mejora para la variable estándares | 58 |
| 25. Acciones de mejora para la variable espíritu de equipo | 59 |
| 26. Acciones implementadas para la variable flexibilidad | 60 |
| 27. Acciones implementadas para la variable estándares | 61 |
| 28. Acciones implementadas para la variable espíritu de equipo | 62 |
| 29. Resultado de la segunda medición de clima organizacional | 64 |
| 30. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente - básica | 67 |
| 31. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente - colegio | 67 |
| 32. Resultados de la correlación de variables – Segunda medición | 69 |
| 33. Correlación entre variables de clima y desempeño - Segunda medición | 70 |
| 34. Resultados generales de la medición de clima y desempeño | 71 |
| 35. Resultados generales de factores de correlación | 71 |
| 36. Correlación entre variables: Clima/clima y Desempeño/desempeño | 72 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| 1. Fundamentos de la educación dominicana _____ | 36 |
| 2. Resultados de la primera medición de clima organizacional _____ | 47 |
| 3. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente _____ | 51 |
| 4. Informe de implementación del plan de mejora _____ | 60 |
| 5. Resultados de la segunda medición de clima organizacional _____ | 65 |
| 6. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente _____ | 68 |

Introducción

El clima organizacional es un tema al que las organizaciones le atribuyen gran importancia, sobre todo si están enfocadas a la mejora continua como indicador principal de calidad y si a la vez se encuentran comprometidas con el desarrollo del talento humano, considerándoles sus mejores aliados para elevar los niveles de productividad y generar ganancias para beneficio de todos.

Actualmente hablar de calidad en el ámbito educativo implica muchos aspectos relacionados tanto a la gestión administrativa y docente, como también a la infraestructura en donde se desarrolla el aprendizaje. Todos estos aspectos, de alguna manera están vinculados al clima organizacional y al desempeño docente, convirtiéndose estos en indicadores importantes y generadores de la calidad del servicio educativo.

Para las instituciones educativas particulares, el factor clima y desempeño pueden ser determinantes para su posicionamiento en la sociedad y por lo tanto para contar, tanto con colaboradores internos (docentes) como con clientes externos (padres de familia y estudiantes) satisfechos.

La satisfacción personal, psicológicamente favorece la motivación y ésta a la vez puede generar mayor compromiso, identidad y orientación al logro de los objetivos institucionales; por el contrario, un clima organizacional percibido negativamente por los clientes internos y externos puede llevar a la quiebra de cualquier organización, más aún, si se suma a esto un desempeño profesional deficiente.

Se entiende por clima organizacional al ambiente donde los colaboradores desarrollan su trabajo cotidiano, todo lo que ocurre en este ambiente son factores que determinan el grado de satisfacción de cada trabajador, por ejemplo, la relación de los subordinados con el jefe, con sus compañeros y con los clientes; estos elementos pueden ser generadores de estímulos u obstáculos para su buen desempeño, la suma de estas percepciones dan como resultado el clima de una organización.

En este sentido se podría decir que el clima organizacional está dado por factores tanto internos como externos, aunque no influyen directamente sobre la

organización, dependiendo cómo sean percibidos por los trabajadores, puede verse afectado su desempeño.

Existen varias investigaciones sobre el tema y la mayoría de autores confluyen en adoptar como un aspecto primordial para su definición la *percepción*; es decir, el clima organizacional depende de la percepción que tengan los trabajadores sobre lo que sucede en su entorno laboral.

Generalmente la percepción del clima organizacional gira en torno a: estructura organizativa, estilos de dirección o liderazgo y los mecanismos de recompensa o reconocimiento, los mismos que inciden en su desempeño, puesto que una persona desarrollará mejor su trabajo si se encuentra bien consigo misma y si está a gusto con su entorno laboral.

Al ser una institución educativa el escenario de la presente investigación, cabe mencionar que las consecuencias de un buen clima laboral pueden desarrollar en los docentes sentido de pertenencia, compromiso organizacional, fidelización, buen desempeño, baja rotación, satisfacción laboral; mientras que un clima percibido como malo, puede desencadenar conductas contrarias como: bajo desempeño, desmotivación, ausentismo, alto índice de rotación, falta de identidad y de sentido de pertenencia, entre otras.

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente puede constituirse una herramienta clave para que la UESDG-Q, pueda gestionar mejor los procesos internos y tomar decisiones administrativas que fortalezcan el ambiente laboral, de tal forma que los colaboradores contribuyan a mantener y mejorar la calidad del servicio educativo de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por el MinEduc.

Al respecto se plantea la pregunta central y los objetivos que determinan el desarrollo de la investigación.

Pregunta central

¿El clima organizacional incide en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito?

Objetivo general

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito.

Objetivos específicos

1. Fundamentar los aspectos relevantes del clima organizacional y del desempeño docente considerados en la investigación.
2. Levantar información sobre clima organizacional y desempeño docente, en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán.
3. Establecer directrices para mejorar el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito, sobre la base de las condiciones del clima organizacional con mayor incidencia.
4. Analizar la incidencia de clima organizacional en el desempeño docente tanto en el momento cero (0) como en el momento uno (1) de la investigación.

Justificación de la investigación

El tema propuesto es relevante ya que permite contextualizar los contenidos de la maestría en curso, específicamente en lo referente al clima organizacional, tema que según Gonçalves proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, estos a la vez permiten gestionar cambios tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la estructura organizacional o en uno más de los subsistemas que lo componen (Gonçalves 2000, 90).

El estudio del clima organizacional, por lo tanto, es para las organizaciones una necesidad prioritaria, puesto que permite conocer de primera mano las percepciones de los colaboradores ya que estas condicionan la motivación y rendimiento profesional, en términos de eficiencia y eficacia en cuanto al servicio que ofrece a la sociedad.

Por otra parte, el clima organizacional es un tema que no se agota por muchos estudios que se realicen a nivel mundial; al partir de la pregunta clave a los colaboradores de cómo perciben el clima de trabajo, las respuestas varían de una persona a otra y de una organización a otra, realidad que debe ser contemplada en los planes estratégicos que se plantean las organizaciones.

El desempeño según Hay Group (HayGroup y SAP 2006, 126), tiene como base fundamental la comunicación y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos enfocados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores organizacionales; por lo tanto, la evaluación del desempeño va mucho más allá de un cuestionario o de una entrevista de retroalimentación, debe ser un proceso de

gestión que contemple desde las acciones cotidianas hasta un plan de capacitación y desarrollo del personal que permita incrementar la probabilidad de lograr la satisfacción personal y el éxito institucional.

En consecuencia, al relacionar el clima organizacional con el desempeño docente, se pretende determinar la incidencia que tiene la primera variable en la segunda y así establecer una propuesta de gestión que permita optimizar estos dos aspectos fundamentales para ofrecer un servicio de calidad, percibido como tal por los clientes internos y externos.

Cabe señalar también que la UESDG-Q se encuentra en un proceso de recertificación de los procedimientos internos, para ofrecer una educación de calidad y con calidez con certificación de la Norma ISO y conforme a las exigencias actuales del MinEduc, lo que facilita el desarrollo de la investigación.

La estructura del presente trabajo de investigación cumple con los aspectos antes mencionados, los mismos que se desarrollan de la siguiente manera:

El *capítulo uno* presenta la fundamentación teórica que respalda la investigación sobre la base del aporte de varios autores destacados en el ámbito organizacional. Incluye conceptos y definiciones asociadas al clima organizacional y desempeño docente, así como las dimensiones que los conforman, instrumentos, metodología, escalas de medición y la técnica utilizada para el análisis de correlación Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

El *capítulo dos* contextualiza la investigación empírica tomando como punto de partida la descripción de elementos que identifican a la UESDG-Q para luego describir la metodología y fundamentos del estudio del clima organizacional y desempeño docente. El estudio se realizó en dos fases, este capítulo recoge el resultado y análisis de la primera medición y el análisis de correlación del momento 0. Las principales fuentes para el estudio de clima están tomadas de HayGroup y para el desempeño docente del MinEduc.

El *capítulo tres* establece las directrices de un plan de mejora sobre la base de las variables de clima que inciden en el desempeño docente de la UESDG-Q y el respectivo informe con los resultados de su implementación.

El *capítulo cuatro* contiene los resultados y el análisis de la segunda fase del estudio y las conclusiones del estudio de correlación del momento 1.

Finalmente se presenta las *conclusiones y recomendaciones* que surgen de los resultados de la investigación realizada.

Capítulo primero

Marco teórico

1.1 Clima organizacional

1.1.1 Conceptos y definiciones asociadas al clima organizacional

El concepto de clima organizacional ha ido evolucionando con el tiempo a partir de Kurt Lewin, quien en 1936 demostró que el comportamiento humano depende del ambiente psicológico donde se desenvuelve la persona. A partir de los años sesenta cobra mayor relevancia, cuando diferentes autores realizan estudios más profundos y específicos desde el enfoque de la psicología organizacional, conocida inicialmente como psicología industrial, por lo tanto, la raíz del concepto de clima organizacional se encuentra en la interacción de las Escuelas Gestalt y Funcionalista.

Al reconocer que el clima organizacional integra el aporte de las dos escuelas psicológicas, se lo puede definir como la percepción que tienen las personas de su entorno y las necesidades de su adaptación al mismo. En esta definición es importante distinguir el aporte de cada escuela para la comprensión actual del clima organizacional.

“Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales [...]. Así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste” (Brunet 2011, 15).

A nivel organizacional, el integrar los dos aportes supone realizar el ejercicio de encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades personales y lo que el ambiente laboral ofrece a sus trabajadores.

Con estos antecedentes está claro que es difícil encontrar una definición absoluta para referirse al clima organizacional, puesto que cada autor adopta elementos variados aunque relacionados entre sí, para sustentar su teoría.

Con el objetivo de tener una noción general de cómo ha evolucionado el constructo de clima organizacional, a continuación se cita algunas definiciones cronológicas, recogidas por Adrián Furnham (A. Furnham 2001, 605):

Tabla 1

1. Cronología de las definiciones de clima según Furnham (2001)

| Autores | Definición |
|-------------------------------------|--|
| <i>Forehand y Gilmer (1964)</i> | Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización |
| <i>Findlater y Margulies (1969)</i> | Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales. |
| <i>Campbell et al (1970)</i> | Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados. |
| <i>Schneider y Hall (1970)</i> | Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas. |
| <i>James y Jones (1974)</i> | Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones. |
| <i>Schneider (1975)</i> | Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. |
| <i>Payne et al (1976)</i> | Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización. |
| <i>James et al (1978)</i> | Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización. |
| <i>Litwin y Stringer (1978)</i> | Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. |
| <i>Joyce y Slocum (1979)</i> | Los climas son: 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones. |
| <i>James y Sell (1981)</i> | La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio. |
| <i>Schneider y Reichers (1983)</i> | Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares. |
| <i>Glick (1985)</i> | (Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos. |

Fuente: Adrián Furnham (A. Furnham 2001, 605)

Aunque la tabla no recoge el aporte de Tagiuri y Litwin (1968), cabe indicar que fueron ellos los primeros autores en precisar el concepto de clima organizacional, ya que como lo menciona Amelia Dorta, lo definieron como una

cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que es percibida por los miembros de la organización, que influye en sus comportamientos y que tiene una duración relativa, lo cual fue desarrollado y ampliado posteriormente por otros investigadores (Dorta 2013, 1).

En este sentido, una definición más completa y actual del clima organizacional nos proporciona Hay McBer quien sostiene que resulta más fácil definirlo como:

La ausencia de elementos que impiden el mejor desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Es decir, el buen clima Organizativo es aquella situación en la que la persona encuentra un entorno favorable en su trabajo para aportar en éste el máximo valor continuado, que le permitan sus competencias, y desarrollar éstas, para aportar más valor en el futuro [...], el buen clima organizativo no es sólo la ausencia de trabas a la realización del mejor trabajo del que uno es capaz, sino también la existencia de una “calidad de vida” en torno a éste, que permita ese bienestar y el desarrollo de la persona como trabajador en el futuro. (HayGroup y SAP 2006, 639).

Actualmente, al margen de la variedad de constructos de los diferentes autores, todos convergen en sus definiciones que el clima organizacional está relacionado con la calidad del ambiente laboral, el cual influye en la productividad de los trabajadores y que a la vez le distingue de otras organizaciones, aunque presten u ofrezcan el mismo servicio o producto.

De ahí la importancia de medir el clima organizacional, puesto que los colaboradores ponen en evidencia los valores, actitudes y creencias que generan el ambiente de trabajo, insumos necesarios para realizar un diagnóstico organizacional, lo que permite a los directivos tomar decisiones pertinentes y sobre todo asumir el control de los factores que afectan positiva o negativamente a la organización, para que la administración sea más efectiva.

Cabe indicar que al hablar de valores, actitudes y creencias, puede generar una confusión entre clima y la cultura organizacional o asociarlo con el compromiso organizacional, por lo que viene bien hacer la respectiva distinción.

Cultura organizacional, generalmente se la define como la suma de creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes, entre otros elementos intangibles o simbólicos que están presentes en la interacción y el entorno de la organización. Según Schein (1992), citado por (Red Iberoamericana Local-Global 2008, 24), uno de los autores más representativos a nivel organizacional, define la cultura organizacional como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Compromiso organizacional, está relacionado con las actitudes de los empleados que demuestran orgullo y satisfacción de pertenecer a la organización. En palabras textuales de Stephen Robbins es el “Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta”.

(Robbins y Judge 2013, 75).

En nuestro medio, para referirse al compromiso organizacional, usualmente se utiliza la expresión *ponerse la camiseta*, esto indica que los colaboradores con sus actitudes demuestran estar identificados con la organización a la que pertenecen y aportan lo mejor de sí para sacarla adelante, asumen como propios los triunfos y dificultades que experimenta la organización.

1.1.2 Dimensiones del clima organizacional

Entre los primeros teóricos que plantearon el estudio del clima organizacional por dimensiones tenemos a Litwin y Stringer (1968), consideraron en su investigación nueve atributos, dimensiones o características del clima organizacional, con el objetivo de tener una percepción ágil y objetiva de la estructura y condiciones de la organización para intervenir en él.

Puesto que son muchos autores que abordan el estudio del clima organizacional, es de suponer que no todos asumen los mismos atributos como elementos que determinan o favorecen un ambiente laboral orientado a la calidad de vida de los trabajadores dentro de una organización, sin embargo, existen atributos comunes entre ellos, los mismos que se recoge en la siguiente tabla, tomando como referencia los autores antes citados y otros reconocidos en el ámbito organizacional:

Tabla 2

2. Definiciones del clima organizacional según autores

| Autores | Dimensiones | Total |
|---------------------------------------|--|--------------|
| <i>Forehand y Gilmer (1965)</i> | Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistemática de la organización, Estilo de liderazgo, orientación de fines. | 5 |
| <i>Rensis Likert (1967)</i> | Métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento. | 8 |
| <i>Litwin y Stringer (1968)</i> | Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. | 9 |
| <i>Schneider y Bartlett (1968)</i> | Apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional. | 6 |
| <i>Friedlander y Margulies (1969)</i> | Empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza, consideración. | 8 |
| <i>Campbell y Col (1979)</i> | Autonomía individual, estructura, orientación de la recompensa, consideración – calidez – apoyo. | 4 |
| <i>James y Jones (1979)</i> | Categoría: Característica de trabajo y rol Categoría: Característica de liderazgo Categoría: Característica del grupo de trabajo Categoría: Característica de la organización | 4 |
| <i>Halpin y Crofts (1973)</i> | Desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración. | 8 |

Elaboración propia.

Las dimensiones consideradas por los autores mencionados varía entre cuatro y nueve; sin embargo, algunas son comunes entre ellos aunque las conciben con distintos nombres, las más recurrentes son: Estructura, liderazgo, responsabilidad, recompensa y satisfacción.

Entre las dimensiones mencionadas, el liderazgo tiene una especial particularidad, puesto que comúnmente es señalado como un factor determinante del clima. Al respecto Brunet sostiene que “es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración”; pero hay que distinguir que los dos constructos, clima organizacional y liderazgo, tienen

diferentes significados. El concepto de clima incluye varios elementos y la manera cómo éstos son percibidos por los colaboradores, por lo tanto, lo más razonable es asumir el liderazgo como un factor que incide, pero que no determina el clima laboral de una organización (Brunet 2011, 43-45).

En el mundo organizacional muchas consultoras se han dedicado a elaborar y comercializar instrumentos para medir el clima organizacional, entre ellas está Hay McBer que considera seis dimensiones para su estudio: Flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y equipo; las cuales se amplía más adelante, puesto que es el modelo seleccionado para la presente investigación.

Realizaron la selección de las dimensiones citadas, en función de mejorar las condiciones de trabajo, partiendo de reconocer que el clima es generado por los mandos y que es posible influir en él desde cualquier posición, sin perder de vista que el clima es reforzado cuando la dirección y los empleados trabajan mancomunadamente para lograrlo.

1.1.3 Instrumentos para medir el clima organizacional

Los cuestionarios son los instrumentos privilegiados para medir el clima organizacional, siempre que sean validados, es decir que su eficacia haya sido probada por medio de varios estudios que permitan generalizar el uso de los mismos en otros ámbitos.

Al respecto Brunet afirma que los cuestionarios que facilitan a los directivos tomar decisiones son aquellos que interrogan sobre la situación actual y la situación ideal, puesto que permiten determinar el grado de satisfacción de los trabajadores sobre el ambiente laboral.

La mayoría de *cuestionarios* diseñados para este fin, tienen en común cuatro dimensiones (Brunet 2011, 51):

1. Autonomía individual que incluye la responsabilidad, independencia y rigidez de las leyes de la organización.
2. Grado de estructura y obligaciones del puesto de trabajo.
3. Tipo de recompensa basado en el aspecto económico y posibilidades de promoción.
4. Consideración, apoyo y agradecimiento que recibe el empleado de parte de sus superiores.

Según Pereda, Berrocal y Alonso (2008) citados por Arturo Orbegoso los beneficios de la medición del clima organizacional se sintetizan en tres aspectos:

Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente [...]. *Segundo*, pero conectado con lo anterior, los estimados de clima se constituyen en un medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre, tiempo después de la medición de clima, si su opinión es valorada y considerada importante por la dirección. Es decir si se produce o no cambio organizacionales. *Tercero*, los estudios de clima orientan las acciones de mejora. (Orbegoso 2010, 347-362).

De esta manera, al descubrir lo que los colaboradores piensan de la organización, se puede tomar decisiones a nivel administrativo sobre los aspectos que se debe mejorar para dar respuestas concretas a problemas reales y beneficiar a las partes interesadas, constituyéndose así, la medición del clima, en un indicador de calidad que genera valor y contribuye al éxito organizacional.

Conforme se ha venido mencionando, existen diferentes cuestionarios diseñados por diferentes autores para medir el clima organizacional, a continuación se recoge los datos más relevantes de tres autores citados por Brunet (Brunet 2011, 45-51):

Rensis Likert (1967).- Es el fundador del Instituto de investigación social de Michigan y dedicó su trabajo de investigación a las organizaciones. Entre sus principales aportes está el cuestionario más utilizado para medir el clima organizacional el cual considera ocho dimensiones. Originalmente su cuestionario constaba de 51 preguntas con una escala de respuesta de 20 puntos, luego la redujo a 18 puntos para agilizar el procesamiento e interpretación:

Tabla 3

3. Cuestionario para medir el clima organizacional según Likert

| Dimensiones | Definiciones | N° de reactivos |
|---|---|-----------------|
| 1. <i>Métodos de mando</i> | Liderazgo y su influencia en los empleados. | |
| 2. <i>Naturaleza de las fuerzas de motivación</i> | Procedimientos levantados para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. | |
| 3. <i>Procesos de comunicación</i> | Tipos y maneras de comunicar en la empresa. | |
| 4. <i>Procesos de influencia y</i> | Importancia de la interacción entre | |

| | | |
|--|---|----|
| <i>de interacción</i> | jefe/subordinado para establecer los objetivos organizacionales. | 51 |
| 5. <i>Procesos de toma de decisiones</i> | Pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones y el distributivo de trabajo. | |
| 6. <i>Procesos de planificación</i> | Forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. | |
| 7. <i>Procesos de control</i> | Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales. | |
| 8. <i>Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</i> | Planificación y formación deseada. | |

Elaboración propia

Halpin & Crofts (Andrew Halpin y Don Crofts 1963). - Elaboraron el cuestionario descriptivo del clima organizacional (OCDQ), sus siglas corresponden a su nombre en inglés: Organizational Climate Descriptive Questionnaire. Se considera su aporte puesto que su cuestionario fue diseñado para aplicarlo en el ámbito escolar. El instrumento se basa en ocho dimensiones, de las cuales cuatro se enfocan al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director:

Tabla 4

4. Cuestionario para medir el clima organizacional según Halpin y Crofts

| Dimensiones | Definiciones | N° de reactivos |
|----------------------------|---|------------------------|
| 1. <i>Desempeño</i> | Mide la implicación de los docentes en su trabajo. Falta de compromiso. | 64 |
| 2. <i>Obstáculos</i> | Se apoya en el sentimiento que tienen los docentes sobre las tareas que realizan: bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones, tareas rutinarias e inútiles. | |
| 3. <i>Intimidad</i> | Corresponde a la percepción de los docentes en cuanto a tener relaciones amistosas con sus homónimos. Amistad, proximidad. | |
| 4. <i>Espíritu</i> | Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales de los docentes. Espíritu de cuerpo | |
| 5. <i>Actitud distante</i> | Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas preestablecidas antes de entrar en una relación | |

| | | |
|--|---|--|
| | afectiva con los docentes. Influye en la toma de decisiones. | |
| 6. <i>Énfasis en la producción y en los resultados</i> | Se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director. | |
| 7. <i>Confianza</i> | Se refiere a los esfuerzos que realiza el director para mantener motivados a los docentes. Procesos de control. | |
| 8. <i>Consideración</i> | Hace referencia al comportamiento del director que intenta tratar a los docentes de la manera más humana posible. | |

Elaboración propia

En la actualidad y con la facilidad del acceso a la información por medio de las redes sociales, se encuentra una variedad de cuestionarios para medir el clima organizacional; sin embargo, los cuestionarios validados, incluidos a los que se ha hecho mención son de difícil acceso, más bien son patrimonio en su mayoría de empresas consultoras que para garantizar su eficacia se aseguran de realizar su aplicación con personas calificadas tanto para ejecutarlos como para procesar los resultados y presentar las respectivas propuestas de mejora.

1.2 Desempeño docente

1.2.1 Conceptos y definiciones asociados al desempeño docente

El Ministerio de Educación del Ecuador, con el propósito de ofrecer una educación de calidad propuso los Estándares de Calidad Educativa (Ministerio de Educación del Ecuador 2012) cuyo propósito es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia la mejora continua, de los cuales y entre otros, se desprende la necesidad de evaluar el desempeño docente.

Con respecto al nuevo modelo de evaluación del desempeño docente “Ser Maestro” impulsado por el MinEduc, el ex ministro de educación (Espinoza 2016) socializó que en el año 2016 se implementaría el nuevo modelo enfatizando que necesitamos docentes que se conviertan en verdaderos líderes comunitarios.

Con estos antecedentes, a continuación se precisa los conceptos y definiciones relacionados con el desempeño docente.

Desempeño según Hay McBer (HayGroup y SAP 2006, 126), tiene como base fundamental la comunicación y la evaluación permanente del cumplimiento

de objetivos enfocados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores organizacionales; por lo tanto, la evaluación del desempeño va mucho más allá de un cuestionario o de una entrevista de retroalimentación, debe ser un proceso de gestión que contemple desde las acciones cotidianas hasta un plan de desarrollo personal que permita incrementar la probabilidad de lograr el éxito institucional.

Desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas, así lo define el INEVAL (Instituto Nacional de Evaluación). Evaluar el desempeño docente permite fortalecer el desarrollo profesional de los docentes, el mismo que genera acciones didáctico-pedagógicas que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación del Ecuador 2016).

Estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad (Ministerio de Educación del Ecuador 2012).

Las Pruebas “Ser Maestro” son un modelo de evaluación integral, diseñada por el INEVAL integra varios criterios internacionales y nacionales para conocer la práctica docente, sus conocimientos, su gestión, su liderazgo y sus habilidades sociales y emocionales. Este modelo está en proceso de implementación desde el 19 de abril de 2016 en el magisterio fiscal, tomando en cuenta a los docentes que tienen nombramiento definitivo y provisional. (Espinoza 2016).

1.2.2 Dimensiones del desempeño docente

El año 2016, por estar en el límite de la aplicación del Plan Decenal de Educación 2005-2015 y la implementación del nuevo Plan Decenal de Educación 2016-2025, coloca al Sistema Educativo Nacional en un proceso de transición hacia las perspectivas emanadas de las nuevas políticas y sus respectivos objetivos e indicadores de logro.

Por esta razón, es menester hacer referencia a las dimensiones de evaluación del desempeño docente que contempla el Documento de los Estándares de Calidad Educativa y la relación que estas tienen con las

dimensiones propuestas por el nuevo Proyecto de las pruebas “Ser Maestro”, las mismas que se ilustran en las siguientes tablas comparativas.

Tabla 5

5. Dimensión 1 del desempeño docente

| | |
|---|---|
| Proyecto “Ser Maestro” | <i>Saberes disciplinares</i> |
| Estándar de calidad educativa | |
| <i>Dominio disciplinar y curricular</i> | Está relacionado con el <i>saber</i> , es decir explora el dominio de los conocimientos específicos que el docente tiene en relación con su área de enseñanza, para garantizar que se logre el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Esta dimensión implica también el dominio de las teorías e investigaciones educativas y su didáctica. |

Fuente: Estándares de calidad educativa e INEVAL.
Elaboración propia.

Tabla 6

6. Dimensión 2 del desempeño docente

| | |
|--------------------------------------|---|
| Proyecto “Ser Maestro” | <i>Gestión del aprendizaje</i> |
| Estándar de calidad educativa | |
| <i>Gestión del aprendizaje</i> | Está relacionado con el <i>hacer</i> , se refiere a la capacidad de diseñar estrategias que permitan desarrollar el proceso de aprendizaje en el aula, tales como: planificar, gestionar la enseñanza y evaluar los objetivos de aprendizaje en un clima que promueva la participación y el debate. |

Fuente: Estándares de calidad educativa e INEVAL.
Elaboración propia.

Tabla 7

7. Dimensión 3 del desempeño docente

| | |
|--------------------------------------|---|
| Proyecto “Ser Maestro” | <i>Liderazgo profesional</i> |
| Estándar de calidad educativa | |
| <i>Desarrollo profesional</i> | Está relacionado con el <i>saber ser</i> , es decir, explora las habilidades para conocer, investigar y mejorar la práctica docente, para esto el docente debe mantenerse actualizado sobre el área del saber que enseña y reflexionar sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes. |

Fuente: Estándares de calidad educativa e INEVAL.
Elaboración propia.

Tabla 8

8. Dimensión 4 del desempeño docente

| | |
|--------------------------------------|--|
| Proyecto “Ser Maestro” | <i>Habilidades sociales y emocionales</i> |
| Estándar de calidad educativa | |
| <i>Compromiso ético</i> | Está relacionado con el <i>saber estar</i> , consiste en explorar las habilidades con las que cuenta el docente para entender las propias emociones y de los demás, para discernir entre ellas y expresar sus pensamientos y actitudes y en caso de necesidad llegar a acuerdos de convivencia armónica institucional. |

Fuente: Estándares de calidad educativa e INEVAL.
Elaboración propia.

1.2.3 Metodología para la evaluación del desempeño docente

En cuanto a la metodología de evaluación del desempeño docente, conforme se mencionó anteriormente, por encontrarse el sistema educativo en un periodo de transición debido a la implementación del nuevo plan decenal educativo, es necesario hacer alusión a los dos modelos.

Modelo 1: Según los Estándares de Calidad Educativa. La Coordinación general de planificación (Ministerio de Educación del Ecuador 2012) emitió el instructivo para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente, la misma que estuvo en vigencia hasta marzo de 2016. El instructivo contempla los siguientes datos:

Tipo de evaluación.- La evaluación del desempeño docente tiene dos tipos de insumos, internos y externos. En la evaluación interna participan como actores los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia de cada institución educativa, mientras que en la evaluación externa actúan como evaluadores delegados del INEVAL.

Población a evaluarse.- Docentes con nombramiento fiscal que laboran en establecimientos fiscales y que tienen por lo menos un año de labores en el magisterio nacional como responsables de los niveles entre Primer Año de Educación General Básica a Tercero de Bachillerato General Unificado.

Cronograma de evaluación.- La evaluación interna del 28 de mayo al 13 de julio de 2012 y la externa en agosto de 2012.

Porcentajes.- La evaluación se realiza sobre cien (100) puntos y corresponde el 50% a la evaluación interna y el otro 50% a la evaluación externa.

Instrumentos de evaluación.- Para la evaluación interna se aplica la autoevaluación (5%), co-evaluación (5%), evaluación de alto directivo (5%), observación de clase (15%), evaluación de estudiantes (8%) y evaluación de representantes legales (12%). Para la evaluación externa se aplica los instrumentos de habilidades lingüísticas o comprensión lectora (10%), conocimientos específicos (30%) y conocimientos de pedagogía (10%). Cabe indicar que cada docente debe completar por lo menos cuatro de los seis instrumentos de la evaluación interna, siendo obligatoria la observación de clases.

Modelo 2: “Ser Maestro”, es el modelo actual de evaluación del desempeño docente puesto en marcha el 19 de abril de 2016, mediante el Proyecto de las pruebas “Ser Maestro” (INEVAL 2016) el cual comprende los siguientes aspectos metodológicos:

Tipos de evaluación.- La evaluación será de tipo interno y externo. La evaluación interna aporta el 35%, mientras que la evaluación externa aporta el 65% del puntaje total.

Instrumentos de evaluación.- Todo instrumento de evaluación será calificado sobre mil (1000) puntos y para aprobar se requiere seiscientos (600) puntos en cada uno. En la evaluación interna se emplean los siguientes instrumentos de evaluación con su respectivo porcentaje: Autoevaluación (3%), co-evaluación (8%), evaluación por un directivo (5%), valoración de prácticas de aula (15%) y referencias de estudiantes y representantes legales (4%). En la evaluación externa que ejecuta el INEVAL se aplica la prueba de base estructurada (48%) y las rúbricas (4%).

Si un instrumento de evaluación no es contestado, tendrá cero (0) como resultado de la evaluación y así será contabilizado para el puntaje final.

Fases.- El proceso de evaluación se implementa por fases. *Fase 1:* Del 19 de abril al 1 de junio de 2016 para evaluar los saberes disciplinares y se aplica el cuestionario de factores asociados. *Fase 2:* Entre los meses de agosto y septiembre de 2016 para evaluar la gestión del aprendizaje, el liderazgo profesional y las habilidades sociales y emocionales. *Fase 3:* De octubre a noviembre de 2016 para evaluar los saberes disciplinares, gestión del aprendizaje, liderazgo profesional y las habilidades sociales y emocionales.

1.2.4 Escalas para medir el desempeño docente

Modelo 1: Según los Estándares de Calidad Educativa (ECE), considera las siguientes escalas o niveles de evaluación del desempeño docente:

Tabla 9

9. Escalas para medir el desempeño docente según los ECE

| Niveles | Rangos | Beneficios para los docentes |
|-----------------|---------------------|---|
| Excelente | Igual o mayor a 90% | Reciben un estímulo económico anual de 1200 dólares hasta una nueva evaluación después de cuatro años. |
| Muy bueno | Entre 80% y 89% | Reciben un estímulo económico anual de 500 dólares hasta una nueva evaluación después de cuatro años. |
| Bueno | Entre 60% y 79% | Están obligados a seguir un plan de cursos ofrecidos por el Ministerio de Educación para mejorar en las áreas débiles identificadas en la evaluación y serán evaluados en dos años. |
| Insatisfactorio | Menor al 60% | Están obligados a seguir un plan de cursos y acompañamiento ofrecido por el Ministerio de Educación para mejorar en las áreas débiles identificadas en la evaluación y serán evaluados en dos años. Si se ubican en este indicador tendrán un año más de preparación para volver a ser evaluados. |

Fuente: Estándares de calidad educativa.
Elaboración propia.

Modelo 2: Según el nuevo Proyecto de evaluación del desempeño docente “Ser Maestro”, se considera los siguientes niveles de evaluación:

Tabla 10

10. Escalas para medir el desempeño docente según el proyecto ser maestro

| Niveles | Puntos | Acciones |
|---------------|------------|---|
| Excelente | 950 a 1000 | Los resultados permitirán conocer las destrezas profesionales del docente para orientar las políticas públicas y fortalecer la actualización docente por medio de planes de |
| Satisfactorio | 800 a 949 | |

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Elemental | 700 a 799 | acción para mejorar el desempeño docente y garantizar de esta manera una educación de excelencia. |
| Insuficiente | 0 a 699 | Los docentes se beneficiarán del sistema de estímulos de acuerdo al nivel de logro. |

Fuente: Convocatoria del INEVAL para las pruebas “Ser Maestro”.
Elaboración propia.

El puntaje mínimo para aprobar es 600/1000. Si el docente no obtiene el puntaje mínimo será evaluado al siguiente año. Los docentes que aprueben se ajustarán al proceso de evaluación cada dos años, previa convocatoria.

El siguiente gráfico, ilustra los criterios de calificación de la evaluación del desempeño docente (INEVAL 2016, 4).

Tabla 11

11. Criterios de calificación del desempeño docente

| Tipo de evaluación | Instrumentos | Agentes | Saberes Disciplinarios | Gestión del aprendizaje | Liderazgo Profesional | Habilidades sociales y emocionales | Peso por Agente % | Peso por evaluación % |
|--------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Interna | Cuestionario de autoevaluación | Docente | | 1% | 1% | 1% | 3 | 35 |
| | Cuestionario de coevaluación | Docente par | | 5% | 3% | | 8 | |
| | Valoración de prácticas de aula | Docente | | 10% | 5% | | 15 | |
| | Cuestionario | Directivos | | 3% | 2% | | 5 | |
| | Cuestionario | Estudiantes Representantes | | 2% | 2% | | 4 | |
| Externa | Prueba de base estructura | Ineval | 45% | | | 3% | 48 | 65 |
| | Rúbrica | Agentes | | 10% | 5% | 2% | 17 | |
| Total | | | 45% | 31% | 18% | 6% | 100% | 100% |

Fuente: Convocatoria del INEVAL para las pruebas “Ser Maestro”.

Los criterios de calificación de la evaluación del desempeño docente incluyen dos tipos de evaluación: interna y externa. Los saberes disciplinares y las habilidades sociales y emocionales se evalúan de manera externa, las otras

dimensiones, es decir, gestión del aprendizaje y liderazgo profesional involucran los dos tipos de evaluación para obtener el puntaje total.

Como se puede visualizar en la tabla, en la evaluación interviene diferentes actores: docente, docente par, directivos, estudiantes, representantes legales y el INEVAL, y a cada uno se le asigna un peso para el puntaje total.

1.3 Correlación de variables

1.3.1 Correlación de clima organizacional y desempeño

Según Silva (1996), citado por (Sánchez, Nieto y Anzola 2016, 29):

Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en la efectividad empresarial, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera como está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre la efectividad organizacional.

El concepto comportamiento organizacional engloba las dos variables de estudio: Clima organizacional y desempeño. Al respecto, Robbins y Judge aseguran que los administradores inteligentes han aprendido que los colaboradores son su única ventaja competitiva. La competencia podrá imitar sus productos, procesos, estrategias, precios, entre otros, pero no podrá emular su fuerza de trabajo cuando está compuesta por personas competentes, motivadas y comprometidas con la organización; el éxito de la administración, en este caso, será captar y retener esos talentos, partiendo del conocimiento general que los colaboradores satisfechos son más productivos y que el ambiente laboral es un indicador de satisfacción (Robbins y Judge 2013, 16).

1.3.2 Técnica de correlación con SPSS

La técnica SPSS (Statistical Product and Service Solutions) es una herramienta utilizada para el tratamiento de datos cuantitativos y es muy útil para el análisis de correlación de variables.

Correlación es un concepto que recoge varios procedimientos e indicadores estadísticos utilizados para determinar el grado de correlación de variables, siendo el más sencillo el análisis de correlación lineal que se basa en la

comparación de varianza asociada de variables (covarianza) y las desviaciones estándar de cada una por medio del coeficiente r de Pearson se refiere al grado de parecido o variación conjunta que presente entre ellas, siempre y cuando estén expresadas en la misma escala o unidad de medida.

Una relación lineal positiva entre variables (X, Y) significa que los valores de las dos variables varía de forma parecida, es decir, los datos de X tienden a puntuar alto también en Y, y los valores que puntúan bajo en X puntúan bajo también en Y. Por otro lado, una relación lineal negativa significa que los valores de las dos variables (X, Y) varían justamente al contrario.

Según Perdoza y Dicovskyi, el software SPSS funciona mediante un conjunto de elementos relacionados entre sí con un propósito el cual es generado por medio de un sistema que permite manejar la base de datos de las variables de manera integrada. “Lo que el SPSS analiza como sistema son los elementos definidos para las variables de estudio y las relaciones entre ellas. Esta es la estructura imaginaria en la cual se basa el SPSS, para realizar los análisis estadísticos que transforman los insumos (input/datos) en productos (output/hojas de salida)”. (Perdoza y Discovskyi 2006, 14).

Al ser un sistema el SPSS establece diferentes relaciones sinérgicas entre las variables ya que interactúan con cada subsistema reforzándose entre sí para obtener un resultado común que da como resultado final la relaciones optimizadas entre las variables de estudio que es ente caso sería la correlación.

1.3.3 Coeficiente de correlación según Pearson

Karl Pearson (1857-1936) es un prominente representante de la estadística matemática. Su nombre *Pearson* le corresponde a la medida de asociación lineal entre dos variables. Los valores del coeficiente de relación o grado de asociación de variables se miden en valores que fluctúan en intervalos entre -1 y 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto (1) indica fuerza o correlación perfecta.

La siguiente tabla refleja los valores que considera Pearson para establecer el grado de correlación entre variables:

Tabla 12

12. Coeficiente de correlación de Pearson

| Valor | | Significado |
|---|-------------|--|
| +/- | 0 | Correlación nula |
| +/- | 0,01 a 0,19 | Correlación positiva/negativa muy baja |
| +/- | 0,2 a 0,39 | Correlación positiva/negativa baja |
| +/- | 0,4 a 0,69 | Correlación positiva/negativa moderada |
| +/- | 0,7 a 0,89 | Correlación positiva/negativa alta |
| +/- | 0,9 a 0,99 | Correlación positiva/negativa muy alta |
| +/- | 1 | Correlación positiva/negativa perfecta |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | |

Fuente: Coeficiente de correlación de Pearson
 Elaboración propia.

Capítulo segundo

Investigación empírica

2.1 La Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán - Quito

Para acceder al conocimiento de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán – Quito (UESDG-Q) es necesario recurrir al Proyecto Educativo Institucional (PEI), principal documento institucional, construido en un proceso de reflexión y acción estratégica entre los miembros que conforman la comunidad educativa para asegurar la calidad del servicio educativo. En pocas palabras, el PEI recoge entre otros elementos estratégicos, las memorias de la historia, identidad e ideario institucionales, los cuales se desarrollan a continuación (Unidad Educativa Santo Domingo de Guazmán - Quito 2015).

2.1.1 Reseña histórica

La Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán de la ciudad de Quito, fue fundada en Octubre de 1942 por la Congregación de Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, de ahí el nombre de la Institución que evoca a Sto. Domingo de Guzmán - fundador de la Orden Dominicana, como su patrono.

Preparados los recursos indispensables para iniciar la obra educativa, se lanzó al público quiteño el gran anuncio de la apertura del Colegio femenino Santo Domingo de Guzmán, situado en la ciudadela Mariscal Sucre entre las calles Veintimilla y Amazonas, donde antes funcionaba el colegio Alemán. El primer año contó con estudiantes para los cuatro primeros grados de escuela, al año siguiente se completó la primaria y al tercer año se abrió el bachillerato. Como todo comienzo, el número de estudiantes era reducido, pero la educación esmerada, la preparación, innovación y abnegación de las religiosas y de los maestros hizo que se vaya incrementando el prestigio, la valoración y acogida de la ciudadanía quiteña.

Madre Magdalena Eguiguren *-primera rectora*, mujer intuitiva y visionaria, fue quien cristalizó el anhelo de las familias del norte de Quito,

quienes deseaban contar con un colegio femenino con orientación religiosa para educar a sus hijas, fue quien también trazó desde el inicio el camino a seguir, ofreciendo una educación de excelencia, con mística dominicana, fundamentada en valores humano-cristianos e impulsada por el lema “Por Dios y por mi Patria”.

Con inconvenientes y éxitos en su trayectoria, como toda institución que avanza al ritmo y exigencias del tiempo, el SDG-Q ha ido creciendo en número de estudiantes, pero sobre todo se ha ido consolidando en una institución que oferta un servicio educativo de calidad con calidez, lo cual se respalda con la ratificación de los diferentes acuerdos de creación, según la normativa legal que ha ido evolucionando en cada gobierno.

Ratificación de Acuerdos de creación:

- Pre-Primaria: Acuerdo No. 863 de septiembre de 1983
- Sección Primaria: Acuerdo No. 002 de 14 de julio de 2000
- Colegio: Acuerdo No. 1052 de 24 de octubre de 2000
- Unidad Educativa: Acuerdo No. 1394 del 17 de abril de 2005

Como un valor agregado al servicio educativo de calidad que oferta la institución cuenta con los siguientes convenios interinstitucionales:

Certificación de calidad ISO 9001-2008, obtenida el 30 de octubre de 2014. Actualmente se encuentra en proceso de actualización para obtener recertificación con la nueva versión ISO 9001-2015.

University of Cambridge: Desde el 1 de octubre de 2014, el SDG-Q es un Cambridge English School, es decir, los estudiantes son preparados y evaluados en la Institución y obtener certificados internacionales en el idioma inglés.

2.1.2 Identidad institucional

La identidad institucional es un elemento de diferenciación y posicionamiento ante la comunidad educativa, define claramente qué es, qué hace, qué sueña y cómo lo logrará. La respuesta a estos cuestionamientos los recoge y define la Misión, Visión y Política institucionales (Unidad Educativa Santo Domingo de Guazmán - Quito 2015).

MISIÓN.- Somos una Institución educativa particular dominicana, dedicada a la formación humana, cristiana y académica de la niñez y juventud, potenciamos el desarrollo de sus capacidades y habilidades, con énfasis en el

idioma inglés y la utilización de tecnología acorde a los adelantos del milenio, impulsados por el lema “Por Dios y por mi Patria”.

VISIÓN.- Hacia el 2019, seremos una institución líder en educación integral, generadora de un currículo innovador de calidad, con excelencia académica, tecnológica y bilingüe, que potencie las capacidades de los estudiantes, para que se constituyan en personas de bien, fraternas, equitativas, responsables y veraces.

POLÍTICA DE CALIDAD.- Formamos a la niñez y juventud con altas competencias humano-cristianas y académicas, comprometidos con el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y la satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo.

El eje implícito de la educación dominicana es el *estudio*, pilar fundamental de la espiritualidad dominicana, como fuente del saber, pero sobre todo, fuente de inspiración para que cada estudiante ame apasionadamente a Dios, busque la Verdad y sea plenamente humano y solidario con sus semejantes y con su entorno.

Los fines de la educación que ofrece la UESDG-Q es formar en valores humanos y cristianos, formar en la recta conciencia, fomentar normas de convivencia social armoniosa, promover el desarrollo integral de los estudiantes y lograr el recto uso de la libertad.

2.1.3 Ideario dominicano

El ideario comprende la fuerza motivadora del accionar educativo institucional, define sus principios, valores, políticas y perfiles que se lograrán a partir de la gestión institucional de los diferentes estamentos: directivos, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.

La UESDG-Q, inspirada en su lema “Por Dios y por mi Patria”, se encuentra empeñada en diseñar los procesos educativos y formativos de sus estudiantes, en concordancia con las exigencias del momento histórico en que nos encontramos, las disposiciones de la Nueva Ley de Educación Intercultural, el Plan Decenal, las actualizaciones curriculares y los postulados del Proyecto Dominicano de Educación, que establece los lineamientos pastorales, pedagógicos y curriculares propios de las instituciones educativas dominicanas.

2.1.3.1 Dimensiones de la educación dominicana

La acción educativa dominicana está fundamentada en los principios de la iglesia católica, que concibe al ser humano como una criatura hecha a imagen y semejanza de Dios y lo aborda desde las siguientes dimensiones: antropológica, cristológica, eclesial y carismática.

Dimensión antropológica.- El hombre y la mujer por naturaleza es un ser singular, único, irrepetible tiene valor por sí mismo; por lo tanto, la educación constituye un instrumento para formar al ser humano en su identidad como un: Ser autónomo, porque es libre y responsable de servir, elegir y responder a su crecimiento y desarrollo en función del progreso social. Ser relacional, porque se relaciona con Dios con los demás y consigo mismo y la naturaleza para alcanzar el buen vivir que propugna la Constitución de la República del Ecuador. Ser trascendental, porque se lanza a expresar sus manifestaciones religiosas y la búsqueda de la efectividad tanto en lo estético, como en la verdad y en el bien.

Dimensión cristológica.- Partiendo de que la vida del cristiano es el seguimiento del camino que Jesús nos enseñó con su testimonio, la Educación debe llevar a presentar a los estudiantes un Cristo vivo, que salva, que camina como amigo y compañero fiel para construir un proyecto de vida con bases de justicia, amor y paz.

Dimensión eclesial.- La educación constituye una parte fundamental del proceso evangelizador de la iglesia católica, mediante el cual se anuncia a Cristo como liberador, por lo que el educador tiene doble misión, como evangelizador y como formador del ser humano.

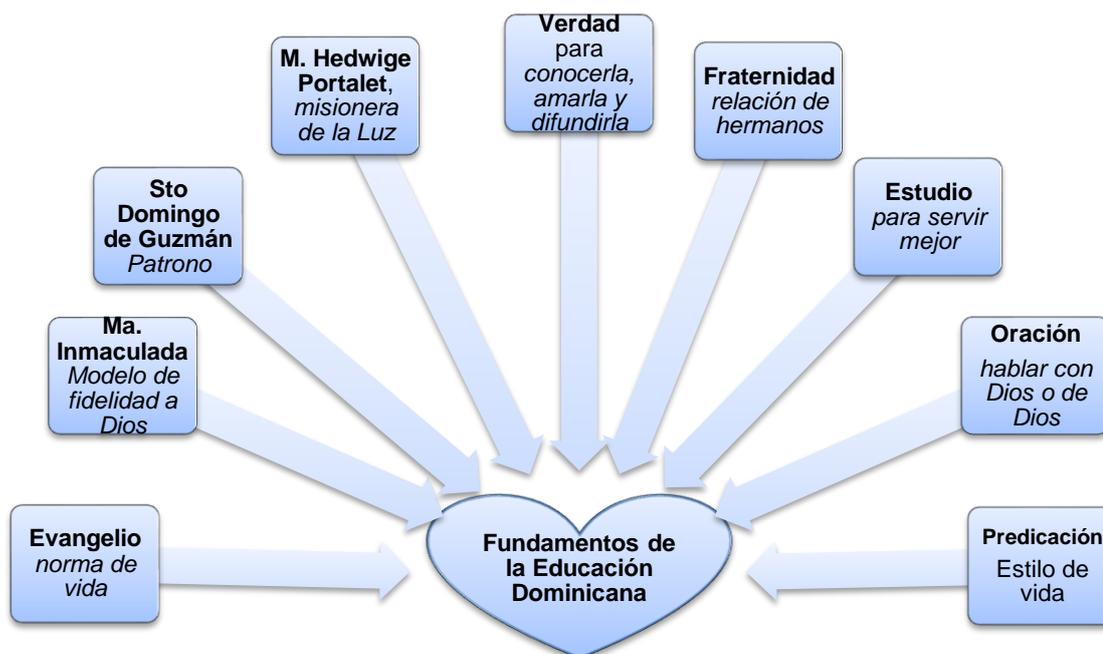
Dimensión carismática.- La presencia dominica en la educación se plasma en su carisma fundamentado en la Verdad que permite que el docente sea los “ojos de los que no ven” y verdaderos portadores de Luz, para alumbrar el camino de los estudiantes en su andar por la vida.

En la dimensión carismática se define de manera particular la identidad de la institución, que como se ha expuesto anteriormente, se fundamenta en la espiritualidad heredada de Santo Domingo de Guzmán, patrono de la institución y de Madre Hedwige Portalet, fundadora de la Congregación religiosa que regenta la institución, son quienes inspiran el accionar educativo que lo distingue de los demás centros educativos.

Los miembros de la UESDG-Q, tienen: El *Evangelio de Jesucristo* como norma de vida; a la *Virgen María* en la advocación de la Inmaculada Concepción como madre, modelo de vida y de fidelidad a Dios; la *fraternidad* como estilo de vida justa y solidaria; la *contemplación* (Oración profunda) como medio hablar con Dios o Dios; el *estudio* como recurso para servir mejor, la *Verdad* como lema institucional inspirado en la frase bíblica “la verdad os hará libres” (Jn 8,32), refiriéndose a la persona de Jesús como la única Verdad a la que todo dominico está llamado a conocerla, amarla y difundirla a través de la predicación, tarea que imprime la misión de cada miembro de la institución.

Gráfico 1

1. Fundamentos de la educación dominicana



Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la UESDG-Q 2015
Elaboración propia.

2.1.3.2 Valores institucionales

El perfil de salida de los estudiantes de educación media a nivel nacional es contar con bachilleres justos, solidarios e innovadores. El SDG-Q a más de considerar estos valores como ejes transversales del currículo vigente, considera

los siguientes valores que están en consonancia con el modelo de educación que ofrece.

Tabla 13

13. Valores institucionales

| Valores | Definición | Actitudes |
|------------------------|---|--|
| <i>Oración</i> | Comunicación amorosa con Dios. | Confianza en Dios. Búsqueda constante de Dios. |
| <i>Verdad</i> | Conformidad entre lo que una persona manifiesta y lo que ha experimentado, piensa o siente. | Verdad y transparencia en el pensar, en el sentir, en el obrar, y en el hablar. Humildad. |
| <i>Libertad</i> | Facultad y derecho de las personas para elegir de manera responsable su propia forma de actuar dentro de una sociedad. | Responsabilidad en la toma de decisiones. |
| <i>Fraternidad</i> | Afecto y confianza propia de hermanos o de personas que se tratan como hermanos. | Solidaridad. Trato amable, cercano, servicial. |
| <i>Responsabilidad</i> | Valor que está en la conciencia de la persona y que le permite reflexionar, orientar y asumir las consecuencias de sus actos. | Realizar acciones conscientes y moralmente aceptables. |
| <i>Puntualidad</i> | Cuidado y diligencia de hacer las cosas a su debido tiempo. Valor relacionado con el respeto al "otro". | Llegar cinco minutos antes de la hora convenida. Entregar lo solicitado en las fechas previstas. Iniciar las actividades a la hora señalada. |

Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la UESDG-Q 2015

2.1.3.3 Perfil de los miembros de la UESDG-Q

Para que las instituciones educativas dominicanas desarrollen su proyecto educativo, requieren de talento humano con características específicas, tanto a nivel individual como grupal, una especie de *perfil ideal* inspirado en los valores institucionales que sirvan de referente para su diario accionar.

Perfil del estudiante dominicano:

- Que sea capaz de emprender acciones solidarias a nivel individual y colectivo como parte de su proyecto de vida personal.

- Que tenga identidad fortalecida con valores humano- cristianos, con capacidad para actuar en beneficio de su propio desarrollo y de los demás.
- Que demuestre un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la vida cotidiana.
- Que se ejercite en el uso responsable de la libertad.
- Que tenga dominio de los conceptos y principios fundamentales de cada una de las asignaturas estructuradas para los diferentes niveles educativos.
- Que sea capaz de conceptualizar el mundo en el que vivimos, utilizando positivamente sus habilidades e instrumentos del conocimiento.

Perfil de los padres de familia dominicanos

En el hogar:

- Que sean referentes en la práctica de valores humanos y cristianos.
- Que lleven una vida coherente entre lo que dicen y hacen.
- Que fomenten un ambiente de armonía familiar.
- Que mantengan una buena comunicación.
- Que conozcan y participen en la vida de sus hijos dentro y fuera de la escuela.
- Que controlen el uso correcto del tiempo libre y las tareas escolares.

En la institución educativa:

- Que acompañen el proceso educativo de sus hijos.
- Que conozcan el PEI y Código de Convivencia de la Institución.
- Que colaboren en el cuidado y mejoramiento de la infraestructura.
- Que participen activamente en las convivencias para Padres de Familia.
- Que tengan una formación académica acorde a las necesidades educativas de sus hijos.

Perfil del docente dominicano

- Que ejerza la docencia en el marco del carisma dominicano.
- Que conozca y maneje con precisión los métodos, estrategias, técnicas pedagógicas, tecnología, la planificación y los instrumentos curriculares.
- Que tenga dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.
- Que se capacite para lograr el desarrollo profesional actualizado.

- Que esté abierto a los cambios y a las críticas constructivas para mejorar su desempeño docente.
- Que cuide su imagen personal y se preocupe por enaltecer la imagen institucional.
- Que se relacione con cordialidad y respeto con todos.
- Que se desempeñe con ética profesional.
- Que demuestre un proceso de integración personal y estabilidad emocional.
- Que sea capaz de trabajar en equipo multidisciplinario.

Perfil de los administrativos y autoridades educativas dominicanas

Dimensión personal:

- Que asuma en su vida el compromiso cristiano y dominicano.
- Que ejerza un liderazgo compartido, flexible y responsable.
- Que promueva el diálogo en un ambiente democrático y de consenso.
- Que sea ético, comprensivo, crítico-reflexivo y tolerante.
- Que propicie un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.

Dimensión profesional:

- Que demuestre en su gestión una sólida formación profesional en administración, gerencia educativa y el cumplimiento de la normativa legal.
- Que promueva la creación y cumplimiento del PEI y planes de mejora.
- Que desarrolle procesos de autoevaluación institucional.
- Que realice su gestión encaminada a cumplir los estándares de calidad educativa.

2.2 Metodología

2.2.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y utiliza la técnica de correlación, puesto que el propósito de la misma es determinar si las variables del clima organizacional inciden en el desempeño docente, para lo cual se basa en el

registro, análisis e interpretación de los resultados de las respectivas mediciones de acuerdo al modelo implementado en la UESDG-Q.

Para garantizar la confiabilidad de los resultados de la investigación se considera a la población de docentes de la institución conformada por cincuenta (50) colaboradores, distribuidos en un número de veinte y cinco (25) en cada una de las dos secciones en las que se ha dividido al personal para objetos de estudio.

En el presente trabajo y para facilitar la nominación de las dos secciones, compuestas por varios niveles, se utiliza la denominación de básica cuando se hace referencia a los docentes que trabajan en los niveles de Inicial 2, Básica Elemental y Básica Media; mientras que el término colegio se emplea para referirse a los niveles de Básica Superior y Bachillerato General Unificado.

Las fuentes de información empleadas para la investigación del clima organizacional y desempeño docente son de dos tipos: Primarias y secundarias.

Fuentes primarias.- permiten conocer la percepción que tienen los docentes sobre el clima organizacional por medio de la aplicación del cuestionario validado de HayMcBer y los instrumentos evaluación docente aplicados de acuerdo a las disposiciones académicas del vicerrectorado de la institución, conforme lo dispone el Art. 45 del Reglamento a la LOEI (Ecuador, Asamblea Nacional 2015, 16).

Fuentes secundarias.- comprende la referencia bibliográfica de la investigación, en este caso las fuentes principales para los tópicos de clima y desempeño corresponden a Hay Group y al MinEduc.

2.2.2 Fundamentos de la encuesta de clima organizacional

Según los estudios de García y Bedoya (1997) que recoge (García 2009, 7), en una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, a saber: Observación de comportamiento y desarrollo de los trabajadores, entrevistas directas a los trabajadores y encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios específicos. La más utilizada y por ende la que se empleará en el presente trabajo de investigación es la encuesta.

La encuesta a través de un cuestionario, según Brunet (1987), es el instrumento privilegiado para evaluar el clima. Las preguntas describen hechos particulares de la organización sobre los que se desea conocer la percepción que tienen los colaboradores. Para garantizar la confiabilidad se debe tener cuidado en

la calidad del instrumento, sostiene también que el cuestionario, como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos temas: evaluación del clima y análisis de los efectos del clima.

Con estos antecedentes, el modelo de cuestionario seleccionado para medir el clima organizacional de la UESDG-Q es el propuesto por Hay McBer que tiene como la base principal de su enfoque pragmático la medición de aquello que es modificable y que influye en los resultados (HayGroup y SAP 2006, 633-686).

La medición del clima organizacional es un tema todavía abierto para la investigación, por lo que la validez de este modelo se respalda, más que en una base teórica, en serios estudios realizados durante tres años, en doscientas unidades de negocio de una gran empresa servicios de origen español con la que consiguieron resultados positivos, se realizaron también otros estudios en organizaciones industriales con buenos resultados.

Un valor agregado del modelo y particularmente del cuestionario es que evalúa al mismo tiempo el clima actual y el clima ideal, lo que permite determinar las brechas existentes para así focalizar la atención en los aspectos que de acuerdo a la escala de medición sean considerados críticos.

A nivel institucional se ha determinado la siguiente escala de medición, obtenida por medio de la división por cuartiles y tomando como punto de referencia los resultados de las brechas totales de la encuesta aplicada en la Institución, para medir el clima organizacional.

Tabla 14

14. Semaforización de la evaluación del clima organizacional

| Línea base | Línea tope | Valor cualitativo | Semaforización |
|------------|------------|-------------------|----------------|
| 2,81 | 9,34 | Sin riesgo | Azul |
| 9,35 | 13,67 | Riesgo bajo | Verde |
| 13,68 | 17,97 | Riesgo medio | Amarillo |
| 17,98 | 45,68 | Crítico | Rojo |

Fuente: Datos del estudio del clima organizacional de la UESDG-Q.
Elaboración propia

El cuestionario está conformado por un total de noventa (90) reactivos, cada uno contiene una par de frases opuestas, la fila superior permite valorar “Cómo son las cosas ahora” (percepción actual del clima) y la fila inferior es para valorar “Cómo deberían ser las cosas” (percepción ideal del clima).

Junto a cada frase hay una fila de seis (6) círculos, la persona encuestada pinta el círculo más cercano a la frase que mejor describa la situación actual y la situación ideal de su área de trabajo o de la institución, según su percepción.

De acuerdo al modelo de HayMcBer de generación de clima que se ha implementado en la institución, los elementos que mayor influencia pueden causar en una organización y considerados a la vez dimensiones o variables de estudio, son las siguientes y las definen así (HayGroup y SAP 2006, 656):

Flexibilidad.- El grado en que los individuos *perciben restricciones o flexibilidad en la organización*, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan las nuevas ideas.

Responsabilidad.- El grado en que los *individuos perciben que se les delega autoridad* y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Estándares.- La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en *el buen desempeño del trabajo*. Incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.

Recompensas.- El grado en que *los individuos perciben que son reconocidos y recompensados* por un buen trabajo y que esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.

Claridad.- El grado en que *los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos*, de manera que todo mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo.- El grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y *siente que todos están trabajando hacia un objetivo común*.

Un aspecto fundamental y que incide en la percepción del clima organizacional es el liderazgo. Cabe indicar que aunque el cuestionario de HayMcBer no considera entre sus dimensiones este indicador, varios reactivos o preguntas lo incluyen implícitamente, sabiendo que el líder con sus características personales y las exigencias de su puesto de trabajo, generan un clima concreto que incide en la percepción general de los colaboradores.

Para alcanzar el éxito organizacional, los líderes o en este caso las autoridades institucionales, deben estar de acuerdo con la estrategia y contar con

la capacidad y competencias para implementarla tanto a nivel personal como por secciones y a nivel institucional.

La siguiente tabla ilustra las dimensiones y los dominios que mide cada pregunta del cuestionario:

Tabla 15

15. Dimensiones del clima organizacional - HayMcBer

| Dimensiones | Dominios | Preguntas | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| <i>Flexibilidad</i> | Minimizar la burocracia | 5 | 32 | 51 | 66 | | | | | | | | |
| | Innovación | 14 | 42 | 55 | 76 | | | | | | | | |
| <i>Responsabilidad</i> | Autonomía | 4 | 24 | 45 | 52 | 78 | | | | | | | |
| | Riesgo | 16 | 31 | 63 | 85 | | | | | | | | |
| <i>Estándares</i> | Mejora | 2 | 36 | 48 | 77 | | | | | | | | |
| | Excelencia | 13 | 27 | 40 | 73 | 84 | 60 | | | | | | |
| <i>Recompensas</i> | Desempeño | 6 | 21 | 49 | 64 | 82 | | | | | | | |
| | Reconocimiento | 10 | 28 | 34 | 43 | 58 | 71 | 89 | | | | | |
| <i>Claridad</i> | Organización y expectativas | 1 | 12 | 20 | 30 | 37 | 54 | 65 | 72 | 87 | 39 | 54 | |
| | Misión y dirección | 7 | 19 | 25 | 35 | 41 | 46 | 56 | 70 | 81 | 86 | 90 | |
| <i>Compromiso con el grupo</i> | Dedicación | 8 | 17 | 23 | 53 | 68 | 80 | | | | | | |
| | Orgullo de grupo | 18 | 38 | 47 | 61 | 69 | 83 | | | | | | |
| | Cooperación | 9 | 11 | 26 | 29 | 44 | 57 | 59 | 74 | 75 | | | |
| | Buenas relaciones | 3 | 15 | 22 | 33 | 50 | 62 | 67 | 79 | 88 | | | |

Fuente: Hay-McBer
Elaboración propia.

2.2.3 Fundamentos de la encuesta de desempeño docente

La técnica utilizada para el estudio del desempeño docente es la observación y se utiliza como instrumentos los registros de evaluación docente, diseñados por la UESDG-Q, para medir el nivel de cumplimiento de acuerdo a las dimensiones previamente establecidas, con una escala de estimación para cuatro categorías con sus respectivas caracterizaciones.

Tabla 16

16. SemafORIZACIÓN de la evaluación de desempeño docente

| Niveles | Rangos | SemafORIZACIÓN | Acciones |
|----------------|---------------------|----------------|---|
| <i>Alto</i> | Igual o mayor a 95% | Azul | Retroalimentación y felicitación. |
| <i>Medio</i> | Entre 85% y 94% | Verde | Retroalimentación, felicitación y compromiso. |
| <i>Bajo</i> | Entre 75% y 84% | Amarillo | Retroalimentación y plan de mejora. |
| <i>Crítico</i> | Igual o menor a 74% | Rojo | Retroalimentación, plan de mejora y decisiones administrativas. |

Fuente: Sistema de gestión de calidad de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

El resultado del desempeño recoge la sumatoria de los porcentajes que aportan los cuatro (4) instrumentos de evaluación aplicados en diferentes momentos a los docentes y por diferentes estamentos: pares, directivos, autoevaluación y estudiantes/padres de familia.

La siguiente tabla resume los instrumentos de evaluación del desempeño docente aplicado en la UESDG-Q, basados en los estándares de calidad educativa.

Tabla 17

17. Dimensiones que miden los instrumentos de desempeño docente

| Instrumento 1 | Instrumento 2 | Instrumento 3 | Instrumento 4 | Total |
|----------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|-------|
| Dominio disciplinar y curricular | Gestión del aprendizaje | Desarrollo profesional | Compromiso ético | 100% |
| 30% | 50% | 10% | 10% | |

Fuente: Sistema de gestión de calidad de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

Las dimensiones, que para el objeto de estudio son consideradas como variables de desempeño son las siguientes: Dominio disciplinar, gestión del aprendizaje, desarrollo profesional y compromiso ético y cada una se mide con diferente instrumento.

Instrumento 1: Está diseñado para evaluar la variable de dominio disciplinar y curricular que corresponde a la dimensión (A) de los Estándares de

Calidad Educativa. El instrumento consta de veinte (20) ítems con sus respectivos pesos. En total se evalúa sobre cuarenta (40) puntos y representa el 30% del total del resultado de la evaluación de desempeño docente.

El enfoque de la dimensión de dominio disciplinar está orientado hacia los conocimientos y dominios que tiene el docente sobre el área del saber que enseña, así como también sobre las teorías e investigaciones educativas y el currículo nacional.

Instrumento 2: Está diseñado para evaluar la variable de gestión del aprendizaje que corresponde a la dimensión (B) de los Estándares de Calidad Educativa. El instrumento consta de dieciocho (18) ítems con sus respectivos pesos. En total se evalúa sobre cuarenta (54) puntos y representa en 50% del total del resultado de la evaluación de desempeño docente. Es el instrumento que más aporta a la evaluación del desempeño, puesto que permite evidenciar el trabajo que el docente realiza en el aula en interacción con los estudiantes.

La dimensión de gestión del aprendizaje mide el nivel de responsabilidad y creatividad del docente con respecto a la planificación curricular en tres momentos: Planificación, implementación y evaluación. Cada uno de estos momentos implica un proceso de revisión, aprobación y socialización para asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes requeridos para cada nivel.

Instrumento 3: Está diseñado para evaluar la variable de desarrollo profesional, que corresponde a la dimensión (C) de los Estándares de Calidad Educativa. El instrumento consta de cinco (5) ítems con sus respectivos pesos. En total se evalúa sobre cuarenta (15) puntos y representa en 10% del total del resultado de la evaluación. Este instrumento recoge también los resultados de la autoevaluación docente y la evaluación que realizan los directivos sobre el desempeño.

La dimensión de desarrollo profesional implica la actualización del docente con respecto a los saberes que imparte para lo cual se requiere de su participación activa en las jornadas de actualización y capacitación docente y aporte profesional en la construcción curricular institucional para dar respuesta a las exigencias del MinEduc.

Instrumento 4: Está diseñado para evaluar la variable de compromiso ético que corresponde a la dimensión (D) de los Estándares de Calidad Educativa. El instrumento consta de ocho (5) ítems con sus respectivos pesos. En total se evalúa

sobre cuarenta (30) puntos y representa en 10% del total del resultado de la evaluación. Este instrumento recoge los resultados de la percepción de estudiantes y/o padres de familia que también forman parte de la evaluación del desempeño docente.

La dimensión de compromiso ético está relacionada con las expectativas que tiene el docente sobre los aprendizajes que requieren los estudiantes y las estrategias que implementa para lograr el desarrollo de sus potencialidades garantizando de esta manera que la institución alcance y supere los objetivos de calidad educativa que oferta de acuerdo a la misión, visión y política de calidad.

2.2.4 Tabulación y sistematización de resultados de medición del clima organizacional – Primera medición

Se programó realizar dos mediciones del clima organizacional. La primera ejecutada en el mes de junio, con el objetivo de contar con un primer resultado que permita evidenciar la realidad institucional en cuanto a la percepción del clima organizacional y el nivel de desempeño docente, para implementar acciones que permitan determinar si existe o no incidencia del clima en el desempeño.

A continuación se puede visualizar los resultados de la primera medición:

Tabla 18

18. Resultados de la primera medición de clima organizacional

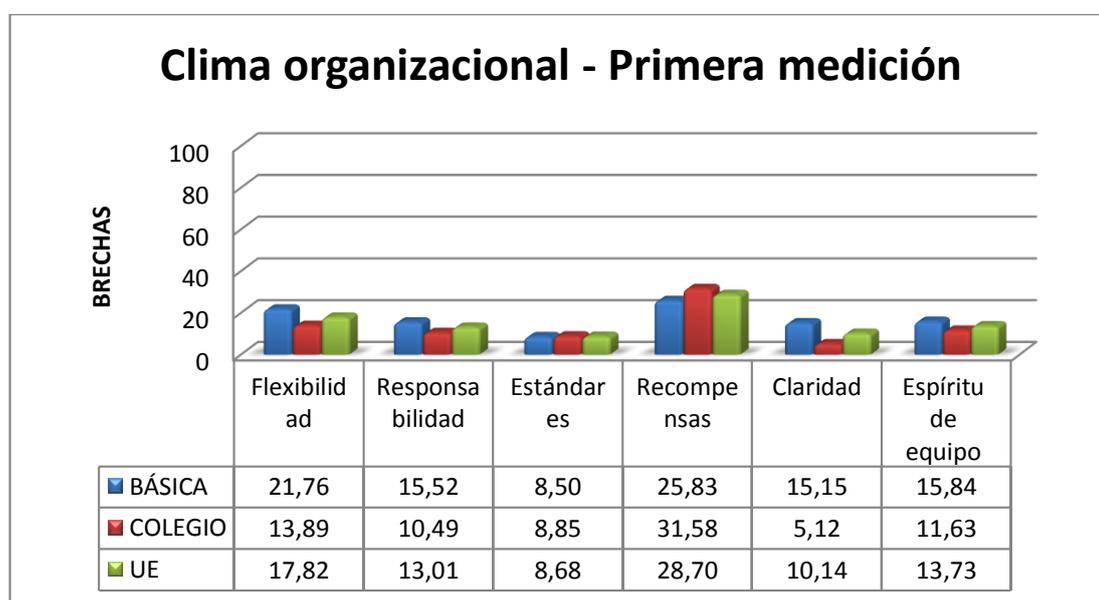
| Brechas – clima organizacional | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dimensiones | Básica | Colegio | UE | General |
| <i>Flexibilidad</i> | 21,76 | 13,89 | 17,82 | 15,35 |
| Minimizar burocracia | 19,44 | 10,96 | 15,20 | |
| Innovación | 24,07 | 6,82 | 20,45 | |
| <i>Responsabilidad</i> | 15,52 | 10,49 | 13,01 | |
| Autonomía | 9,51 | 6,42 | 7,96 | |
| Riesgo | 13,43 | 14,81 | 14,12 | |
| <i>Estándares</i> | 8,50 | 8,85 | 8,68 | |
| Excelencia | 8,64 | 8,02 | 8,33 | |
| Mejora | 8,33 | 9,88 | 9,10 | |
| <i>Recompensas</i> | 25,83 | 31,58 | 28,70 | |
| Desempeño | 28,52 | 45,68 | 37,10 | |
| Reconocimiento | 27,60 | 26,01 | 26,81 | |
| <i>Claridad</i> | 15,15 | 5,12 | 10,14 | |

| | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Organización y Expectativas | 16,67 | 7,96 | 12,31 |
| Misión y Dirección | 13,92 | 2,81 | 8,36 |
| <i>Espíritu de equipo</i> | 15,84 | 11,63 | 13,73 |
| Dedicación | 16,46 | 17,49 | 16,97 |
| Orgullo de Grupo | 10,49 | 6,79 | 8,64 |
| Cooperación | 19,41 | 9,81 | 14,61 |
| Buenas relaciones | 15,43 | 12,76 | 14,09 |

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la UESDG-Q
Elaboración propia

Gráfico 2

2. Resultados de la primera medición de clima organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la UESDG-Q
Elaboración propia

En términos generales, la percepción del clima organizacional por parte de los docentes de la UESDG-Q se ubica en un rango moderado que se evidencia con la brecha de 15,35 entre lo que viven día a día y lo que desearían experimentar. Sin embargo, los datos del estudio realizado revelan también otros elementos significativos para el presente estudio.

A la dimensión de *flexibilidad* le corresponde una brecha de 17,82 lo que revela que es percibida por la población de docentes con un riesgo medio, sin embargo, al revisar los datos por secciones, se puede observar que para los docentes que trabajan en la sección básica el riesgo es crítico (21,76), mientras que para los docentes del colegio el riesgo es medio (13,89). Esta dimensión

abarca los dominios de burocracia e innovación, por lo que se puede inferir que los estilos de liderazgo en las dos secciones son diferentes. Es evidente que en la sección básica hay mayores restricciones, rigidez y falta de motivación hacia el cambio.

La dimensión de *responsabilidad* a nivel institucional tiene una brecha de 13,01 que la ubica en una escala de riesgo bajo. En el estudio por secciones se evidencia que en la sección básica el riesgo es medio (15,52) mientras que es en el colegio el riesgo es bajo (10,49). La responsabilidad incluye los dominios de autonomía y riesgo. Se puede inferir que los docentes de la institución perciben que tienen autonomía para realizar la gestión docente exitosa dentro de los lineamientos del Ministerio de Educación y los propios de la organización, lo que indirectamente limita la capacidad de asumir riesgos innecesarios que podrían más bien ocasionar quejas de los beneficiarios del servicio educativo.

La dimensión de *estándares* a nivel institucional tiene una brecha de 08,68 que la ubica en una escala sin riesgo. En el estudio realizado por secciones se evidencia que tanto en la básica como en el colegio no existe riesgo (8,50 y 8,85 respectivamente). Este resultado corrobora que la institución tiene bien definidos los estándares de excelencia y mejora, los mismos que han sido alcanzados gracias al aporte de la gestión de los docentes bajo la respectiva gestión directiva de las autoridades.

Los estándares de excelencia y mejora son reconocidos tanto a nivel interno por sus colaboradores como a nivel externo por el Ministerio de Educación, puesto que de acuerdo a los resultados de la última evaluación del INEVAL, publicado por diario El Comercio el 4 de noviembre de 2106, la UESDG-Q está ubicada entre las 10 mejores instituciones educativas de Quito (El Comercio 2016).

La dimensión de *recompensas* a nivel institucional y por secciones tiene una brecha que la ubica en la escala en un nivel crítico (28,70). En el estudio realizado por secciones se evidencia que los docentes perciben que su trabajo no es reconocido en función de su desempeño, aunque sí reconocen que existe más apoyo que amenazas en cuanto a su gestión.

La dimensión de *claridad* a nivel institucional tiene una brecha de 10,14 que la ubica en la escala con riesgo bajo. En el estudio realizado por secciones se evidencia que en la sección básica el riesgo es medio (15,15) mientras que en el

colegio los docentes perciben que no existe riesgo (5,12). La claridad en la institución está relacionada con la dirección estratégica y las expectativas que se tiene de la gestión del docente.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que en la básica las políticas y procedimientos a seguir en cuanto a la línea jerárquica no están claros, esto puede darse porque las principales autoridades están ubicadas en el colegio y la persona que coordina la sección básica es nueva en la institución y tiene dificultad de adaptarse a la organización institucional.

La dimensión de *espíritu de equipo* a nivel institucional tiene una brecha de 13.73 que la ubica en la escala con riesgo medio. En el estudio realizado por secciones se evidencia que en la sección básica el riesgo también es medio (15,84) mientras que en el colegio los docentes perciben que el riesgo es bajo (11,63). El compromiso del grupo incluye los dominios de dedicación, orgullo de grupo, cooperación y buenas relaciones.

De los indicadores citados tanto en la básica como en el colegio, la dedicación se encuentra con una brecha con riesgo medio y se refleja en la actitud de los docentes hacia el trabajo, no están dispuestos a dedicar tiempo extra para lograr el éxito grupal. Con respecto a la cooperación en la sección básica se ubica en la escala con un nivel de riesgo crítico, los docentes no están dispuestos a compartir recursos o a reemplazar a los docentes que se ausentan por circunstancias emergentes.

Las relaciones interpersonales en la básica son poco amistosas y existe poca confianza. En el orgullo de grupo, por el contrario, a nivel institucional no existe riesgo, la gente se siente orgullosa de trabajar en la institución, hablan bien de su grupo de trabajo y de la institución y existe lealtad institucional.

2.2.5 Tabulación y sistematización de resultados de la evaluación del desempeño docente – Primera medición

Los resultados de la primera evaluación del desempeño docente, se recogen en las tablas que se presentan a continuación, por secciones.

La tabla 19 presenta los resultados de la evaluación realizada a 25 docentes que desempeñan su trabajo en la sección Básica:

Tabla 19

19. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente - básica

| Docentes Básica | R1/30 | Dominio disciplinar | R2/50 | Gestión del aprendizaje | R3/10 | Desarrollo profesional | R4/10 | Compromiso ético | Total |
|-----------------|-------|---------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|------------------|-------|
| D1 | 32 | 24 | 41 | 38 | 13 | 9 | 28 | 9 | 80 |
| D2 | 34 | 26 | 41 | 38 | 13 | 9 | 27 | 9 | 81 |
| D3 | 38 | 29 | 49 | 45 | 15 | 10 | 28 | 9 | 93 |
| D4 | 33 | 25 | 42 | 39 | 14 | 9 | 28 | 9 | 82 |
| D5 | 33 | 25 | 40 | 37 | 12 | 8 | 28 | 9 | 79 |
| D6 | 32 | 24 | 39 | 36 | 12 | 8 | 27 | 9 | 77 |
| D7 | 34 | 26 | 41 | 38 | 14 | 9 | 28 | 9 | 82 |
| D8 | 34 | 26 | 53 | 49 | 12 | 8 | 27 | 9 | 92 |
| D9 | 33 | 25 | 39 | 36 | 13 | 9 | 28 | 9 | 79 |
| D10 | 36 | 27 | 53 | 49 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D11 | 25 | 19 | 42 | 39 | 13 | 9 | 24 | 8 | 74 |
| D12 | 36 | 27 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 92 |
| D13 | 35 | 26 | 53 | 49 | 13 | 9 | 26 | 9 | 93 |
| D14 | 37 | 28 | 52 | 48 | 13 | 9 | 28 | 9 | 94 |
| D15 | 34 | 26 | 46 | 43 | 14 | 9 | 28 | 9 | 87 |
| D16 | 37 | 28 | 52 | 48 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D17 | 36 | 27 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D18 | 34 | 26 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 90 |
| D19 | 37 | 28 | 52 | 48 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D20 | 36 | 27 | 53 | 49 | 14 | 9 | 28 | 9 | 95 |
| D21 | 34 | 26 | 50 | 46 | 12 | 8 | 25 | 8 | 88 |
| D22 | 36 | 27 | 50 | 46 | 14 | 9 | 27 | 9 | 92 |
| D23 | 35 | 26 | 51 | 47 | 14 | 9 | 26 | 9 | 91 |
| D24 | 33 | 25 | 49 | 45 | 13 | 9 | 25 | 8 | 87 |
| D25 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 30 | 10 | 96 |
| Promedio | | 25,9 | | 44,1 | | 9,0 | | 9,2 | 88,2 |

Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

La tabla N° 20 presenta los resultados de la evaluación realizada a 25 docentes que desempeñan su trabajo en la sección Colegio.

Al final de la tabla se puede visualizar el promedio general del desempeño docente de la UESDG-Q.

Tabla 20

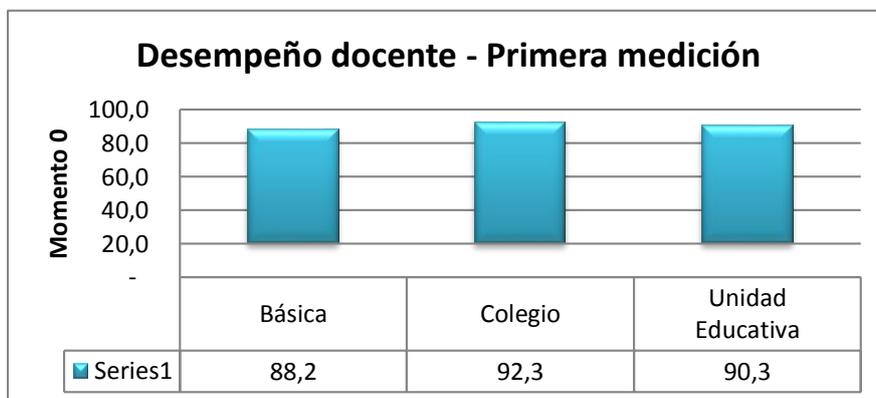
20. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente - colegio

| Docentes Colegio | R1/30 | Dominio disciplinar | R2/50 | Gestión del aprendizaje | R3/10 | Desarrollo profesional | R4/10 | Compromiso ético | Total |
|--------------------------|-------|---------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|------------------|-------------|
| D26 | 27 | 20 | 50 | 46 | 10 | 7 | 20 | 7 | 80 |
| D27 | 38 | 29 | 45 | 42 | 14 | 9 | 28 | 9 | 89 |
| D28 | 39 | 29 | 45 | 42 | 14 | 9 | 28 | 9 | 90 |
| D29 | 37 | 28 | 35 | 32 | 15 | 10 | 28 | 9 | 79 |
| D30 | 36 | 27 | 50 | 46 | 14 | 9 | 28 | 9 | 92 |
| D31 | 35 | 26 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 92 |
| D32 | 38 | 29 | 53 | 49 | 14 | 9 | 27 | 9 | 96 |
| D33 | 40 | 30 | 53 | 49 | 15 | 10 | 30 | 10 | 99 |
| D34 | 37 | 28 | 50 | 46 | 15 | 10 | 30 | 10 | 94 |
| D35 | 38 | 29 | 53 | 49 | 14 | 9 | 28 | 9 | 96 |
| D36 | 38 | 29 | 50 | 46 | 15 | 10 | 29 | 10 | 94 |
| D37 | 27 | 20 | 40 | 37 | 13 | 9 | 24 | 8 | 74 |
| D38 | 36 | 27 | 53 | 49 | 14 | 9 | 29 | 10 | 95 |
| D39 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D40 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D41 | 39 | 29 | 51 | 47 | 15 | 10 | 27 | 9 | 95 |
| D42 | 39 | 29 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D43 | 38 | 29 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D44 | 28 | 21 | 49 | 45 | 14 | 9 | 25 | 8 | 84 |
| D45 | 40 | 30 | 53 | 49 | 14 | 9 | 29 | 10 | 98 |
| D46 | 38 | 29 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 93 |
| D47 | 40 | 30 | 52 | 48 | 13 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D48 | 39 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D49 | 39 | 29 | 54 | 50 | 14 | 9 | 29 | 10 | 98 |
| D50 | 39 | 29 | 54 | 50 | 14 | 9 | 29 | 10 | 98 |
| Promedio | | 27,6 | | 46,1 | | 9,3 | | 9,3 | 92,3 |
| Promedio de la UE | | 26,7/30 | | 45,1/50 | | 9,2/10 | | 9,3/10 | 90,3 |

Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

Gráfico 3

3. Resultados de la primera evaluación de desempeño docente



Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

En general el desempeño docente de la UESDG-Q es de 90,3/100 que corresponde a un rango en nivel medio.

Al igual que en los resultados de la medición de clima, también se encuentra diferencia en los datos al realizar el análisis por secciones. Los docentes de la básica tienen un desempeño de 88,2/100 mientras que los docentes del colegio demuestran un mejor desempeño con un promedio de 92,3/100, sin embargo en el promedio final los resultados en los dos casos se ubican en el mismo rango que corresponde al nivel medio.

2.3 Análisis de resultados de la correlación – Momento 0 (Junio 2016)

Con el objetivo de determinar si el clima organizacional incide en el desempeño docente, se toma los datos de los resultados de la medición de clima y de la evaluación de desempeño para realizar el análisis con la técnica de correlación con Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

La técnica SPSS permite, como su nombre lo indica, establecer la correlación entre variables cuantitativas de clima y desempeño, basado en el modelo de Pearson.

El resultado del análisis de correlación de las variables de clima organizacional y desempeño docente es el siguiente:

Tabla 21

21. Resultados de la correlación de variables – Primera medición

| Variables de Clima | | Desempeño | Correlación |
|------------------------|------------------------|-----------|-------------------|
| <i>Flexibilidad</i> | Correlación de Pearson | ,070 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,629 | |
| | N | 50 | |
| <i>Responsabilidad</i> | Correlación de Pearson | -,050 | Negativa muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,730 | |
| | N | 50 | |
| <i>Estándares</i> | Correlación de Pearson | ,094 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,514 | |
| | N | 50 | |
| <i>Recompensas</i> | Correlación de Pearson | -,025 | Negativa muy baja |

| | | | |
|---|------------------------|-------|-------------------|
| | Sig. (bilateral) | ,865 | |
| | N | 50 | |
| <i>Claridad</i> | Correlación de Pearson | -,148 | Negativa muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,304 | |
| | N | 50 | |
| <i>Equipo</i> | Correlación de Pearson | ,095 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,512 | |
| | N | 50 | |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | |

Fuente: Datos de la medición de clima y desempeño de la UESDG-Q procesados por SPSS
Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de datos de la tabla de coeficiente de relación de Pearson procesados por la técnica SPSS, se puede inferir que la correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño docente en general es muy baja. En el caso de las variables de flexibilidad, estándares y espíritu de equipo es positiva muy baja y en el caso de las variables responsabilidad, recompensas y claridad es negativa muy baja.

De acuerdo a estudio de correlación existe una incidencia muy baja del clima en el desempeño, particularmente de las variables: flexibilidad, estándares y espíritu de equipo.

Para una mejor aproximación de la correlación de clima y desempeño se realizó el estudio de las variables de clima que inciden en el desempeño y el resultado es el siguiente:

Tabla 22

22. Correlación entre variables de clima y desempeño - Primera medición

| | | <i>Dominio disciplinar</i> | <i>Gestión del aprendizaje</i> | <i>Desarrollo profesional</i> | <i>Compromiso ético</i> |
|---------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <i>Flexibilidad</i> | Correlación de Pearson | -,153 | ,038 | ,079 | -,115 |
| | Sig. (bilateral) | ,290 | ,791 | ,585 | ,428 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Negativa muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja |
| <i>Estándares</i> | Correlación de Pearson | ,047 | -,187 | ,297* | ,183 |
| | Sig. (bilateral) | ,744 | ,193 | ,036 | ,204 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Positiva muy baja | Negativa muy baja | Positiva baja | Positiva muy baja |

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Espíritu de equipo</i> | Correlación de Pearson | -,068 | ,015 | ,047 | -,105 |
| | Sig. (bilateral) | ,640 | ,920 | ,745 | ,468 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Negativa muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja | Negativa muy baja |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | | |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | | |

Fuente: Datos de la medición de clima y desempeño de la UESDG-Q procesados por SPSS
Elaboración propia.

El análisis demuestra que la variable *estándares* del clima organizacional es la que mayor incidencia tiene en el desempeño de los docentes, particularmente en la variable de *desarrollo profesional* donde se evidencia que la correlación es positiva baja y muy baja en las dimensiones *dominio disciplinar* y *compromiso ético*.

La variable *flexibilidad* incide de manera positiva muy baja en las dimensiones *gestión del aprendizaje*, *desarrollo profesional* y *compromiso ético* del desempeño docente.

La variable *espíritu de equipo* también incide positivamente de manera muy baja en las dimensiones *gestión del aprendizaje* y *desarrollo profesional* del desempeño docente.

Considerando el grado de incidencia de las variables de clima organizacional en el desempeño docente, es recomendable diseñar el plan de mejora con acciones que generen impacto en las variables de *flexibilidad*, *estándares* y *espíritu de equipo* para establecer las conclusiones finales del estudio realizado.

Capítulo tercero

Reflexiones y propuesta

3.1 Plan de mejora

Propuesta de un plan de mejora que permita el fortalecimiento del clima organizacional que incida en el desempeño docente de la UESDG-Q.

3.1.1 Introducción

El plan de mejora del clima organizacional para la UESDG-Q, se elabora con el propósito de renovar la percepción que tienen los docentes de la institución sobre el ambiente laboral, tomando en consideración las dimensiones de clima que tienen incidencia en su desempeño.

Los beneficios del presente plan tienen un doble enfoque ya que está orientado tanto hacia la mejora de la imagen institucional como a la satisfacción laboral de sus primeros clientes – la planta docente, por lo que su orientación también se orienta a resolver las problemáticas detectadas en la evaluación del clima organizacional.

Cabe indicar que la evaluación del clima se basa en la percepción personal de los colaboradores, lo cual es subjetivo y varía de acuerdo a cada docente que forma parte de la institución, sin embargo, las respuestas constantes permiten interpretar la tendencia de los resultados, es decir, facilitan determinar si la brecha entre la realidad y lo ideal se encuentra dentro de un rango tolerable o en una situación crítica que amerite una intervención para reducirla y de esta manera contribuir a elevar los resultados de la evaluación del desempeño docente.

3.1.2 Justificación

La elaboración del plan de mejora responde a la necesidad de verificar si el clima organizacional incide en el desempeño docente. El plan de mejora a implementarse se fundamenta en el resultado del análisis realizado sobre la incidencia del clima en el desempeño que tuvo como punto de partida la evaluación del clima organizacional por medio del cuestionario de Hay McBer y

de la evaluación del desempeño docente implementado en la institución, de acuerdo a los lineamientos generales del Ministerio de Educación.

En el análisis de correlación según el modelo de Pearson se establece que las dimensiones del clima organizacional medidas en la institución y que inciden en el desempeño de los docentes son flexibilidad, estándares y compromiso del grupo.

3.1.3 Lineamientos generales

El plan de mejora se implementará de septiembre de 2016 a enero de 2017 y abarcará a la planta docente de la UESDG-Q conformada por cincuenta colaboradores, vinculados a la institución mínimo desde enero de 2016.

El Consejo Ejecutivo designará a las personas que conforman las áreas académicas para elaborar los planes de mejora.

La vicerrectora y la coordinadora de talento humano serán las encargadas de realizar el seguimiento sobre la ejecución del plan de mejora, de acuerdo a los tiempos previstos en la respectiva planificación.

3.1.4 Objetivos

Objetivo General

Fortalecer las dimensiones de flexibilidad, estándares y compromiso de grupo del clima organizacional, mediante actividades que promuevan la interacción entre los colaboradores y la mejora del desempeño docente y al logro de los objetivos de calidad institucionales.

Objetivos Específicos

- Unificar criterios y estilos de dirección en las dos secciones de la institución educativa para que los colaboradores perciban las políticas institucionales de manera clara y se facilite el desarrollo de su trabajo.
- Establecer las metas e indicadores de logro institucionales con respecto a la calidad del servicio educativo, mediante la participación activa de los docentes.
- Estimular la creación de una cultura de trabajo en equipo, donde cada colaborador aporte para el logro de los objetivos de calidad del servicio

educativa al ser partícipes de los planes de mejora de sus respectivas áreas académicas.

3.1.5 Actividades:

Tabla 23

23. Acciones de mejora para la variable flexibilidad

| Variable: Flexibilidad | | | |
|---|--|---------------------------------|--|
| Entendida como el grado en que los docentes perciben las reglas, procedimientos o prácticas que facilitan o dificultan su trabajo. | | | |
| Acciones | Indicadores | Tiempo | Responsables |
| Unificar criterios y estilos de dirección en la planificación institucional: | | | |
| 1. Capacitar y asesorar a los directivos (Rectora, vicerrectora, coordinadora de la básica, inspectora general y ecónoma) sobre liderazgo y planificación administrativa. | Directivos capacitados | Julio a septiembre de 2016 | Rectora y asesor externo de talento humano |
| 2. Diseñar la planificación institucional con la participación de docentes mediante estrategias que promuevan la innovación. | Planificación institucional | Agosto de 2016 | Rectora vicerrectora coord. Ed. Básica |
| 3. Socializar a los colaboradores la planificación institucional. | Total de colaboradores informados | Septiembre de 2016 | Rectora vicerrectora coord. Ed. Básica |
| 4. Implementar y hacer el seguimiento de la planificación institucional. | # de actividades planificadas vs # de actividades ejecutadas | Septiembre 2016 – julio de 2017 | Rectora vicerrectora coord. Ed. Básica |
| 5. Evaluar e informar sobre las actividades implementadas. | Informe resultados de | Febrero y julio de 2017 | Rectora vicerrectora coord. Ed. Básica |

Elaboración propia.

Tabla 24

24. Acciones de mejora para la variable estándares

| Variable: Estándares | | | |
|---|--|------------------------------------|---|
| Entendida como la percepción que tienen los docentes sobre las metas que les imponen las autoridades en cuanto a su desempeño, si estas son realistas o idealistas. | | | |
| Acciones | Indicadores | Tiempo | Responsables |
| Establecer los objetivos e indicadores de calidad con la participación de los docentes: | | | |
| 1. Revisar y actualizar la política de calidad. | Política de calidad aprobada | Septiembre de 2016 | Gestora de calidad |
| 2. Determinar los objetivos de calidad y los indicadores de gestión con la participación de los docentes. | Objetivo de calidad – e indicadores de logro institucionales | Septiembre de 2016 | Gestora de calidad |
| 3. Realizar el seguimiento del nivel de logro de los objetivos del SGC. | Porcentaje de cumplimiento | Septiembre de 2016 – julio de 2017 | Gestora de calidad Comité de calidad |
| 4. Elaborar el registro de NC con el análisis y acciones correctivas para los indicadores no logrados. | Registro de no conformidades cerrado | Febrero y agosto de 2017 | Gestora de calidad Comité de calidad |
| Evaluar el desempeño docente: | | | |
| 5. Establecer los criterios e instrumentos para la evaluación de desempeño docente. | Instrumentos de evaluación. | Septiembre de 2016 | Vicerrectora |
| 6. Socializar la modalidad de evaluación a los docentes y las metas esperadas. | Total de docentes informados | Septiembre de 2016 | Vicerrectora |
| 7. Evaluar el desempeño docente e informar a la rectora y TH. | Total de docentes evaluados | Enero de 2017 | Vicerrectora |
| 8. Retroalimentar a los docentes sobre los resultados de la evaluación. | Total de docentes retroalimentados. | Febrero de 2017 | Vicerrectora |
| 9. Realizar el seguimiento de los planes de mejora del personal docente. | Número de planes de mejora | Febrero a junio de 2017 | Vicerrectora y talento humano |

Elaboración propia.

Tabla 25

25. Acciones de mejora para la variable espíritu de equipo

| Variable: Espíritu de equipo | | | |
|---|--|--|--|
| Entendido como el grado de percepción que tienen los docentes sobre el sentido de pertenencia y si todos trabajan para lograr objetivos comunes. | | | |
| Acciones | Indicadores | Tiempo | Responsables |
| <p>Elaborar planes de mejora por áreas académicas:</p> <p>1. Priorizar por áreas un problema a mejorar y elaborar los planes de mejora.</p> <p>2. Realizar el seguimiento e informar sobre la implementación de los siguientes planes aprobados:</p> <p>a) Club de líderes (área de ciencias sociales).</p> <p>b) Club de oratoria (área de lengua y literatura)</p> <p>c) Club de ciencias (área de ciencias naturales)</p> <p>d) Ludoteca matemática (área de matemática)</p> | <p>Planes de mejora aprobados.</p> <p>Informe del proceso de implementación.</p> | <p>Septiembre de 2016</p> <p>Febrero y julio de 2107</p> | <p>Rectora, Vicerrectora y jefes de área</p> <p>Vicerrectora</p> |

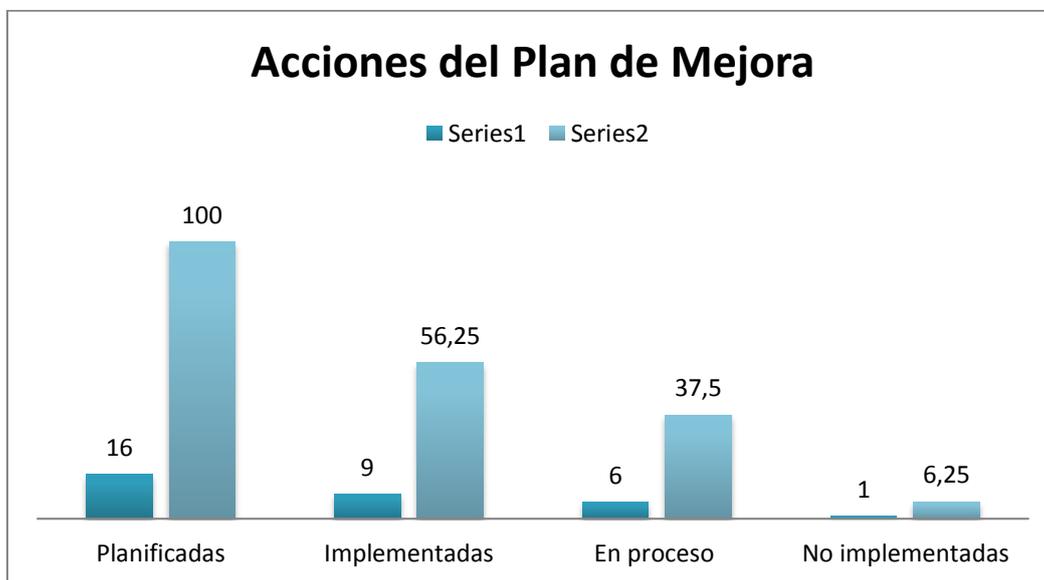
Elaboración propia.

3.2 Informe del seguimiento e implementación del Plan de mejora

El plan de mejora diseñado con el objetivo de fortalecer las dimensiones del clima organizacional que tuvieron incidencia positiva muy baja en el desempeño docente, ha sido implementado exitosamente en un 56,25%, considerando que a este porcentaje se suma el 37,5% de las acciones que están en proceso de implementación.

Gráfico 4

4. Informe de implementación del plan de mejora



Elaboración propia.

Tabla 26

26. Acciones implementadas para la variable flexibilidad

| Variable: Flexibilidad | | | |
|--|--|---------------------------------|---|
| Acciones | Indicadores de gestión | Tiempo | Indicadores de logro |
| Unificar criterios y estilos de dirección en la planificación institucional: | | | |
| 1. Capacitar y asesorar a los directivos. | 5 Directivos capacitados | Julio a sept. de 2016 | No se logró |
| 2. Diseñar la planificación institucional de forma participativa. | Planificación institucional | Agosto de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| 3. Socializar de planificación institucional. | Docentes informados | Septiembre de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| 4. Implementar y hacer el seguimiento de la planificación institucional. | # de actividades planificadas vs # de actividades ejecutadas | Septiembre 2016 – julio de 2017 | En proceso |
| 5. Evaluar e informar sobre las actividades implementadas. | Informe resultados de | Febrero y julio de 2017 | Se cumplió a la fecha y continúa en proceso |

Elaboración propia.

Tabla 27

27. Acciones implementadas para la variable estándares

| Variable: Estándares | | | |
|---|--|------------------------------------|---|
| Acciones | Indicadores de gestión | Tiempo | Indicadores de logro |
| <p>Establecer los objetivos e indicadores de calidad con la participación de los docentes:</p> <p>1. Revisar y actualizar la política de calidad.</p> | Política de calidad aprobada | Septiembre de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| <p>2. Determinar los objetivos de calidad y los indicadores de gestión con la participación de los docentes.</p> | Objetivo de calidad – e indicadores de logro institucionales | Septiembre de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| <p>3. Realizar el seguimiento del nivel de logro de los objetivos del SGC.</p> | Porcentaje de cumplimiento | Septiembre de 2016 – julio de 2017 | Se cumplió a la fecha |
| <p>4. Elaborar el registro de NC con el análisis y acciones correctivas para los indicadores no logrados.</p> | Registro de no conformidades cerrado | Febrero y agosto de 2017 | Se cumplió a la fecha |
| <p>Evaluar el desempeño docente:</p> <p>5. Establecer los criterios e instrumentos para la evaluación de desempeño docente.</p> | Instrumentos de evaluación. | Septiembre de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| <p>6. Socializar la modalidad de evaluación a los docentes y las metas esperadas.</p> | Total de docentes informados | Septiembre de 2016 | Se cumplió a la fecha |
| <p>7. Evaluar el desempeño docente e informar a la rectora y TH.</p> | Total de docentes evaluados | Enero de 2017 | Se cumplió a la fecha |
| <p>8. Retroalimentar a los docentes sobre los resultados de la evaluación.</p> | Total de docentes retroalimentados. | Febrero de 2017 | Se cumplió a la fecha |
| <p>9. Realizar el seguimiento de los planes de mejora del personal docente.</p> | Número de planes de mejora | Febrero a junio de 2017 | Se cumplió a la fecha y continúa en proceso |

Elaboración propia.

Tabla 28

28. Acciones implementadas para la variable espíritu de equipo

| Variable: Espíritu de equipo | | | |
|--|---|---|--|
| Acciones | Indicadores de gestión | Tiempo | Indicadores de logro |
| Elaborar planes de mejora por áreas académicas: 1. Priorizar por áreas un problema a mejorar y elaborar los planes de mejora. 2. Realizar el seguimiento e informar sobre la implementación de los siguientes planes aprobados: a) Club de líderes (área de ciencias sociales). b) Club de oratoria (área de lengua y literatura) c) Club de ciencias (área de ciencias naturales) d) Ludoteca matemática (área de matemática) | Planes de mejora aprobados. Informe del proceso de implementación. | Septiembre de 2016 Febrero y julio de 2107 | Se cumplió a la fecha Se cumplió a la fecha y continúa en proceso |

Elaboración propia.

3.3 Conclusiones de la implementación del Plan de mejora

Para el plan de mejora se consideró las dimensiones del clima organizacional que presentaron correlación con las dimensiones de la variable desempeño docente.

Se estableció dieciséis (16) acciones para mejorar las condiciones del clima organizacional que podrían a la vez mejorar la percepción del clima y por consiguiente, mejorar el desempeño.

Se logró implementar quince (15) del total de acciones propuestas, de las cuales en nueve (9) se cumplió con el indicador de gestión y de logro, seis (6) continúan en proceso de implementación, puesto que el cierre está fijado hasta el mes de julio y una (1) no se logró implementarla.

La acción número uno (1) de la dimensión flexibilidad del plan de mejora no se logró implementar, puesto que las autoridades de la institución no se

involucraron en el plan de desarrollo de la competencia de liderazgo, basada en círculos de lectura con un asesor externo, la principal dificultad fue el dedicar tiempo para la lectura y acudir a las reuniones programadas.

Con respecto a las acciones planificadas en general resultaron ser: específicas, medibles, alcanzables, realistas y ejecutables en los tiempos propuestos lo que finalmente permitió evidenciar una mejor percepción del clima organizacional que incidió en un mejor desempeño docente, aunque los valores son mínimos.

Capítulo cuarto

Análisis de la incidencia del clima en el desempeño docente

4.1 Segunda medición (Enero de 2017)

La segunda medición se realizó en el mes de enero y los resultados son los siguientes:

4.1.1 Tabulación y sistematización de resultados de la medición del clima organizacional – Segunda medición

Tabla 29

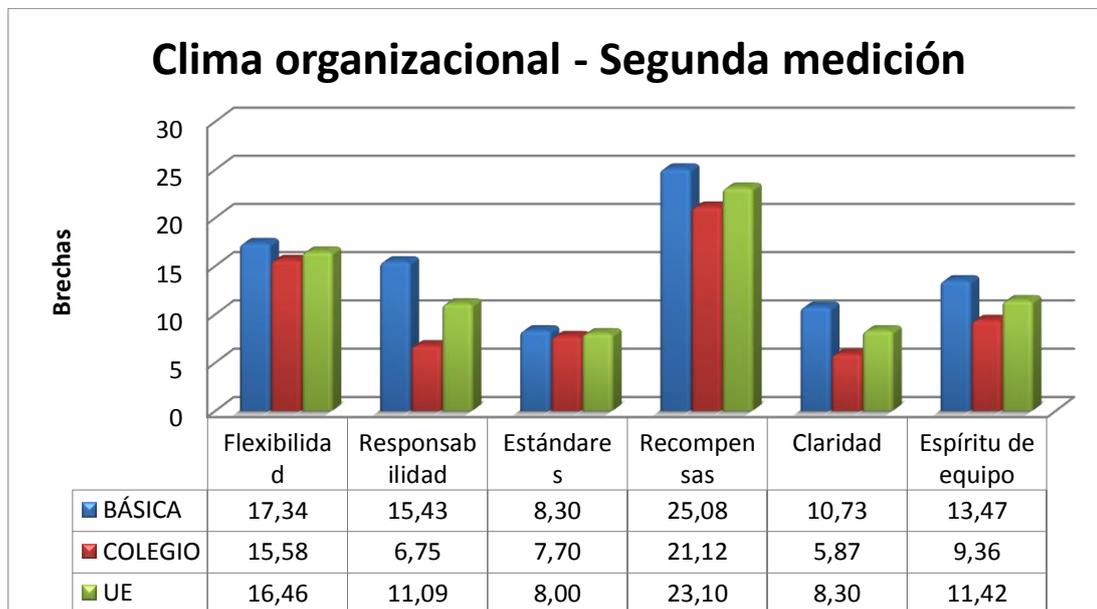
29. Resultado de la segunda medición de clima organizacional

| BRECHAS - CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|
| DIMENSIONES | BÁSICA | COLEGIO | UE | GENERAL |
| FLEXIBILIDAD | 17,34 | 15,58 | 16,46 | 13,06 |
| <i>Minimizar burocracia</i> | 12,17 | 17,17 | 14,67 | |
| <i>Innovación</i> | 22,51 | 14,00 | 18,25 | |
| RESPONSABILIDAD | 15,43 | 6,75 | 11,09 | |
| <i>Autonomía</i> | 10,00 | 5,73 | 7,87 | |
| <i>Riesgo</i> | 14,00 | 4,75 | 9,38 | |
| ESTÁNDARES | 8,30 | 7,70 | 8,00 | |
| <i>Excelencia</i> | 8,93 | 5,86 | 7,40 | |
| <i>Mejora</i> | 7,50 | 10,00 | 8,75 | |
| RECOMPENSAS | 25,08 | 21,12 | 23,10 | |
| <i>Desempeño</i> | 26,40 | 42,53 | 34,46 | |
| <i>Reconocimiento</i> | 27,72 | 8,84 | 18,28 | |
| CLARIDAD | 10,73 | 5,87 | 8,30 | |
| <i>Organización y Expectativas</i> | 12,22 | 7,85 | 10,04 | |
| <i>Misión y Dirección</i> | 9,52 | 4,24 | 6,88 | |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | 13,47 | 9,36 | 11,42 | |
| <i>Dedicación</i> | 14,89 | 9,67 | 12,28 | |
| <i>Orgullo de Grupo</i> | 14,56 | 8,67 | 11,62 | |
| <i>Cooperación</i> | 10,93 | 8,10 | 9,52 | |
| <i>Buenas Relaciones</i> | 14,34 | 10,89 | 12,61 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la UESDG-Q
Elaboración propia

Gráfico 5

5. Resultados de la segunda medición de clima organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la UESDG-Q
Elaboración propia

Los resultados de la segunda medición revelan que, en la percepción general de los docentes de la UESDG-Q sobre el clima organizacional, se ha reducido la brecha en relación a la primera medición, considerando la brecha entre lo que experimentan y cómo les gustaría que sea. Los datos a comparar son 15,35 a 13,06; es decir, del rango de riesgo moderado bajó al rango de riesgo bajo.

Al revisar los resultados por dimensiones, encontramos que la *flexibilidad* tiene una brecha de 16,46 que la ubica en un rango con riesgo medio. Aunque cuantitativamente el riesgo es menor en relación a la primera medición (17,82), la brecha se mantiene en el mismo rango. Otro factor a considerar en esta dimensión es que en la básica se redujo el riesgo de 21,76 a 17,34 mientras que en el colegio creció la brecha de 13,89 a 15,58.

En la dimensión de *responsabilidad* la brecha se mantiene con un riesgo bajo, aunque el valor se redujo de 13,01 a 11,09. Cabe indicar que en el colegio es donde más incide la reducción de la brecha. En el indicador de capacidad de asumir riesgos calculados bajó de 14,81 a 4,71; siendo esta una de las tres variables junto con reconocimiento y dedicación, entre las que más se redujo la brecha.

En cuanto a la dimensión de *estándares* la brecha se mantiene en el rango más bajo de la tabla sin riesgo (8,00), los valores no han variado significativamente en relación a la primera medición.

La dimensión de *recompensas* es sin duda la más crítica y podría decirse que en la mayoría de organizaciones, puesto que por naturaleza el ser humano nunca se conforma con lo que tiene y siempre espera recibir más por lo que hace. Sin embargo se debe resaltar que según la percepción de los docentes del colegio en cuanto al reconocimiento la brecha se redujo significativamente del 26,01 al 8,84. Aunque en los resultados del estudio de incidencia, la recompensa no incide en el desempeño, a nivel institucional y particularmente en el colegio se reorganizó el distributivo de trabajo y se está aplicando un plan de incentivos no económicos, que por lo visto es acogido por los colaboradores.

La dimensión de claridad que abarca los indicadores de organización y expectativas, y misión y dirección, redujo la brecha y el rango de 10,14 a 8,30 ubicándose en la escala sin riesgo. Es de reconocer que la institución cuenta con políticas y procedimientos claros, los cuales la dirección se ha preocupado por hacer partícipes a su principal aliado, los docentes.

Con respecto a la dimensión *espíritu de equipo* la brecha se redujo de 13,73 a 11,42 colocándola en un nivel menor de riesgo es decir de medio pasó a bajo. Cabe señalar que en el indicador *dedicación* en la sección colegio, es donde más se redujo la brecha, de 17,49 bajó a 9,67. Es evidente que los planes de mejora diseñados y en proceso de implementación por las áreas académicas y al ser respaldados por las autoridades, desarrolló en los docentes la confianza, dedicación y entusiasmo que son el resultado también del trabajo realizado en las dimensiones anteriores.

4.1.2 Tabulación y sistematización de resultados de la evaluación del desempeño docente – Segunda medición

Tabla 30

30. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente - básica

| Docentes Básica | R1/30 | Dominio Disciplinar | R2/50 | Gestión del aprendizaje | R3/10 | Desarrollo profesional | R4/10 | Compromiso ético | Total |
|-----------------|-------|---------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|------------------|-------------|
| D1 | 33 | 25 | 44 | 41 | 14 | 9 | 28 | 9 | 84 |
| D2 | 35 | 26 | 43 | 40 | 14 | 9 | 27 | 9 | 84 |
| D3 | 38 | 29 | 49 | 45 | 15 | 10 | 28 | 9 | 93 |
| D4 | 35 | 26 | 45 | 42 | 14 | 9 | 28 | 9 | 87 |
| D5 | 34 | 26 | 43 | 40 | 12 | 8 | 28 | 9 | 83 |
| D6 | 35 | 26 | 43 | 40 | 12 | 8 | 27 | 9 | 83 |
| D7 | 36 | 27 | 42 | 39 | 14 | 9 | 28 | 9 | 85 |
| D8 | 35 | 26 | 52 | 48 | 13 | 9 | 27 | 9 | 92 |
| D9 | 35 | 26 | 44 | 41 | 13 | 9 | 28 | 9 | 85 |
| D10 | 36 | 27 | 53 | 49 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D11 | 35 | 26 | 44 | 41 | 13 | 9 | 25 | 8 | 84 |
| D12 | 36 | 27 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D13 | 36 | 27 | 53 | 49 | 13 | 9 | 26 | 9 | 93 |
| D14 | 37 | 28 | 52 | 48 | 13 | 9 | 28 | 9 | 94 |
| D15 | 38 | 29 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 93 |
| D16 | 37 | 28 | 52 | 48 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D17 | 36 | 27 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D18 | 35 | 26 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 92 |
| D19 | 37 | 28 | 52 | 48 | 15 | 10 | 29 | 10 | 96 |
| D20 | 36 | 27 | 53 | 49 | 14 | 9 | 28 | 9 | 95 |
| D21 | 35 | 26 | 50 | 46 | 13 | 9 | 27 | 9 | 90 |
| D22 | 36 | 27 | 50 | 46 | 14 | 9 | 27 | 9 | 92 |
| D23 | 35 | 26 | 51 | 47 | 14 | 9 | 26 | 9 | 91 |
| D24 | 35 | 26 | 49 | 45 | 14 | 9 | 26 | 9 | 90 |
| D25 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 30 | 10 | 96 |
| PROMEDIO | | 26,8 | | 45,1 | | 9,2 | | 9,3 | 90,4 |

Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

Tabla 31

31. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente - colegio

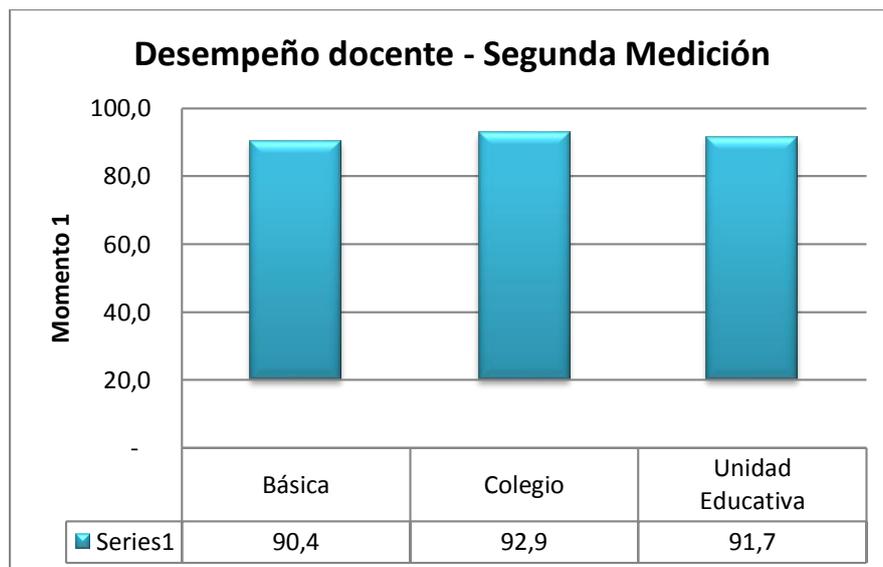
| Docentes Básica | R1/30 | Dominio Disciplinar | R2/50 | Gestión del aprendizaje | R3/10 | Desarrollo profesional | R4/10 | Compromiso ético | Total |
|-----------------|-------|---------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|------------------|-------|
| D26 | 34 | 26 | 49 | 45 | 12 | 8 | 26 | 9 | 88 |
| D27 | 38 | 29 | 46 | 43 | 14 | 9 | 28 | 9 | 90 |
| D28 | 39 | 29 | 45 | 42 | 14 | 9 | 28 | 9 | 90 |
| D39 | 36 | 27 | 40 | 37 | 15 | 10 | 28 | 9 | 83 |
| D30 | 37 | 28 | 50 | 46 | 14 | 9 | 28 | 9 | 93 |
| D31 | 35 | 26 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 92 |
| D32 | 38 | 29 | 53 | 49 | 14 | 9 | 27 | 9 | 96 |
| D33 | 39 | 29 | 51 | 47 | 14 | 9 | 29 | 10 | 95 |
| D34 | 37 | 28 | 50 | 46 | 15 | 10 | 29 | 10 | 94 |
| D35 | 38 | 29 | 53 | 49 | 14 | 9 | 28 | 9 | 96 |
| D36 | 38 | 29 | 50 | 46 | 15 | 10 | 29 | 10 | 94 |
| D37 | 33 | 25 | 42 | 39 | 13 | 9 | 24 | 8 | 80 |

| | | | | | | | | | |
|----------------------|----|-------------|----|-------------|----|------------|----|------------|-------------|
| D38 | 37 | 28 | 53 | 49 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D49 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D40 | 38 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D41 | 39 | 29 | 51 | 47 | 15 | 10 | 27 | 9 | 95 |
| D42 | 39 | 29 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D43 | 38 | 29 | 50 | 46 | 14 | 9 | 29 | 10 | 94 |
| D44 | 34 | 26 | 49 | 45 | 14 | 9 | 26 | 9 | 89 |
| D45 | 40 | 30 | 53 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 97 |
| D46 | 38 | 29 | 49 | 45 | 14 | 9 | 29 | 10 | 93 |
| D47 | 40 | 30 | 50 | 46 | 13 | 9 | 29 | 10 | 95 |
| D48 | 39 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D59 | 39 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| D50 | 39 | 29 | 52 | 48 | 14 | 9 | 29 | 10 | 96 |
| PROMEDIO | | 28,2 | | 46,0 | | 9,3 | | 9,4 | 92,9 |
| PROMEDIO - UE | | 27,5 | | 45,6 | | 9,3 | | 9,3 | 91,7 |

Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

Gráfico 6

6. Resultados de la segunda evaluación de desempeño docente



Fuente: Instrumentos de evaluación de desempeño docente de la UESDG-Q.
Elaboración propia.

El desempeño docente de la UESDG-Q es de 91,7/100 que cualitativamente corresponde al nivel medio. Al revisar los resultados por secciones, en la básica el desempeño docente subió de 88,2 a 90,4; mientras que el desempeño de los docentes del colegio subió de 92,3 a 92,9.

Los docentes de la básica mejoraron su desempeño en las variables de dominio disciplinar y gestión del aprendizaje que en general aporta a un mejor desempeño tanto de su sección como de la institución.

Aunque el resultado general se ubica en un nivel medio lo cual es aceptable para cumplir con los estándares de calidad, a nivel personal es necesario establecer compromisos y planes de desarrollo profesional para que los docentes que tienen un desempeño menor a 84/100 puedan mejorar.

4.2 Análisis de resultados de correlación – Segunda medición

Tabla 32

32. Resultados de la correlación de variables – Segunda medición

| Variables de Clima | | Desempeño | Correlación |
|---|------------------------|-----------|-------------------|
| <i>Flexibilidad</i> | Correlación de Pearson | ,028 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,845 | |
| | N | 50 | |
| <i>Responsabilidad</i> | Correlación de Pearson | ,094 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,518 | |
| | N | 50 | |
| <i>Estándares</i> | Correlación de Pearson | -,207 | Negativa baja |
| | Sig. (bilateral) | ,149 | |
| | N | 50 | |
| <i>Recompensas</i> | Correlación de Pearson | -,171 | Negativa muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,234 | |
| | N | 50 | |
| <i>Claridad</i> | Correlación de Pearson | ,016 | Positiva muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,915 | |
| | N | 50 | |
| <i>Equipo</i> | Correlación de Pearson | -,002 | Negativa muy baja |
| | Sig. (bilateral) | ,991 | |
| | N | 50 | |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | |

Fuente: Datos de la medición de clima y desempeño de la UESDG-Q procesados por SPSS
Elaboración propia.

De acuerdo al análisis realizado de las variables de clima con las de desempeño docente por medio de la técnica SPSS, se puede evidenciar que las

dimensiones de *flexibilidad*, *responsabilidad* y *claridad* tienen incidencia muy baja en el desempeño de los docentes de la UESDG-Q.

Con el objetivo de determinar en qué indicadores del desempeño existe mayor incidencia se realiza el siguiente estudio:

Tabla 33

33. Correlación entre variables de clima y desempeño - Segunda medición

| Variables de Desempeño Variables de clima | | Dominio disciplinar | Gestión del aprendizaje | Desarrollo profesional | Compromiso ético |
|---|------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| Flexibilidad | Correlación de Pearson | -,064 | ,054 | ,104 | ,010 |
| | Sig. (bilateral) | ,656 | ,710 | ,473 | ,946 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Negativa muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja |
| Responsabilidad | Correlación de Pearson | -,097 | ,132 | ,232 | -,007 |
| | Sig. (bilateral) | ,503 | ,363 | ,104 | ,962 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Negativa muy baja | Positiva muy baja | POSITIVA BAJA | Negativa muy baja |
| Claridad | Correlación de Pearson | -,273 | ,095 | ,087 | -,036 |
| | Sig. (bilateral) | ,055 | ,512 | ,550 | ,805 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | Negativa muy baja | Positiva muy baja | Positiva muy baja | Negativa muy baja |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | | |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | | |

Fuente: Datos de la medición de clima y desempeño de la UESDG-Q procesados por SPSS
Elaboración propia.

El análisis de la técnica SPSS demuestra que la variable *responsabilidad* del clima organizacional es la que mayor incidencia presenta en el desempeño docente, particularmente en la dimensión *desarrollo profesional*, aunque la correlación es positiva baja. Existe también correlación positiva muy baja en la dimensión *gestión del aprendizaje*.

Flexibilidad es otra variable del clima que presenta incidencia muy baja en las dimensiones *gestión del aprendizaje*, *desarrollo profesional* y *compromiso ético*; también la variable *claridad* incide de manera positiva muy baja en las dimensiones *gestión del aprendizaje* y *desarrollo profesional* del desempeño docente.

4.3. Conclusión del análisis de resultados generales

A continuación se puede visualizar de manera integral los resultados de las mediciones en los dos momentos:

Tabla 34

34. Resultados generales de la medición de clima y desempeño

| Variables | Mediciones | |
|-------------------------|---------------------|--------------------|
| | Primera medición | Segunda medición |
| Brecha de clima | 15,35 | 13,06 |
| | <i>Riesgo medio</i> | <i>Riesgo bajo</i> |
| Evaluación de desempeño | 90,3/100 | 91,7/100 |
| | <i>Nivel medio</i> | <i>Nivel medio</i> |

Elaboración propia.

En cuanto a los factores de correlación tenemos el siguiente resumen:

Tabla 35

35. Resultados generales de factores de correlación

| Primera medición | Segunda medición |
|--------------------|------------------|
| Flexibilidad | Flexibilidad |
| Estándares | Responsabilidad |
| Espíritu de equipo | Claridad |

Elaboración propia.

Al realizar el estudio de incidencia de las variables de clima en el desempeño docente se pudo también constatar la incidencia entre la totalidad de variables. La siguiente tabla recoge este estudio.

Tabla 36

36. Correlación entre variables: Clima/clima y Desempeño/desempeño

| Variables | | 1 F | 2 R | 3 E | 4 R | 5 C | 6 E | 7 DD | 8 GA | 9 DP | 10 CE | DES |
|---------------------------|------------------------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|--------|-------|--------|--------|
| 1 Flexibilidad | Correlación de Pearson | 1 | -,002 | ,147 | -,136 | ,278 | ,277 | -,064 | ,054 | ,104 | ,010 | ,028 |
| | Sig. (bilateral) | | ,988 | ,307 | ,345 | ,051 | ,052 | ,656 | ,710 | ,473 | ,946 | ,845 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 2 Responsabilidad | Correlación de Pearson | -,002 | 1 | ,327* | ,001 | ,432** | ,161 | -,097 | ,132 | ,232 | -,007 | ,094 |
| | Sig. (bilateral) | ,988 | | ,020 | ,992 | ,002 | ,264 | ,503 | ,363 | ,104 | ,962 | ,518 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 3 Estándares | Correlación de Pearson | ,147 | ,327* | 1 | ,152 | ,251 | ,133 | -,081 | -,296* | ,281* | -,015 | -,207 |
| | Sig. (bilateral) | ,307 | ,020 | | ,292 | ,079 | ,359 | ,577 | ,037 | ,048 | ,917 | ,149 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 4 Recompensas | Correlación de Pearson | -,136 | ,001 | ,152 | 1 | ,246 | -,020 | -,070 | -,225 | ,089 | -,084 | -,171 |
| | Sig. (bilateral) | ,345 | ,992 | ,292 | | ,085 | ,891 | ,631 | ,115 | ,537 | ,564 | ,234 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 5 Claridad | Correlación de Pearson | ,278 | ,432** | ,251 | ,246 | 1 | ,539** | -,273 | ,095 | ,087 | -,036 | ,016 |
| | Sig. (bilateral) | ,051 | ,002 | ,079 | ,085 | | ,000 | ,055 | ,512 | ,550 | ,805 | ,915 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 6 Equipo | Correlación de Pearson | ,277 | ,161 | ,133 | -,020 | ,539** | 1 | -,368** | ,111 | ,053 | ,037 | -,002 |
| | Sig. (bilateral) | ,052 | ,264 | ,359 | ,891 | ,000 | | ,009 | ,442 | ,716 | ,799 | ,991 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 7 Dominio disciplinar | Correlación de Pearson | -,064 | -,097 | -,081 | -,070 | -,273 | ,368** | 1 | ,468** | ,278 | ,557** | ,729** |
| | Sig. (bilateral) | ,656 | ,503 | ,577 | ,631 | ,055 | ,009 | | ,001 | ,051 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 8 Gestión del aprendizaje | Correlación de Pearson | ,054 | ,132 | -,296* | -,225 | ,095 | ,111 | ,468** | 1 | ,188 | ,546** | ,926** |
| | Sig. (bilateral) | ,710 | ,363 | ,037 | ,115 | ,512 | ,442 | ,001 | | ,190 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 9 Desarrollo profesional | Correlación de Pearson | ,104 | ,232 | ,281* | ,089 | ,087 | ,053 | ,278 | ,188 | 1 | ,222 | ,331* |
| | Sig. (bilateral) | ,473 | ,104 | ,048 | ,537 | ,550 | ,716 | ,051 | ,190 | | ,120 | ,019 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 10 Compromiso ético | Correlación de Pearson | ,010 | -,007 | -,015 | -,084 | -,036 | ,037 | ,557** | ,546** | ,222 | 1 | ,705** |
| | Sig. (bilateral) | ,946 | ,962 | ,917 | ,564 | ,805 | ,799 | ,000 | ,000 | ,120 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos de la medición de clima y desempeño de la UESDG-Q procesados por SPSS
 Elaboración propia.

En general existe mayor incidencia entre las variables de clima y entre las variables de desempeño que entre las variables de clima sobre las de desempeño. Así:

La variable *responsabilidad* de clima organizacional ejerce incidencia positiva baja en la variable *estándares* e incidencia positiva media en *claridad*.

La variable *estándares* de clima organizacional presenta incidencia positiva baja en la variable *responsabilidad*.

La variable *claridad* de clima organizacional refleja incidencia positiva moderada en las variables *responsabilidad* y *espíritu de equipo*.

En cuanto a las variables de desempeño, el *dominio disciplinar* incide de manera positiva moderada en las variables *gestión del aprendizaje* y *compromiso ético*.

La variable *gestión del aprendizaje* incide de manera positiva moderada en *dominio disciplinar* y *compromiso ético*.

La variable *compromiso ético* incide de manera positiva moderada en las dimensiones *dominio disciplinar* y *gestión del aprendizaje*.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Existe una variedad de estudios sobre el clima organizacional, sin embargo es un tema que no se agota al contrario, cada vez diferentes autores continúan aportando elementos para medir y fortalecer el ambiente laboral de las organizaciones.

La percepción del clima es dinámica, al realizar acciones en las dimensiones de clima se evidenció una nueva correlación con las variables desempeño.

A primera vista, al comparar los resultados de la medición del momento 0 con el momento 1, se puede inferir que el clima organizacional si influye en el desempeño, aunque la incidencia se ubica en un nivel muy bajo.

Puesto que la medición del clima organizacional se basa en percepción de los colaboradores, es de suponer que puede variar entre lo que percibe un individuo y otro sobre el mismo aspecto, y dependiendo de las circunstancias la misma persona puede percibir el mismo objeto de estudio de manera diferente en circunstancias distintas. Es lo que se puede concluir también, al analizar los resultados de las dos mediciones. Fueron evaluadas las mismas variables por los mismos colaboradores y los resultados son diferentes al comparar las dos mediciones.

En el resultado de la medición del momento 0 se obtuvo que existía incidencia positiva baja de la variable *estándares* sobre la variable *desarrollo profesional* del desempeño docente; mientras que en la medición del momento 1, la variable de clima que incidió de manera positiva baja en el *desarrollo profesional* del desempeño fue la *responsabilidad*.

Sobre la base del resultado de la medición del momento 0 se diseñó e implementó la propuesta de un plan de mejora, tomando como referencia las variables de clima que incidieron de manera positiva en el desempeño docente: flexibilidad, estándares y espíritu de equipo.

Con respecto a la variable *flexibilidad* que en la medición de los dos momentos alcanzó una brecha con riesgo medio, con un valor muy cercano a la escala crítica, el Plan de Mejora no surtió el efecto esperado, puesto que las

actividades estuvieron enfocadas a la capacitación de los directivos sobre liderazgo, para lo cual se conformó un círculo de lectura el mismo se suspendió por la inasistencia recurrente de las personas que mayor impacto podrían generar en los microclimas. La brecha de flexibilidad es la más amplia en el estudio realizado y es la variable que revela incidencia en la medición de los dos momentos.

Si se espera mejorar la percepción del clima de la UESDG-Q, es recomendable atender el grado de flexibilidad de los directivos ante el cumplimiento de normas, reglas, políticas, procedimientos..., para que en lugar de interferir más bien faciliten el accionar de sus colaboradores, permitiendo de esta manera reducir la burocracia y potenciar la innovación.

La variable *estándares* que en la medición del momento 0 incidió en el desempeño y sobre la cual se trabajó en la propuesta del plan de mejora, es muy importante, especialmente al relacionarla con la dimensión desarrollo profesional del desempeño, puesto que en las dos mediciones existe incidencia. Las acciones ejecutadas han permitido mejorar la percepción del clima en la segunda medición, por lo que es recomendable continuar con las buenas prácticas que se están fomentando en la institución, como parte del trabajo que realizan los responsables de los procesos del sistema de gestión de calidad con certificación ISO. Los colaboradores conocen los indicadores de calidad y la importancia del aporte de cada uno para lograrlos.

Con respecto a la variable *espíritu de equipo*, que también fue considerada en la propuesta del plan de mejora, cabe indicar que dada la realidad institucional se logró implementar las acciones propuestas únicamente en la sección del colegio. Los resultados reflejan que efectivamente se mejoró la percepción general del clima en este indicador, sobre todo se reforzó el trabajo en equipo, especialmente al sacar adelante un proyecto institucional por áreas académicas que demanda de cada colaborador entrega, dedicación, cooperación y buenas relaciones entre compañeros.

Conforme se ha dejado notar en el análisis realizado, la UESDG-Q tiene dos microclimas bien definidos: la básica y el colegio. En general la percepción de los docentes de que trabajan con los niños desde Inicial 2 a Séptimo Grado de Educación General Básica refleja una brecha mayor entre lo que viven y lo que gustaría experimentar en el ambiente laboral; por el contrario, los docentes que

trabajan con estudiantes de Octavo Grado a Tercer Curso de Bachillerato tienen la percepción de un mejor clima institucional.

En la suma de las dos mediciones, de las seis variables de clima organizacional, cinco influyen de manera positiva baja o muy baja en el desempeño docente, mientras que la variable recompensa, presenta una incidencia negativa muy baja. Con este resultado se podría inferir que los docentes perciben con un riesgo crítico que la organización no les recompense de acuerdo a su desempeño y logro de resultados, sin embargo este factor del clima no incide en su desempeño, lo cual es halagador, saber que la organización cuenta con colaboradores que han asumido la docencia como una misión altruista, donde la recompensa no solo está en lo económico o en los reconocimientos institucionales, sino en aportar para que sus alumnos triunfen en la vida. Cabe indicar que las preguntas del cuestionario que miden esta variable consideran el ascenso como un tipo de recompensa por el buen desempeño, lo cual no es posible aplicar en el caso objeto de estudio, por el tipo de organización y servicio que ofrecen. Un docente a lo máximo que puede ascender es a jefe de área y esto se cumple cada dos años, por lo que la brecha es muy alta en este indicador.

El plan de mejora implementado para mejorar la percepción del clima organizacional incidió positivamente puesto que se redujo un rango en la brecha general.

Los resultados sugieren que el clima organizacional y el desempeño docente son dos variables diferentes y complejas, sin embargo es posible determinar la incidencia para intervenir oportunamente y mejorar la percepción del clima laboral de la UESDG-Q y por lo tanto, el desempeño docente.

Recomendaciones

Desarrollar la competencia de liderazgo, considerando que las acciones que se logró implementar para mejorar la percepción del clima en cuanto a flexibilidad si surtió efecto.

Involucrar a los directivos en el plan de desarrollo de la competencia de liderazgo para comprometer su participación activa.

Hacer el respectivo seguimiento de la implementación de las acciones diseñadas en el plan de mejora y evaluar su impacto en las dimensiones de estándares y espíritu de equipo.

Mantener como política institucional las acciones propuestas en el plan de mejora, las mismas que generan valor a la calidad del servicio educativo que oferta la UESDG-Q.

Bibliografía

- Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas, 2011.
- Ecuador, Asamblea Nacional. «Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.» *Decreto Ejecutivo No. 811* . Quito, 25 de noviembre de 2015.
- El Comercio. «Los colegios más caros en Quito no obtienen la mejor nota.» *Educación*, 04 de Noviembre de 2016: 2.
- Furnham, Adrian. *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press, 2001.
- Furnham, Adrián. *Psicología organizacional*. Ciudad de México: Oxford University Press, 2001.
- García, Mónica. «Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual.» *Cuadernos de administración Administración red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*,, 2009: 43-61.
- HayGroup y SAP. *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Thomson y Aranzadi, 2006.
- Orbegoso, Arturo. «Problemas teóricos del clima organizacional: estado de asuntos.» *Revista de Psicología de la universidad César Vallejo*, 2010: 347-362.
- Perdoza, Henry, y Luis Discovskyi. *Sistema de análisis con SPSS*. Managua: LITONIC, 2006.
- Red Iberoamericana Local-Global. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara - México*. Guadalajara: Grupo EUMEDNE, 2008.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional*. Décimoquinta. México: PEARSON, 2013.
- Sánchez, Antonio, Héctor Nieto, y Iván Anzola. «Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de la empresa de la Localidad de Usacán, Bogotá, Colombia.» *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2016: 29.

Unidad Educativa Santo Domingo de Guazmán - Quito. «Proyecto Educativo Institucional .» *PEI*. julio de 2015.

Fuentes del internet

Dorta, Amelia. «Definiciones y dimensiones de clima organizacional.» 13 de enero de 2013. <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013> (último acceso: 02 de febrero de 2017).

Espinoza, Augusto. *Desempeño docente*. 09 de marzo de 2016. <http://educacion.gob.ec/el-ministro-de-educacion-socializo-el-nuevo->

Gonçalves, Alexis. *Dimensiones del clima organizacional*. 2000. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> (último acceso: 03 de 03 de 2017).

INEVAL. *Evaluación Ser Maestro*. 2016. <http://www.evaluacion.gob.ec/evaluaciones/ser-maestro> (último acceso: 17 de Octubre de 2016).

—. «Preguntas frecuentes quiero ser maestro.» 17 de marzo de 2016. http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Dics_SM16_PreguntasFrecuentes_20160317.pdf (último acceso: 20 de octubre de 2016).

Ministerio de Educación del Ecuador. *Desempeño docente*. 17 de marzo de 2016. <http://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/> (último acceso: 17 de Octubre de 2016).

—. «Estándares de Calidad educativa.» 31 de octubre de 2012. <https://educacion.gob.ec/> (último acceso: 17 de agosto de 2016).

—. *Instructivo para el operativo de evaluación de desempeño docente y directivo institucional*. mayo de 2012. <https://educacion.gob.ec/> (último acceso: 17 de 10 de 2016).

Anexos

Anexo 1

Parte del cuestionario aplicado para medir el clima organizacional

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SANTO DOMINGO DE GUZMÁN - QUITO"

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 201..- 201..

INTRODUCCIÓN

La información requerida en este cuestionario es confidencial. Será utilizada con fines de investigación.

| INDICADOR | OPCIONES | | | |
|------------|----------|--|---------|--|
| 1. Sección | Básica | | Colegio | |

Instrucciones:

- Cada ítem contiene un par de frases opuestas: lee ambas.
- Entre cada par de frases hay dos filas de círculos.
- La fila superior es para valorar "Cómo son ahora las cosas".
- La fila inferior es para valorar "Cómo deberían ser las cosas".
- Pinte el círculo que tú consideres que describe con mayor precisión a tu departamento/área.
- El círculo más cercano a la frase, es aquél que mejor describe a tu departamento/área.
- Por cada ítem, valora primero "Cómo son ahora las cosas" y después "Cómo deberían ser las cosas".

Recuerde que la información se refiere a Ud., la persona que ha cumplimentado este cuestionario.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZATIVO

| | | |
|--|---|---|
| 1. Las cosas no están bien organizadas en mi departamento/área. | Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas | Las cosas están bien organizadas en mi departamento/área. |
| 2. Mi jefe hace mucho hincapié en la mejora del desempeño y de los resultados. | Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas | Mi jefe no hace mucho hincapié en la mejora del desempeño y de los resultados. |
| 3. El ambiente de trabajo entre la gente de mi departamento/área es amistoso. | Cómo son ahora las cosas ○○○○○○ ○○○○○○ Cómo deberían ser las cosas | El ambiente de trabajo entre la gente de mi departamento/área es poco amistoso. |

Anexo 2

Instrumento 1 para evaluar el desempeño docente

DIMENSIÓN “A” DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA:

DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR

"Dirigir el proceso de diseño y ejecución de planes institucionales..."

Numeral 2 del Artículo 45 del Reglamento a la LOEI

| DOCENTE | ASIGNATURAS | GRADO/CURSO | % LOGRO |
|---------|-------------|-------------|---------|
| | | | |

***NIVELES:**

ALTO = 3 (Sin observaciones) **MEDIO = 2** (Hasta tres observaciones) **BAJO=1** (Más de tres observaciones)

PORTAFOLIO DEL DOCENTE:

| PÁGINAS PRELIMINARES: | PESO | NOTA |
|--|-----------|------|
| 1. Cuenta con el portafolio docente: físico ___ digital ___ | 2 | |
| 2. Carátula | 1 | |
| 3. Ficha de datos personales del docente con foto | 2 | |
| 4. Horario | 1 | |
| 5. Misión _ Visión _ Política _ Himno al colegio_ | 1 | |
| 6. Conoce la Misión _ Visión _ Política _ Objetivos de calidad _ Valores Institucionales _ | 5 | |
| CRITERIOS DE EVALUACIÓN: | | |
| 7. Rúbricas, Lista de cotejo, Tabla de especificación, otras. | 1 | |
| 8. Difusión del proceso y criterios de evaluación a los ES. Evidencia..... (Art. 205 R – LOEI) | 1 | |
| DIAGNÓSTICO – POR CURSO: Marcar con un visto () el cumplimiento, no aplica para todas las áreas. | | |
| 9. Instrumento de evaluación diagnóstica | | |
| 10. Tabulación de la evaluación diagnóstica | | |
| PLANIFICACIONES – POR CURSO: | | |
| Plan Curricular Anual: | | |
| 11. Cumple con el formato Institucional, con firmas y sello de respaldo | *3 | |
| Plan de Destrezas con Criterio de Desempeño (Total: 6) | | |
| 12. Cumple con las rúbricas de seguimiento (Ver ficha de revisión de los CA) | *3 | |
| INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN – POR CURSO: | | |
| 13. Lecciones ___ Hojas de trabajo ___ Pruebas de bloque ___ Otras ___ | 3 | |
| 14. Prueba de base estructurada – quimestral | *3 | |
| INFORMES – POR CURSO: | | |
| 15. Informe a la Junta de curso - quimestral | *3 | |
| REFUERZO ACADÉMICO y/o RECUPERACIÓN – POR CURSO: | | |
| 16. Planificación y/o Actividades de recuperación | *3 | |
| 17. Instrumentos de evaluación del refuerzo y/o de la recuperación | 1 | |

| REGISTROS: | PESO | NOTA |
|---|----------|------|
| 18. Cuenta con el respaldo de las calificaciones: fecha ___ activ. ___ ref. ___ | | |
| 19. Controla la asistencia de los ES a sus clases | 1 | |
| 20. Llena a diario todos los componentes del leccionario (Ficha de IP) | | |
| TOTAL | | |

| | | |
|---------------------|--------------|-----------------------|
| | | |
| F. DOCENTE EVALUADO | F. EVALUADOR | F. CEB / VICERRECTORA |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

Anexo 3

Instrumento 2 para evaluar el desempeño docente

OBSERVACIÓN DE CLASE / CO-EVALUACIÓN DIMENSIÓN "B" DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

"Asesorar y supervisar el trabajo docente" - Numeral 5 del Artículo 45 del Reglamento a la LOEI

| DC OBSERVADO: | | GRADO/CURSO: | NOTA:/54 |
|---|---|--|--|
| ÁREA: | ASIGNATURA: | PARCIAL: | H. INICIO: H.CIERRE: |
| # | NIVEL ALTO | NIVEL MEDIO | NIVEL BAJO |
| CRITERIOS GENERALES: | | | |
| 1 | El DC desarrolla la clase en un ambiente limpio y organizado (Deja limpia el aula). | El DC inicia su clase en un ambiente limpio y organizado (Deja el aula en desorden) | El DC no se preocupa por el orden y aseo del aula durante la clase. |
| 2 | El DC está puntual en su hora clase. | El DC se retrasa hasta 5 minutos a su hora clase. | El DC se retrasa más de 5 minutos a su hora clase. |
| 3 | El DC optimiza el tiempo para desarrollar actividades de acuerdo al plan curricular. | El DC cumple parcialmente su planificación. | El DC no cuenta y/o no cumple con la planificación. |
| 4 | El DC da a conocer de manera concreta el objetivo de la clase y la respectiva destreza. | El DC da a conocer de forma implícita el objetivo de la clase y la destreza. | El DC no da a conocer el objetivo de la clase y la destreza. |
| ANTICIPACIÓN: Momento Inicial | | | |
| 5 | Relación: Motivación y objetivo de la clase | Relativa relación: Motivación y objetivo de la clase | No evidencia relación: Motivación y objetivo de la clase |
| 6 | Aplica estrategias interactivas para articular los conocimientos previos con la nueva información. | Desarrolla una actividad para articular los conocimientos previos con la nueva información. | Trata de articular los conocimientos previos con la nueva información. |
| CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO: Momento de desarrollo de la clase | | | |
| 7 | Estimula el pensamiento crítico y creativo a través de estrategias metodológicas innovadoras. | Aplica estrategias metodológicas tradicionales. | No existe un proceso lógico para la construcción del conocimiento en los ES. |
| 8 | Monitorea y acompaña el trabajo individual y/o grupal de los ES. | Monitorea el trabajo individual y/o grupal de los ES. | No monitorea el trabajo individual ni grupal de los ES. |
| 9 | Las actividades planificadas tienen relación directa con el desarrollo de la DCD. | Las actividades planificadas tratan de desarrollar la DCD. | Las actividades planificadas no alcanzan a desarrollar la DCD. |
| 10 | Demuestra dominio disciplinar e interdisciplinar. | Demuestra seguridad en el desarrollo de la clase. | Demuestra inseguridad en el desarrollo de la clase. |
| CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN | | | |
| 11 | Orienta de manera clara y oportuna sobre la evaluación de los aprendizajes. | Orienta a los ES sobre la evaluación de los aprendizajes. | No orienta a los ES sobre la evaluación de los aprendizajes. |
| 12 | Utiliza instrumentos de evaluación que le permiten verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. | Utiliza instrumentos de evaluación que no permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. | No aplica una evaluación. |

| MATERIAL DIDÁCTICO | | | | |
|----------------------------------|--|--|--------------|--|
| 13 | Emplea el espacio, los recursos didácticos y tecnológicos de acuerdo con la planificación y desempeños esperados. | Utiliza material didáctico de acuerdo con la planificación y desempeños esperados. | | No utiliza ningún material didáctico. |
| TAREAS ESCOLARES | | | | |
| 14 | Envía o no envía tareas pertinentes para reforzar el aprendizaje con la debida explicación. | Envía tareas dosificadas con la respectiva explicación | | Las tareas enviadas no son pertinentes |
| 15 | Retroalimenta las tareas enviadas. | Revisa las tareas | | No revisa ni retroalimenta tareas. |
| ADAPTACIONES CURRICULARES | | | | |
| 16 | Atiende efectivamente a ES con NEE de acuerdo a la planificación. | Atiende parcialmente a ES con NEE que constan en la planificación. | | No aplica adaptaciones curriculares de acuerdo a la planificación. |
| CLIMA DE AULA | | | | |
| 17 | Propicia un ambiente interesante para el aprendizaje de forma interactiva y colaborativa | Motiva la participación activa de los ES | | Consigue poca participación e interacción de los ES |
| 18 | Genera una actitud de total respeto y consideración en el aula. | Genera una parcial actitud de respeto y consideración en el aula. | | No consigue la disciplina en el aula. |
| | TOTAL | | TOTAL | TOTAL |

Observaciones:.....

| DOCENTE OBSERVADO | OBSERVADOR | COORD. E.B / VICERRECTORA |
|-------------------|------------|---------------------------|
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

Anexo 4

Instrumento 3 para evaluar el desempeño docente

GESTIÓN DEL DOCENTE
DIMENSIÓN “C” DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA
DESARROLLO PROFESIONAL

"Cada DC debe llevar a la Junta... los informes de aprendizaje de los ES"

Numeral 1 del Artículo 215 del Reglamento a la LOEI

| DOCENTE | ÁREA | NOTA |
|---------|------|------|
| | | |

***NIVELES:**

ALTO = 3 (Sin observaciones) **MEDIO = 2** (Hasta tres observaciones) **BAJO=1** (Más de tres observaciones)

| INDICADORES Y RESULTADOS | PESO | NOTA |
|---|-----------|------|
| 1. Participa activamente en las jornadas de capacitación (VC – IP - CEB) | *3 | |
| 2. Asiste a reuniones académicas institucionales (VC – IP - CEB) | *3 | |
| 3. Asiste puntualmente a la jornada laboral (VC – IP - CEB) | *3 | |
| 4. Resultado de la Auto – Evaluación (Ver ficha de auto-evaluación) | *3 | |
| 5. Promedio de la calificación de los ES en relación con el indicador del Objetivo de calidad – académico: Mínimo 8,25/10 | + 8,35 | 3 |
| | 7 – 8,34 | 2 |
| | - 6,99 | 1 |
| TOTAL: NOTA 1 – FICHA 3 | 15 | |

| DOCENTE EVALUADO | RECTORA | VICERRECTORA/COORD. EDUC. BÁSICA | INSPECTORA |
|------------------|---------|----------------------------------|------------|
| | | | |
| Fecha: | Fecha: | | |

Anexo 5

Instrumento 4 para evaluar el desempeño docente

GESTIÓN DEL DOCENTE

DIMENSIÓN “D” DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA COMPROMISO ÉTICO

| EVALUACIÓN DE LAS AUTORIDADES: RC/VC/CEB/IG/IP | PESO | NOTA |
|--|------|------|
| 1. Es cortés en el trato con los miembros de la institución | *3 | |
| 2. Es proactivo en las responsabilidades asignadas: turnos, reemplazos, comisiones, otros. | *3 | |
| 3. Demuestra sentido de pertenencia e identidad institucional | *3 | |

| SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL A ESTUDIANTES | PESO | NOTA |
|--|------|------|
| 5. Convocatorias a PF de ES con dificultades académicas y/o comportamiento | 1 | |
| 6. Ficha de atención a PF | 1 | |
| 7. Ficha de acuerdos y compromisos con los PF | 1 | |
| 8. Ficha de reporte al Tutor/ DECE / Directivos | 1 | |
| 9. Evidencias del proceso de seguimiento hasta el cierre de casos | 1 | |

| INGRESO DE NOTAS AL SISTEMA (Reporte de secretaría) | PESO | NOTA |
|---|------|------|
| 6. Registra oportunamente las calificaciones en el sistema virtual de notas | *3 | |

| PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA: | PESO | NOTA |
|---|-----------|------|
| 7. Ficha de evaluación de la gestión del DC aplicado a ES | 10 | |
| 8. Registro de quejas de los ES o PF reportados en: DECE – IP – VC – RC – otros. Observación: | Ninguna | 3 |
| | 1 | 2 |
| | 2 | 1 |
| | Más de 3 | 0 |
| TOTAL: NOTA 2 – FICHA 4 | 30 | |

| DOCENTE EVALUADO | RECTORA | VICERRECTORA/COORD. EDUC. BÁSICA | INSPECTORA |
|------------------|---------|----------------------------------|------------|
| | | | |
| Fecha: | Fecha: | | |