



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

# PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS, CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE: MODELO PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL ECUADOR

DOCTORANDO: JOSÉ JAVIER BUENAÑO CABRERA

DIRECTOR: EDUARDO SCARANO

Agosto 2020

La Plata, Buenos Aires, Argentina

## Agradecimiento

*“Vive como si fueses a morir mañana. Aprende como si fueses a vivir para siempre”*

*Mahatma Gandhi*

Mi agradecimiento primero para mi Dios, concebido como la energía que mueve el universo; mi gratitud a la Institución que me brindó la primera oportunidad de trabajo, ya son treinta años de servicio, a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y; a dos de sus directivos que creyeron en mí para concretar el desarrollo de este Doctorado en Administración para dieciséis docentes del Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio, al Grad. Roque Moreira y al Crnl. Fernando Viniachi.

A mi mentor el Dr. Eduardo Scarano por forjar mis competencias investigativas, a la Universidad Nacional de la Plata, con todo su claustro docente y de manera especial al Director de este programa de doctorado, Dr. Juan José Gilli.

Extiendo las gracias a las autoridades de las universidades y escuelas politécnicas que permitieron obtener información para el desarrollo de esta investigación.

A los colegas docentes que participaron como expertos para validar los instrumentos y como elementos muestrales para captar la información.

Finalmente a mis estudiantes de la asignatura de investigación de mercados que colaboraron en esta investigación.

*¡Gracias infinitas a todos!*

## Dedicatoria

*A Herlinda, mi madre por sus valores y su amor incondicional.*

*A Ernesto, Susana y Manuel, mis hermanos por su guía y respaldo.*

*A Mercy, el amor de mi vida, te entrego esta tesis en recompensa a todo ese tiempo que por esta razón no pudimos compartir.*

*A Milovan, Bryan y Jean Pierre, mis hijos que son mi inspiración para dejarles un legado de honestidad y de amor.*

*A Anita Paz, mi nieta que eres un lucero en mi vida y llegaste para irradiar amor a nuestra familia.*

*A Doménica, mi hija nuera.*

*A Tito, Maritza y Geovanny, mis hermanos.*

*A mis estudiantes, por su acompañamiento en mi vida como docente.*

## Tabla de contenido

Agradecimiento.....	1
Dedicatoria.....	2
Tabla de contenido.....	3
Índice de tablas.....	7
Índice de figuras.....	9
Abreviaturas y nomenclaturas.....	10
Resumen.....	12
<b>1</b> Introducción .....	<b>15</b>
1.1 Generalidades .....	15
1.2 Contexto de la educación superior en el Ecuador .....	18
1.2.1 El profesor universitario .....	24
1.3 Definición y planteamiento del problema .....	26
1.4 Hipótesis.....	29
1.4.1 Hipótesis general.....	29
1.4.2 Hipótesis específicas .....	29
1.5 Objetivos .....	30
1.5.1 General .....	30
1.5.2 Específicos .....	30
1.6 Descripción del aporte .....	31
1.7 Estructura de la investigación .....	32
<b>2</b> Marco teórico.....	<b>33</b>
2.1 La Teoría General de Sistemas .....	33
2.1.1 Las organizaciones como un sistema abierto.....	36
2.2 Gestión del recurso humano (GRH) .....	38
2.2.1 El recurso humano y su desempeño en la organización .....	39
2.2.2 Aproximaciones a la gestión del recurso humano .....	40

2.2.3	Relación entre la gestión del recurso humano y la efectividad organizacional .....	42
2.2.4	Prácticas de los recursos humanos (PRH) .....	44
2.3	Modelo de Ostroff y Bowen (2000).....	45
2.4	Las organizaciones multinivel.....	47
2.4.1	Principios de la investigación para varios niveles de la organización .....	48
2.5	El clima organizacional .....	52
2.5.1	Formación del clima organizacional .....	53
2.5.2	Análisis de las percepciones del clima según el nivel.....	55
2.5.3	Tipos de Clima .....	55
2.5.4	Facetas o dimensiones del clima.....	56
2.6	Clima psicológico.....	57
2.6.1	Facetas del clima psicológico .....	60
2.7	Contrato psicológico .....	63
2.7.1	La reciprocidad .....	64
2.8	La satisfacción laboral .....	66
2.9	El desempeño laboral.....	69
2.9.1	El desempeño autoinformado.....	70
2.9.2	Conducta contraproduktiva (el absentismo).....	72
2.9.3	Satisfacción de la dirección con el desempeño del trabajador.....	73
3	Metodología del estudio empírico .....	76
3.1	Proceso metodológico de la investigación.....	76
3.1.1	Definición de constructos y establecimientos de dimensiones .....	78
3.1.2	Determinación de la escala ordinal.....	82
3.1.3	Validar contenido con expertos .....	82
3.1.4	Determinar la población y tamaño de muestra .....	86
3.1.5	Prueba piloto y ajuste de la escala .....	89
3.2	Trabajo de campo.....	89
3.3	Diseño del Diagrama de Path .....	91
3.4	Resultados Descriptivos .....	92
3.4.1	Resultados de la encuesta dirigida a docentes .....	92

3.4.2	Resultados de la encuesta dirigida a docentes con rango de jefatura.....	94
4	Análisis de los resultados .....	96
4.1	Cuantificación de una escala ordinal para obtener índices .....	97
4.2	Análisis de correlaciones.....	103
4.2.1	Correlaciones entre los índices de los constructos analizados .....	104
4.2.2	Correlaciones entre las dimensiones de los constructos analizados .....	106
4.3	Modelo de composición por consenso directo, para constructos organizacionales .....	110
4.4	Análisis de la correspondencia teórica entre el constructo y el dato .....	115
5	Modelo propuesto .....	127
5.1	Sistemas de ecuaciones estructurales .....	127
5.1.1	Tipos de variables que intervienen en el modelo .....	129
5.1.2	Tipos de relaciones causales .....	130
5.1.3	Diagramas estructurales.....	130
5.1.4	Fases para el desarrollo del modelo.....	131
5.2	Planteamiento del modelo.....	132
5.3	Resultados .....	134
5.4	Otros modelos.....	140
5.4.1	Modelo que vincula las PRH, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con la dimensión de desempeño de conducta contraproduktiva.....	140
5.4.2	Modelo que vincula las PRH, la dimensión de estrés del rol del clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y el desempeño docente .....	143
5.5	Discusión .....	144
6	Conclusiones generales.....	147
6.1	Conclusiones por objetivos específicos e hipótesis .....	147
6.2	Limitaciones de la investigación.....	157
6.3	Nuevas líneas de investigación .....	158
6.4	Comprobación de objetivos e hipótesis.....	158

---

Referencia Bibliográfica.....	161
Anexo 1 Carta de invitación a los expertos.....	180
Anexo 2 Guía de evaluación de expertos.....	181
Anexo 3 Planilla de evaluación del Instrumento por parte del experto.....	183
Anexo 4 Encuestas dirigida para los docentes y encuesta para los coordinadores de área, directivos o jefes inmediatos.....	185
Anexo 5 Análisis descriptivo de la encuesta dirigida a los docentes.....	192
Anexo 6 Análisis descriptivo de la encuesta para coordinadores de área, directivos o jefes inmediatos.....	195
Anexo 7 Algunos modelos probados y que no convergen en el AMOS .....	196

## Índice de tablas

<i>Tabla No. 1 Análisis de la Constitución de 1998 respecto a la Educación Superior</i> .....	19
Tabla No. 2 Número de Instituciones de educación superior, por periodo y el marco jurídico vigente .....	20
Tabla No. 3 Comparación de la Ley de universidades y escuela politécnicas (1989) y la LOES (2000).....	23
Tabla No. 4 Dimensiones del Clima Organizacional por algunos autores .....	57
Tabla No. 5 Dimensiones del Clima Psicológico por algunos autores .....	59
Tabla No. 6 Dimensiones de la Satisfacción Laboral por algunos autores .....	68
Tabla No. 7 Dimensiones del Desempeño por algunos autores .....	70
Tabla No. 8 Dimensiones y variables del clima organizacional .....	79
Tabla No. 9 Dimensiones y variables de la satisfacción laboral .....	79
Tabla No. 10 Dimensiones y variables del contrato psicológico .....	80
Tabla No. 11 Dimensiones y variables de las prácticas de los recursos humanos .....	81
Tabla No. 12 Dimensiones y variables del desempeño .....	81
Tabla No. 13 Resultados del V Aiken y de los Intervalos de Confianza para la primera evaluación de los jueces .....	85
Tabla No. 14 Resultados del V Aiken y de los Intervalos de Confianza para el instrumento definitivo.....	85
Tabla No. 15 Número de docentes que laboran por tipo de institución de educación superior a nivel nacional y en la provincia de Pichincha .....	86
Tabla No. 16 Número de docentes que laboran en las IES públicas de la provincia de Pichincha, número de estudiantes y año de creación de la IES .....	86
Tabla No. 17 Ficha técnica, cuestionario dirigido a docentes .....	87
Tabla No. 18 Ficha técnica, cuestionario dirigido a coordinadores o jefes de docentes .....	88
Tabla No. 19 Fiabilidad del instrumento dirigido a docentes .....	93
Tabla No. 20 Fiabilidad del instrumento a docentes con rango de jefatura .....	95
Tabla No. 21 ACPCa. Para la dimensión de autonomía y trabajo retador del clima organizacional.....	98
Tabla No. 22 Factores de escalamiento óptimos para la dimensión de Autonomía y trabajo retador del Clima organizacional.....	99
Tabla No. 23 Prueba de Normalidad .....	104
Tabla No. 24 Correlaciones bivariadas lineales entre los índices de los diferentes constructos .....	105

Tabla No. 25 Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y contrato psicológico .....	106
Tabla No. 26 Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.....	107
Tabla No. 27 Correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral y contrato psicológico .....	108
Tabla No. 28 Correlaciones entre las dimensiones de PRH y desempeño.....	110
Tabla No. 29 Índice de desviación medio para todos los constructos .....	111
Tabla No. 30 Anovas de un factor para todos los constructos analizados por cada IES. ....	112
Tabla No. 31 Coeficiente de Correlación Intraclase para los cinco constructos .....	114
Tabla No. 32 Matriz de componentes rotado con la designación del autor a los nuevos factores del Clima organizacional.....	118
Tabla No. 33 Matriz de componentes rotado con la designación del autor, a los nuevos factores del Contrato psicológico.....	121
Tabla No. 34 Varianza total explicada para la satisfacción laboral .....	122
Tabla No. 35 Matriz de componentes rotado con la designación del autor de los nuevos factores de Satisfacción laboral.....	123
Tabla No. 36 Matriz de componentes rotado con los nuevos factores de Desempeño .....	124
Tabla No. 37 Matriz de componentes rotado con los nuevos factores de Prácticas de los recursos humanos .....	126
Tabla No. 38 Medidas de ajuste del modelo .....	134
Tabla No. 39 Estimación de los parámetros por el método de mínimos cuadrados generalizados.....	136
Tabla No. 40 Estimación de los errores por el método de mínimos cuadrados generalizados .....	137
Tabla No. 41 Medidas de ajuste del modelo con la dimensión de desempeño de conducta contraproductiva .....	142
Tabla No. 42 Cumplimiento de objetivos e hipótesis de la investigación .....	159

## Índice de figura

Figura 1. Esquema de definición del problema y de los objetivos de la investigación .....	31
Figura 2 Esquema de un sistema abierto. Adaptado de Bertalanffy.....	35
Figura 3 Modelo Michigan una aproximación “hard” de la Gestión de recursos humanos. Adaptado de Devanna et al. (1999).....	41
Figura 4 Modelo Harvard una aproximación “soft” de la Gestión de recursos humanos. Adaptado de Beer et al. (1984, pág. 16).....	42
Figura 5 Modelo multinivel de relaciones del sistema de GRH y el desempeño laboral. Modelo de Ostroff y Bowen (2000). .....	46
Figura 6 Diagrama Path del clima organizacional .....	91
Figura 7 Sintaxis en SPSS para concatenar los factores de escalamiento óptimo de autonomía y trabajo retador del clima organizacional, basado en el algoritmo de Tapia (2008). .....	99
Figura 8 Promedio de Índices de los 5 constructos en una escala del 0 al 100 .....	103
Figura 9 Representación de las diferentes medias del índice del clima organizacional respecto a las IES analizadas .....	113
Figura 10 Gráfico de sedimentación para identificar los factores principales.....	119
Figura 11 Gráfico de tipos de relaciones causales que provoca covarianza entre dos variables .....	130
<i>Figura 12 Modelo propuesto para las Instituciones de Educación Superior Públicas .....</i>	<i>133</i>
Figura 13 Valores del SEM en el Modelo propuesto .....	135
Figura 14 Valores del modelo con la dimensión de desempeño de conducta contraproductiva .....	141
Figura 15 Valores del modelo con la dimensión de estrés del rol del clima organizacional...	143

### Abreviaturas y nomenclaturas

OCDE	=	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
TERCE	=	Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo
UNESCO	=	Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura
TIC	=	Tecnologías de la información y la comunicación
PRELAC	=	Proyecto principal de educación para América Latina y el Caribe
IES	=	Instituciones de educación superior
SES	=	Sistema de educación superior
LOES	=	Ley orgánica de educación superior
CEAACES	=	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CONEA	=	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación
CACES	=	Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
TGS	=	Teoría General de Sistemas
GRH	=	Gestión del Recurso Humano
CVL	=	Calidad de vida laboral
PRH	=	Prácticas de los Recursos Humanos
JDI	=	Job Descriptive Index
JIG	=	Job Index General

---

SIG	=	General Index of stress
SENIESE	=	Secretaria Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador
ACPCa	=	Análisis de Componentes Principales no lineal o categórico
SPSS	=	Statistical Package for the Social Sciences
ADM	=	Índice de Desviación Medio
ICC1	=	Coefficiente de Correlación Intraclase
AFE	=	Análisis Factorial Exploratorio
CFA	=	Análisis Factorial Confirmatorio
KMO	=	Índice Káiser-Meyer-Olkin
MSA	=	Measure of Sampling Adequacy
SEM	=	Structural Equation Modeling
LISREL	=	Linear Structure Relations
EQS	=	Structure Equations
AMOS	=	Analysis Of Moment Structures
CFI	=	Índice ajuste comparado
TLI	=	Índice de ajuste no normado
RMSEA	=	La raíz cuadrada media del error de aproximación
GFI	=	Índice de bondad del ajuste

## Resumen

Se realiza esta investigación en un momento donde la universidad ecuatoriana vive con permanentes cambios en su normativa legal y en sus organismos de control, provocando de esta manera incertidumbre en uno de sus actores principales como es el docente universitario. Esta tesis doctoral tiene como objetivo el proponer un modelo que vincule las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral que contribuya al desempeño docente en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador. El profesor realiza su trabajo no solo por vocación sino que espera a cambio un reconocimiento a su labor y un espacio para su desarrollo como profesional y catedrático, sobre todo tiene la confianza que la institución de educación superior cumpla con sus expectativas laborales.

Utiliza el método deductivo, porque se parte de una teoría de análisis multinivel, como es el modelo de Ostroff y Bowen y se llega a una propuesta de un modelo que articule las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción y el desempeño docente. Se aplica una investigación concluyente, descriptiva, correlacional de diseño de muestra transversal individual por medio de encuestas personales a los docentes y sus jefes inmediatos. Para la contrastación de hipótesis se utiliza la técnica de escalamiento óptimo, de manera específica el análisis de componentes principales no lineales, a partir del cual se cuantifican las variables en índices homogenizados sobre cien puntos de los cinco constructos investigados. Se determina correlaciones bivariadas entre las prácticas de los recursos humanos con clima organizacional, clima organizacional con contrato psicológico y satisfacción laboral, contrato psicológico con satisfacción laboral y satisfacción laboral con desempeño. Mediante el índice de desviación medio, el cálculo de anovas y el coeficiente de correlación intraclase se verifica que todos los constructos estudiados a nivel individual se transforman en variables de tipo organizacional. Con el sistema de ecuaciones estructurales se determina que la variable de satisfacción laboral es mediadora entre las prácticas de los recursos humanos, contrato psicológico y clima organizacional con respecto al desempeño y que existen las siguientes relaciones: entre clima organizacional y contrato psicológico que

impacta a la satisfacción laboral con un valor de 0,47; que hay una relación directa del clima organizacional y la satisfacción laboral con un valor de 0,56 y, que existe una relación directa del contrato psicológico y satisfacción laboral con un valor de 0,25.

La estructura matemática del modelo propuesto, se expresan en las siguientes ecuaciones, en donde se puede observar de qué manera se relacionan todos y cada uno de los constructos:

$$\text{Clima organizacional} = 0,013 * \text{Prácticas de los recursos humanos} + \xi$$
$$\text{Contrato psicológico} = 0,615 * \text{Clima organizacional} - 0,367 * \text{Prácticas de recursos humanos} + \xi$$
$$\text{Satisfacción laboral} = 0,337 * \text{Clima organizacional} + 0,117 * \text{Contrato psicológico} + 0,011 * \text{Prácticas de los recursos humanos} + \xi$$
$$\text{Desempeño} = 0,066 * \text{Satisfacción laboral} + \xi$$

Este modelo propuesto contribuye a mejorar la gestión del recurso humano docente, porque en su estructura considera el clima organizacional y el contrato psicológico como constructos que buscan incrementar la satisfacción laboral; esto provoca que el docente aumente su compromiso con la institución y desarrolle su inteligencia emocional. En esta circunstancia este modelo sugerido comparte en esencia el modelo Harvard con una aproximación “*soft*” de la GRH. Esta nueva GRH no solo debe considerar aspectos de gestión de índole organizacional sino que debe integrarse a la psicología y la neurociencia, mediante el diseño de instrumentos de medición de bioseñales que vincula al cerebro como órgano y la mente concebida como conciencia humana que siente, actúa y percibe, con el fin de desarrollar la gestión emocional de los docentes, dentro de estas acciones organizadas por las dimensiones analizadas, se sugiere lo siguiente:

Autonomía en las IES, con una participación activa de los docentes para que se construya un nuevo régimen académico en donde la episteme sea crítica al mismo proceso científico de generación de conocimiento. Para esto es necesario que el docente se convierta en el eje dinamizador del SES.

Salarios, estandarizar los emolumentos de los docentes por categorías (principal, agregados, auxiliar y por contrato) en todas las IES públicas de Ecuador, con esto se asegura la movilidad del docente en todas las IES, además entregar compensaciones económicas por la realización de proyectos de vinculación y de investigación, especialmente a los ejecutados a nivel de redes.

Trabajo en equipo, mediante el incentivo de ejecutar proyectos de investigación multidisciplinar y la posibilidad de rotación del personal docente, la GRH puede establecer procedimientos para que el docente cumpla con metas sociales de relación, evitando las comparaciones y procurando la equidad para la obtención de recompensas, centrándose en el autovalor de cada docente.

**Palabras claves:** Prácticas de los recursos humanos; Contrato psicológico; Clima organizacional; Satisfacción laboral; Desempeño; Análisis multinivel; Modelo de ecuaciones estructurales.

## CAPITULO 1:

### 1 Introducción

#### 1.1 Generalidades

La Educación es el pilar fundamental para el desarrollo de la humanidad, no es solo conocimientos, es cultura y son los valores que permite alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico, fortalece las relaciones de la sociedad y es el impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Las sociedades que disponen de un desarrollo en lo económico y social es porque han invertido en el conocimiento, no solo en el ámbito educativo sino investigativo; según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), un año más de escolaridad incrementa el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de un país entre el 4 y 7% (Narro, Martuscelli, & Barzana, 2012).

En su última obra, Morin (2011, pág. 13) manifiesta que para transformar la sociedad actual en un mundo mejor, más seguro y justo, es por medio de lo que él denomina “la Vía”, que es un método, un camino o muchos caminos que inicia con un cambio en el pensamiento, en el conocimiento y en la educación.

Los términos educación y desarrollo social están muy ligados, se puede decir que los fragmentos de conocimientos surgidos en la universidad se enclavan en la praxis cotidiana de la sociedad y son insumos para el análisis del orden social, esta función que tiene la universidad data desde cuando éramos una sociedad rural tradicional, en donde alguna institución política y cultural tenía que hacerse cargo de los cambios sociales de las época (Wittrock, 1996), pero este protagonismo político social de la universidad ha generado una dinámica muy trascendente en su accionar.

Wittrock (1996) manifiesta que a pesar de los cambios universitarios, muchos principios básicos de su creación se mantienen hasta ahora, robusteciendo la concepción de la paradoja

“cambian pero permanecen”. Toda esta mega diversidad de posiciones socio políticas, hace que la universidad tenga un designio protagónico en diferentes instancias históricas, ya sea en circunstancias de apoyo y de desavenencia con los poderes del orden público, esto le ha permitido desarrollarse y confrontarse a sí misma, en base a uno de los valores más importantes como es la autonomía universitaria.

En el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el periodo comprendido desde el año 2000 al 2015, en América Latina y el Caribe indican que se han logrado importantes avances en la educación: en infraestructura educativa, desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), disminución de desigualdades, alfabetización, educación de jóvenes y adultos, equidad de género y en programas de acceso a la educación superior (2016).

En el reporte anual de la UNESCO manifiesta que existen mejoras pendientes en la educación en América Latina y el Caribe, tales como: “la calidad de la educación, los resultados del aprendizaje, el desempeño docente, el desarrollo de competencias para el mundo laboral que no están sincronizadas con el mercado laboral y se debe administrar la educación superior de forma equilibrada y equitativa” (2016, pág. 14). Todos estos factores son precisamente justificativos para el desarrollo de esta investigación, como tal es fundamental que se trabaje en el desempeño del docente como insumo de mejora de la educación.

En el cuarto objetivo de desarrollo sostenible del Programa de las Naciones Unidas, habla de lograr una educación inclusiva y de calidad, garantizando un acceso igualitario y universal a la formación técnica sin disparidad de género e ingresos. Se ratifica la firme convicción, manifiesta en varios encuentros mundiales, que la educación es el motor más eficaz para lograr desarrollo sostenible (ONU, 2015). Todos los estados deben perseguir este objetivo y el Ecuador no está exento de este desafío.

Estas necesidades de cambio en la educación superior se iniciaron por el año de 1918 cuando el movimiento estudiantil de la universidad nacional de Córdoba exigió la finalización del autoritarismo, la libertad de cátedra, la autonomía y la creación del cogobierno universitario (Virgili, Ganga, & Figueroa, 2015), estos reclamos que no pasaron desapercibidos en la educación superior ecuatoriana y que conllevo a una serie de cambios estructurales que se analizaran más adelante.

En abril de 1991, en Quito fue la IV Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto principal de educación para América Latina y el Caribe (PRELAC), se aprobó la Declaración de Quito que tenía la intención de establecer las líneas de transformación de la educación, esta declaración tiene seis puntos fundamentales:

- La educación debe ser el resultado del consenso nacional con el fin de garantizar el compromiso del conjunto de la sociedad para la formación de sus futuras generaciones y la continuidad de sus políticas y programas orientados a esta finalidad.
- La educación debe estar en consonancia con las demandas económicas, sociales, políticas y culturales para romper el aislamiento de las acciones educativas.
- La educación es responsabilidad de todos, por lo cual es preciso desarrollar mecanismos de relación entre los agentes económicos y sociales y las instituciones responsables de la educación a todos sus niveles.
- Es necesaria la descentralización, la regionalización y la desconcentración.
- Es necesario actualizar los contenidos curriculares.
- Ser requiere respaldo internacional en el desarrollo de los programas necesarios para asegurar el desarrollo en los países de América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC, 1991, págs. 136,137).

Otro referente importante en la educación superior fue el Proceso de Bolonia, suscrito en 1999 en la ciudad de Bolonia en Italia, conmemorándose los mil años de creación de la primera universidad europea, que buscaba establecer un “sistema de títulos académicos que puedan reconocerse, promover la movilidad estudiantil, de docentes e investigadores y garantizar una educación de excelencia”. En base a cuatro elementos claves: “libertad de investigación y enseñanza, selección de docentes, garantías al estudiante e intercambio de universidades” (Fabara, 2016, pág. 172).

El proyecto *Tuning Educational Structure in Europe* que aborda las temáticas del Comunicado de Praga en junio del 2001, busca: “afinar las estructuras educativas europeas mediante un debate para identificar, intercambiar información y mejorar la colaboración europea para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia de la educación superior” (González & Wagenaar, 2003, pág. 3). Producto de este trabajo se aplicó en centenares de universidades a nivel mundial el sistema de créditos académicos, la denominación de ciclos de grado y posgrado, el desarrollo de competencias genéricas y específicas, nuevos enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación y la internacionalización de titulaciones (Bravo, 2006).

Estos proyectos y hechos que obtuvieron una gran repercusión mundial en la educación superior, son motivantes para que actores sociales, políticos e investigadores de nuestro país impulsen cambios en sus concepciones y realidades actuales.

## **1.2 Contexto de la educación superior en el Ecuador**

La universidad en general no escapa a la tendencia política del gobierno de turno, que actualmente hablan de un cambio del conocimiento, se piensa en la economía mundial, la desregulación y apertura a los mercados globales y en forma definitiva de la internacionalización de la universidad (Martín Valdunciel, 2014).

Esta postura política basada en una economía de libre mercado y que genera que solo las clases de élite se eduquen y sigan gobernando desde sus esferas de poder, provoca que otros actores sociales y políticos con distinta concepción intervenga en las Instituciones de Educación Superior (IES), cambien la normativa legal y toda la estructura del sistema de educación superior (SES), esto es justamente lo que se produjo durante la década del gobierno del Ec. Rafael Correa.

La universidad en el Ecuador convive en una dinámica permanente de discusión desde diferentes perspectivas, el generar conocimiento, sus actores, sus objetivos, su entorno social, sus injerencias políticas y de poder y, por supuesto, su estructura y mecanismos de gobierno y gobernanza son motivos de debate (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2014), los párrafos siguientes evidencia justamente esta volatilidad.

Primero la constitución que estaba vigente en el inicio de la Presidencia del Ec. Rafael Correa, fue la de 1998 la cual fue el resultado de una gran movilización indígena; esta Carta Magna ya reconocía derechos de tercera y cuarta generación, definía al Estado como “multicultural y pluriétnico”, se hablaba de una “economía social de mercado” y respecto a la educación la definía en su Art. 66 como: “deber inexcusable del Estado” pero permitía que las universidades establezcan derechos y aranceles, con lo cual se eliminaba la gratuidad (Ramírez & Minteguiaga, 2010), un análisis puntual de los inconvenientes de esta constitución respecto a la educación superior consta en la Tabla No. 1.

*Tabla No. 1 Análisis de la Constitución de 1998 respecto a la Educación Superior*

<b>ARTÍCULO DE LA CONSTITUCIÓN DE 1998</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Art. 74 "La educación superior estará conformada por universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos. Será planificada, regulada y coordinada por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), cuya integración, atribuciones y obligaciones constarán en la ley..."	En la ley todo se refiere a las universidades y no hay nada explícito para los institutos, estos funcionaron bajo el control académico del CONESUP y administrativa y presupuestariamente dependía del Ministerio de Educación, existía una bicefalía
Art. 78 "...Por su parte, las universidades y escuelas politécnicas crearán fuentes complementarias de ingresos y sistemas de contribución..."	Las IES públicas cobraban a los estudiantes aranceles y derechos, con lo cual se terminaba el sentido de gratuidad.
Art. 79 "Para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo nacional de Educación Superior."	El sistema autónomo de evaluación y acreditación debía trabajar de manera coordinada con el CONESUP, termino subordinado a él

*Fuente: Elaborado por el autor en base a la Constitución del Ecuador de 1998*

La constitución de 1998 funcionaba con la Ley de universidades y escuelas politécnicas establecida en 1982, hasta que fue reemplazada por la Ley orgánica de educación superior (LOES) que fue promulgada en el año 2000, aquí se encontraron algunos dilemas jurídicos tales como: para crear una nueva IES era necesario de un informe del organismo regulador pero no se especificaba que debe ser favorable, con lo cual con informes desfavorables se crearon universidades y escuelas politécnicas (Ramírez & Minteguiaga, 2010), como consecuencia de esto en apenas dos años se crearon quince IES. En la Tabla No. 2 se puede observar la variación del número de IES del Ecuador por periodo en años.

*Tabla No. 2 Número de Instituciones de educación superior, por periodo y el marco jurídico vigente*

<b>PERIODO</b>	<b>No. IES</b>	<b>MARCO LEGAL VIGENTE</b>
1960 - 1969	12	Constitución de 1946 y 1967
1970 - 1979	20	Constitución de 1967 y 1978
1980 - 1989	25	Constitución de 1978
1990 - 1997	27	Constitución de 1978
1998 - 2000	42	Constitución de 1998
2001 - 2008	71	Constitución de 1998 y 2008
2009 - 2018	55	Constitución de 2008

*Fuente: Elaborado por el autor en base a informe del SENESCYT*

En la sección primera de la actual Constitución del Ecuador se refiere al ámbito Educación, se determina que es un servicio público, garantiza la participación activa de todos y la gratuidad de la educación superior. Resalta que la educación se rige por los principios de cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, pensamiento universal y producción científica tecnológica global (Asamblea Constituyente, 2018); el redefinir a la educación como un servicio público, significa que no debe tener fines de lucro, que es de interés general y su pertinencia se ejecuta al constituirse en un mecanismo de desarrollo nacional.

Bajo el marco normativo de la Constitución de 1998, el SES en el Ecuador regulaba a las Instituciones de educación superior, las cuales ejercían una absoluta autonomía universitaria

en todas sus funciones esenciales. Condición que derivó en una insuficiente calidad universitaria, que se puso en evidencia con los resultados de la primera evaluación realizada por el organismo competente; que en su informe indica que existe una “prolongada ausencia de una política pública orientada a establecer parámetros universales de desenvolvimiento de las IES en torno a sus principios, sus paradigmas educativos y organizativos y sus criterios de calidad” (CONEA, 2009, pág. 2).

La estructura del SES, se regía por la Asamblea Universitaria como organismo representativo y consultivo; estaba integrada por los rectores de todas las IES, representantes de los docentes, estudiantes y trabajadores. La Asamblea entre sus atribuciones más importantes era el definir las políticas de formación profesional, investigación científica y tecnológica, vinculación con la sociedad y colaboración nacional e internacional, las cuales sugería al Consejo Nacional de Educación Superior, para su aprobación y puesta en marcha (Congreso Nacional, 2000).

Según Ramírez el país pasa por la tercera ola de transformación del sistema de educación superior en donde el objetivo es obtener un “producto social” que ayude a potenciar el desarrollo del país por medio de un “intelecto colectivo social” en donde las universidades forman un “sistema de redes neuronales”, que por medio del debate y la crítica social permita el desarrollo de la democracia como una columna estructural de su slogan de campaña, que es la conformación de la sociedad del “Buen Vivir” (2013, pág. 20), pero este razonamiento muy lógico y estructurado pierde consistencia cuando en la realidad nunca hubo libertad de expresión y casi se aniquilo a la oposición sea esta política o social.

Los resultados de la primera evaluación fueron determinantes en la definición de políticas de gobierno tendientes a depurar y mejorar el SES. La Carta Magna aprobada en el 2008 incorporó una disposición transitoria que determina un plazo de cinco años, para que todas las IES y sus programas de grado y posgrados sean evaluados y acreditados. En caso de no superar este proceso, quedarán fuera del sistema de educación superior (Asamblea Constituyente, 2008).

Estos procesos de evaluación en aplicación del Art. 13 literal “e” de la LOES, determino que se evalúen a 71 universidades y escuelas politécnicas de las cuales 33 son públicas, como resultado se obtuvo que 26 universidades alcanzaron un puntaje bajo, se les concedió un tiempo para que mejoren y al final 14 IES fueron cerradas por falta de calidad, sus estudiantes fueron reubicados en otras universidades para que terminen sus carreras; se cerraron 44 extensiones universitarias que operaban en provincias distintas a la matriz, por tener una infraestructura deficiente (Long, 2013), con esto se busca cambiar las obsoletas estructuras educativas y garantizar los principios de igualdad, calidad y pertinencia.

Para evitar caer otra vez en deficiencia de todo el sistema de educación superior, la LOES estableció un mecanismo para la creación de nuevas universidades y escuelas politécnicas, determina que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) las evalúe cada 5 años e instauró los procesos de intervención, suspensión y extinción de las IES.

Actualmente, en la Ley Orgánica Reformatoria a la LOES, establece que el CEAACES cambia por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), que tiene bajo su responsabilidad la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, con una facultad regulatoria y de gestión (Asamblea nacional de la república del Ecuador , 2018). Este Consejo mantiene la evaluación externa, la acreditación e, incrementa en su función el aseguramiento interno de la calidad.

En la Tabla No. 3 existe una comparación de los aspectos más relevantes entre la antigua Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas y la actual LOES, en ella se puede evidenciar que existe un avance en cuanto a normas que regulan el SES pero también se presenta una participación preponderante de los representantes del gobierno, con lo cual se pierde la autonomía universitaria.

La actual Ley divide a las universidades en 3 tipos de instituciones: de alta calidad y que pueden hacer investigación cuando tienen el 75% de su cuerpo docente título de PHD o

doctorado, intermedias las que ofertan título de tercer grado y maestría y las restantes que ofertan licenciaturas y educación continua.

*Tabla No. 3 Comparación de la Ley de universidades y escuela politécnicas (1989) y la LOES (2000)*

ÍTEM	LEY DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS	LOES
Conformación del cuerpo legal	7 Capítulos, 55 artículos y 9 disposiciones transitorias	3 Capítulos, 211 artículos, 11 disposiciones generales y 27 disposiciones transitorias
De la creación de las IES	"Las Universidades y Escuelas Politécnicas serán creadas mediante Ley expedida por la Cámara Nacional de Representantes, previo informe del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos en esta Ley".	"...Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares se crearán por Ley, previo informe favorable vinculante del Consejo de Educación Superior a la Asamblea Nacional.."
Conformación del máximo cuerpo colegiado del SES	El Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas estará integrado por: a) Por todos los Rectores de las Universidades y Escuelas Politécnicas; b) Un representante de los profesores de las Universidades oficiales, otro por las Escuelas Politécnicas y uno por las Universidades particulares; c) El Presidente de la Directiva Nacional de la Federación de Estudiantes de las Universidades, otro de las escuelas politécnicas y uno por la universidades particulares d) Un representante de los trabajadores de las Universidades y de las Escuelas Politécnicas oficiales y particulares, e) Un representante del Ministro de Educación y Cultura y f) Un Miembro del Consejo Nacional de Desarrollo. Lo preside el Rector de una universidad	El Consejo de Educación Superior (CES) se conforma: 4 representantes del ejecutivo, 6 académicos elegidos y 1 representante de los estudiantes que participa con voz. El Presidente sera elegido entre sus miembros.
Requisitos mínimos para ser docente	Para ser docente se requiere tener título universitario o politécnico y reunir los demás requisitos señalados en los respectivos estatutos, los que además contendrán los casos de excepción.	"...Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo..."
Evaluación docente	No se habla nada de la evaluación docente	"Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la presente Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada IES..."
Calidad de educación y acreditación	No se indica nada respecto a la calidad de la educación superior y tampoco se habla de acreditación de carreras ni de las IES.	Se crea el CEAASES como un organismo público que rige el SES y la calidad es un principio de este sistema.

*Fuente: Elaborado por el autor en base a Ley de universidades y escuelas politécnicas y la LOES*

### 1.2.1 El profesor universitario

El trabajo que realiza el profesor universitario no siempre es reconocido en su total dimensión; desde una visión psicológica el trabajo brinda distracción, reputación, salud física y mental, ayuda a la interacción social, en definitiva es un medio de realización personal.

La satisfacción del docente con su trabajo tiene que ver con otras facetas, tales como: “el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad, el salario, las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa” (Alonso Martín, 2008, pág. 27) , el profesor ejerce la docencia en una institución, entrega sus conocimientos, habilidades y valores a sus estudiantes y espera que la universidad cumplan con sus expectativas laborales y con su desarrollo académico .

La aplicación del nuevo marco legal y la reestructuración del SES para mejorar la calidad de las IES, por medio de los mecanismos de evaluación, acreditación y rendición de cuentas; genera según Linda Serra Hagedorn que los docentes universitarios enfrenten nuevos objetivos y deben cumplir indicadores de su gestión académica, lo que hace que su trabajo sea cada vez más complejo, en un entorno multifacético, con mucha presión y estrés que puede afectar la satisfacción laboral del catedrático (Padilla, Jiménez, & Ramírez, 2008, pág. 844). En el ámbito ecuatoriano se presenta este mismo fenómeno, en donde los docentes deben realizar a parte de las actividades de docencia, investigación, participar en proyectos de vinculación con la sociedad y colaborar con la gestión académica. El presupuesto que entrega el estado a las IES públicas no ha sufrido cambios sustanciales y el docente comprometido con su ejercicio docente debe cumplir más actividades con el mismo sueldo.

En el Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior vigente desde el 2012 y cuyas últimas reformas se dio el 12 de julio del 2017, en sus artículos del 5 al 10 determina las funciones del personal académico, que son: quince para las actividades de docencia, doce para las actividades de investigación, catorce para actividades de gestión y dirección académica y de vinculación con la sociedad. Esta realidad indica que existe una diversidad de actividades del docente.

Las quince actividades de docencia que le corresponde realizar al profesor universitario son:

1. Impartición de clases presenciales, virtuales o en línea, de carácter teórico o práctico, en la institución o fuera de ella, bajo responsabilidad y dirección de la misma;
2. Preparación y actualización de clases, seminarios, talleres, entre otros;
3. Diseño y elaboración de libros, material didáctico, guías docentes o syllabus;
4. Orientación y acompañamiento a través de tutorías presenciales o virtuales, individuales o grupales;
5. Visitas de campo, tutorías, docencia en servicio y formación dual en áreas como salud (formación en hospitales), derecho (litigación guiada), ciencias agropecuarias (formación en el escenario de aprendizaje), entre otras;
6. Dirección, tutorías, seguimiento y evaluación de prácticas o pasantías pre profesionales;
7. Preparación, elaboración, aplicación y calificación de exámenes, trabajos y prácticas;
8. Dirección y tutoría de trabajos para la obtención del título, con excepción de tesis doctorales o de maestrías de investigación;
9. Dirección y participación de proyectos de experimentación e innovación docente;
10. Diseño e impartición de cursos de educación continua o de capacitación y actualización;
11. Participación en actividades de proyectos sociales, artísticos, productivos y empresariales de vinculación con la sociedad articulados a la docencia e innovación educativa;
12. Participación y organización de colectivos académicos de debate, capacitación o intercambio de metodologías y experiencias de enseñanza;
13. Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como soporte o parte de la enseñanza;
14. Participación como profesores que impartirán los cursos de nivelación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA); y,
15. Orientación, capacitación y acompañamiento al personal académico del SNNA (Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior, Consejo de educación superior, Art 7)

En las actuales circunstancias para vincularse a una universidad se debe disponer de un título de maestría en un área afín de la cátedra que se impartirá, pero no se considera ninguna formación en pedagogía, en el año 2015 de 35.000 docentes universitarios solo el 10% disponían de un título en pedagogía, la oferta académica tampoco es muy importante pues de 54 universidades y escuelas politécnicas solamente 15 ofrecen estudios de cuarto nivel en educación.

### 1.3 Definición y planteamiento del problema

La Asamblea Nacional el 22 de julio del 2008, expide el Mandato Constituyente No. 14 que establece que el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), elabore un informe técnico del nivel de desempeño de la educación superior, a lo cual el CONEA presenta el informe de “Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas”. Con esta evaluación, por primera vez en el Ecuador se devela con rigor científico la realidad de la educación superior. La existencia de mercantilización de la oferta educativa, una descentralización clientelar en territorios periféricos del Estado mediante la creación de extensiones. Una polarización de prácticas en la gestión universitaria en torno a aspectos nodales de la calidad de la educación tales como: la conformación de su planta docente, el acceso y permanencia de los estudiantes, la no conformación del cogobierno especialmente en universidades privadas y cofinanciadas y fuertes asimetrías en la aplicación tecnológica.

Frente a esta realidad el CONEA categoriza a las 71 Instituciones de Educación Superior (IES) en 5 categorías, en “A” ubica a 11 instituciones y en la categoría “E” a 26 universidades. A partir de esta categorización se inicia la depuración del sistema universitario con la supresión gradual de las extensiones universitarias, el fortalecimiento de los posgrados y de la institucionalidad de las universidades categoría “D”. Complementariamente comienza la estandarización de denominaciones de títulos y de carreras, pues en el país se ofertaban cerca de 3.309 carreras universitarias de posgrado, grado, técnicas y tecnológicas.

Referente al docente universitario el CONEA manifiesta en su informe un incremento del número de catedráticos, pero existe un decrecimiento en la relación docente y alumnos por una sobre oferta de carreras. Apenas un 26% de los docentes son a tiempo completo o de dedicación exclusiva, lo que provoca inestabilidad de los docentes en las IES con poca participación en investigación y vinculación con la sociedad. Existe una heterogeneidad en las asignaciones de carga horaria y solo en las IES públicas tienen participación sus docentes en el cogobierno, lo que significa que no hay una normativa general que contemple una figura laboral a fin de garantizar sus derechos y el desarrollo de sus potencialidades (CEAACES, 2017).

Con el objetivo de plasmar las recomendaciones del informe del CONEA se crea el Consejo de evaluación acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior (CEAACES) para reglamentar la evaluación de las IES en cumplimiento a lo que establece la LOES.

El CEAACES define un modelo de evaluación institucional considerando cinco criterios: Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura, este modelo se diferencia del CONEA en la producción científica. El criterio de Academia se refiere a las condiciones necesarias para el ejercicio de la docencia universitaria de calidad, con una comunidad científica, profesional y artística, con autoridad, legitimidad, dedicación y debida protección de su medio. El primer proceso de evaluación con este modelo se terminó en noviembre del 2013 (CEAACES, 2017).

En septiembre del 2015 el CEAACES entrega el segundo Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas el cual considera seis criterios: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes. El criterio Academia evalúa las cualidades de la planta docente y las condiciones laborales y de contratación en las que se desarrolla sus actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, pero el Modelo se centra en la productividad y no en el desempeño del docente.

Los resultados de aplicación de esta segunda evaluación Institucional por parte del CEAACES se dio en el año 2016 y por lo tanto las IES no han tenido el tiempo suficiente para evaluar el impacto de todas estas transformaciones, respecto a uno de sus actores principales como es el docente. En algunas universidades se están todavía tratando de cumplir con las recomendaciones de la primera evaluación.

Actualmente existen investigaciones realizadas en dos universidades públicas de la provincia de Pichincha, que analizan el estado emocional de los docentes respecto a las exigencias actuales del sistema de educación superior las que son consideradas en la presente

tesis como un diagnóstico de las percepciones actuales del docente universitario. En el primer estudio realizado a los docentes de la Universidad Central del Ecuador se concluyen que:

Buscan ambientes predecibles que le brinden estabilidad emocional y su motivación está centrada en mantener su zona de confort y solo se movilizan frente a determinadas amenazas. Por lo tanto se podría concluir que muestran un estado emocional de conformismo frente a las actuales exigencias del sistema de educación superior del país. (Maldonado, Rodríguez, & Guananga, 2018, pág. 99).

En el segundo estudio realizado a los docentes de la Universidad de la Fuerzas Armadas-ESPE, entre sus múltiples hallazgos citaré los más relevantes respecto a su situación actual:

No existe comunicación clara. Se mantienen mensajes con distorsión. Inexistencia de un marco emocional positivo para potenciar el trabajo conjunto. Inexistencia de posibilidades de participar y aportar ideas para alcanzar objetivos. La comunidad académica desconoce la importancia del aporte que realizan los docentes a la institución. Las autoridades abordan las situaciones de manera particular y subestiman o victimizan a los actores. Las autoridades no consideran opiniones en el análisis de situaciones. Las autoridades no revisan las decisiones anteriores para no repetir errores (Maldonado, Buenaño, & Benavides, 2017, págs. 18,17).

De estas investigaciones se observa que no existe una comunicación eficaz entre los directivos de las IES y el cuerpo docente, que el clima organizacional y psicológico no es el más adecuado en la situación presente y que su estado emocional es de aceptación por imposición de la nueva normativa de la educación superior.

En los actuales momentos existe un modelo de evaluación de calidad de la educación superior propuesto por el CEAACES, que da énfasis al cumplimiento de indicadores de acreditación es decir, se exige a los docentes participar en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación y gestión universitaria; participación que conlleva a elevar su desempeño, con lo cual cambia la percepción del docente respecto al contrato psicológico que mantiene con las IES.

En esta incertidumbre política del SES debido a los cambios permanentes de leyes y reglamentos, propicia una serie de inconvenientes para las IES en su afán de cumplir con los

procedimientos operativos de estas nuevas normativas, deben ajustar sus prácticas de los recursos humanos a estos distintos cuerpos legales y la Gestión de los recursos humanos también varía en su planificación y ejecución, lo que repercutirá en el desempeño de las IES.

Frente a esta volatilidad de cambios en el SES, en las IES no han considerado el implementar modelos integrales de Gestión del recurso humano, que incluyan al unísono aspectos como: prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral, con la finalidad de motivar un mejor desempeño docente y como efecto se logren los resultados de calidad esperados.

En este contexto se pretende contestar la siguiente interrogante: ¿Cómo se relaciona las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral con el desempeño de los docentes en las IES públicas del Ecuador?. Si la relación es positiva, como contribuirá con la gestión del desempeño docente y con los indicadores de acreditación de las IES.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

Es factible que por medio de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño estructurar un modelo que contribuya a la gestión de las IES públicas del Ecuador.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

H1: Existe relaciones entre los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.

H2: Existen relaciones binarias entre las dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.

H3: Es factible que los constructos prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño analizados a nivel de los docentes, puedan ser considerados como percepciones de tipo organizacional.

## **1.5 Objetivos**

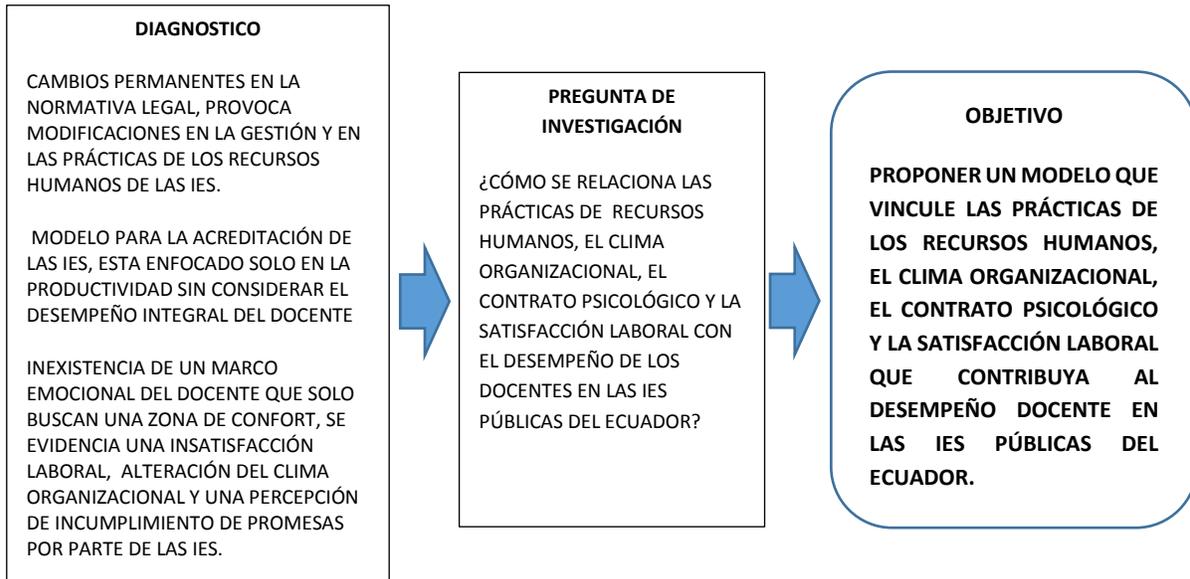
### **1.5.1 General**

Proponer un modelo que vincule las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral que contribuya al desempeño docente en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador.

### **1.5.2 Específicos**

- Conocer el fundamento teórico de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño así como sus relaciones, y que se adapten al sistema de educación superior del Ecuador.
- Describir las posibles relaciones que se presentan entre las diferentes dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con el desempeño de los docentes.
- Probar estadísticamente como los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, que son analizados a nivel individual pueden ser considerados como percepciones agregadas o de tipo organizacional.

En la Figura 1 se esquematiza los factores más relevantes del diagnóstico actual del docente universitario y su vinculación con el objetivo general de la presente tesis.



*Figura 1. Esquema de definición del problema y de los objetivos de la investigación*

## 1.6 Descripción del aporte

La investigación entrega evidencia empírica de las relaciones entre las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño. Considera una secuencia estadística para obtener índices cuantitativos de prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño a partir de variables ordinales o cualitativas.

Propone un modelo para la gestión del recurso humano integral que incluya al unísono aspectos como: clima organizacional, contrato psicológico, prácticas del recurso humano y satisfacción laboral con el fin de contribuir a mejorar los índices de calidad y de excelencia académica de las IES públicas del Ecuador.

Por último, este estudio procura evidenciar nuevas líneas de investigación en las áreas de gestión del recurso humano, de administración y de educación superior porque en el modelo propuesto vincula nuevas dimensiones y estados subyacentes de los constructos analizados.

### **1.7 Estructura de la investigación**

La investigación se divide en seis capítulos, el primero se refiere a la Introducción que realiza un análisis del contexto de la educación superior en el Ecuador, define el problema de investigación, formula las hipótesis generales y específicas, plantea objetivos y describe el aporte científico y empírico.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico que aborda la Teoría general de sistemas, la gestión del recurso humano, el modelo de Ostroff y Bowen, las organizaciones multinivel, las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño.

El capítulo tres es el estudio empírico y aborda el proceso metodológico de la investigación, trabajo de campo, diseño del diagrama de Path y termina con los resultados univariados del tipo descriptivos.

El cuarto capítulo es el análisis de resultados bivariados y multivariados, comprende la cuantificación de los valores de una escala ordinal a índices, correlaciones entre constructos y dimensiones, modelo de composición por consenso directo para los constructos organizacionales y se termina con un análisis de factores confirmatorio de los 5 constructos.

El capítulo quinto se propone un modelo para las Instituciones de Educación Superior que vincule las prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, mediante las ecuaciones estructurales y validadas estadísticamente con varios índices y se termina con un sistema de ecuaciones que relaciona los distintos constructos.

Finalmente el sexto capítulo son las conclusiones y las futuras líneas de investigación que se pueden realizar.

## CAPÍTULO 2:

### 2 Marco teórico

Este capítulo pretende exponer las teorías que tiene relación con el sistema de gestión del recurso humano y el análisis multinivel de las organizaciones, basado en los principios de Kozlowski y Klein. Se aborda la teoría general de sistemas, el modelo de Ostroff y Bowen, la gestión del recurso humano enfocada a los constructos de: prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño docente. Cada constructo se lo conceptualiza, se define sus dimensiones y se determina las variables que afectan. Toda esta fundamentación teórica es con el fin de obtener un modelo para las instituciones de educación superior, que vincule estos cinco constructos.

#### 2.1 La Teoría General de Sistemas

Cada ciencia ha obtenido un avance científico y tecnológico producto de un alto grado de especialización y evolución. Esta evolución ha cambiado desde la concepción del racionalismo del siglo XVIII, en donde las ciencias naturales era el modelo de cientificidad, esto generaban dos limitaciones: a) una enfoque reduccionista del universo, que analiza los objetos sin la participación del observador y b) aislamiento disciplinario en vista que las ciencias se alimentaban para sí mismas, con contenidos fragmentados y no aportaban a los diversos campos del saber científico; hasta la posición positivista que da importancia a la información, por medio del estudio del fenómeno (Flórez & Thomas, 1993, págs. 112,113).

La ciencia se compone de leyes de niveles superiores e inferiores, en los cuales se presentan relaciones deductivas, originando de esta manera un sistema (Scarano, 2006, pág. 67), la presente investigación se fundamenta en la Teoría General de Sistemas (TGS), que para poder entenderla axiomáticamente la desarrollemos desde sus inicios.

Para poder entender la Teoría General de Sistemas desde sus fundamentos, según Bertalanffy (1976), hay que considerar que toda teoría científica dispone de componentes metafísicos y como tal se puede hablar de una filosofía de sistemas, en donde se puede diferenciar: una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de

valores de sistemas, veamos que significa cada uno de estos factores: a) la ontología se encarga de clasificar en: sistema real que es observable y en sistema conceptual que son la lógica, la matemática y en definitiva es toda construcción simbólica; b) la epistemología de sistemas diferencia la TGS con relación al positivismo o empirismo lógico, Bertalanffy (1976, pág. 97) indica que el positivismo lógico es fiscalista y atomista, el primero porque se cree que la física es el único lenguaje de la ciencia y atomista porque hay elementos últimos del universo, no sistemas; y c) la filosofía de valores que trata de la relación entre los seres humanos y el universo.

La TGS tiene tres fundamentos básicos:

1. Los sistemas existen dentro de otros sistemas
2. Los sistemas son abiertos, esto significa que cada sistema excepto el mayor o el menor recibe o entrega algo de los otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema depende de su estructura, los sistemas biológicos y mecánicos necesitan de un impulso para operar.

Bertalanffy (1976, pág. 19) manifiesta que la TGS comprende una variedad de enfoques y cita a las siguientes teorías: la teoría de los compartimientos (Rescigno & Segre, 1965), teoría de conjuntos (Mesarovic, 1964), teoría de gráficas dirigidas (Rashevsky, 1956), teoría de la información (Weaver, 1949), teoría de redes (Rapoport, 1949), teoría de los autómatas (Minsky, 1967), teoría de juegos (Von Neumann & Morgenstern, 1947) entre otras, es por eso que en la aplicación de la TGS se puede utilizar diferentes modelos. Analizar los sistemas como entidades más que como aglomerados de partes es una tendencia en la ciencia actual y esto se consigue mediante un sólido soporte matemático.

Un sistema tiene componentes o elementos interrelacionados y Bertalanffy (1976) manifiesta que “el sistema es un conjunto de elementos en interacción” (pág. 38), se establecen dos conceptos: a) Propósito u objeto que es la unión de elementos en un sistema que al combinarlos forman un objetivo o tienen una proyección y b) Globalismo o totalidad

que se da cuando una variación en una unidad del sistema produce cambios en las unidades de este, en el globalismo participan dos fenómenos la entropía que es la tendencia de los sistemas a desgastarse o desintegrarse y la homeostasis que es el equilibrio dinámico entre las partes de un sistema (Bertalanffy, 1976).

Según Bertalanffy (1976, pág. 125) a la diversidad de sistemas, se los puede clasificar por su constitución: a) “Físicos o concretos”, los componen los equipos, maquinaria y objetos reales; y b) “Abstractos”, se componen de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Por su naturaleza los sistemas pueden ser: a) “Cerrados”, que no presentan intercambio con el medio ambiente, generalmente los sistemas mecánicos y físicos; y b) “Abiertos”, que presentan intercambio con el medio ambiente, son los sistemas biológicos y sociales, esta interacción con el ambiente hace que el sistema se renueve de manera continua y se mantenga en equilibrio o homeostasis. Un esquema de un sistema abierto, se tiene en la Figura 2.

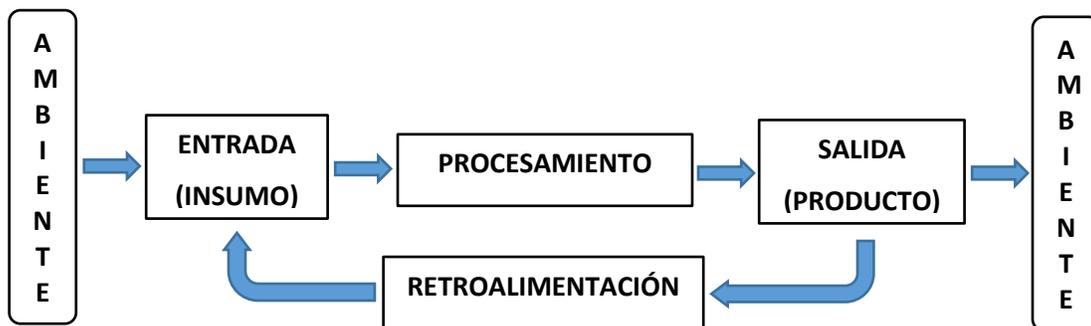


Figura 2 Esquema de un sistema abierto. Adaptado de Bertalanffy

- ❖ Entrada: Es la materia o energía que da impulso para operar el sistema.
- ❖ Procesamiento: Es la transformación de dicha entrada, es la acción del sistema.
- ❖ Salida: Es el resultado sistema.
- ❖ Retroalimentación: Es la que controla el estado del sistema, mantiene o perfecciona el desempeño del proceso.
- ❖ Ambiente: Es la que rodea externamente al sistema, es un recurso o también una amenaza para el sistema.

### 2.1.1 Las organizaciones como un sistema abierto

La concepción de las organizaciones ha variado con el tiempo, según Fayol la eficiencia organizacional se produciría si las variables organizacionales eran controladas, esta concepción es determinística propia de los sistemas cerrados que están aislados de las variables externas. La realidad es que la organización está afectada por el ambiente y por el comportamiento humano de los diferentes actores del mercado, en donde su accionar no es previsible y por lo tanto este sistema social es de tipo probabilístico (Hernández, 2011, pág. 44).

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales abiertos que tienen todas las propiedades de los sistemas como la entropía, recursividad y la homeostasis; en los sistemas sociales existe una entrada de energía, una transformación de energía dentro del sistema y un producto resultante o salida de energía, para todo este proceso se requiere de una renovación constante de energía y a esto se llama negentropía (Johansen, 2004, págs. 100,101).

Según Spencer (1972, pág. 189 a 201) afirmaba que un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- ❖ En su desarrollo.
- ❖ Cuando se desarrolla se hace más complejo.
- ❖ Cuando se hace más complejo sus componentes se interrelacionan
- ❖ Porque su existencia es más larga que la vida de sus unidades y,
- ❖ Porque cuando se desarrolla hay integración pero también heterogeneidad.

Este sistema social en las organizaciones mantiene un equilibrio interno constante que está sostenido por un proceso de autorregulación y se denomina homeostasis, este término griego compuesto por *homois* que significa similar y *stasis* quietud, fue utilizado por Walter B. Cannon en 1932 para investigaciones sobre fisiología, un ejemplo de esto es que existen organizaciones recursivas, que por desequilibrio, por inestabilidad o por el incremento de entropía generan estados estacionarios o homeostasis (García, 2011, págs. 58,59).

La organización para alcanzar la homeostasis debe cumplir dos situaciones: la unidireccionalidad y el progreso. La primera significa que a pesar de los cambios en la organización sus resultados son alcanzados y la segunda, es el fin deseado, este progreso es el óptimo cuando se obtiene el escenario esperado con el menor esfuerzo y con condiciones externas muy volátiles (Cejas & Jácome, 2006, pág. 41).

En los sistemas abiertos es importante establecer el límite o frontera que es la línea que separa al sistema de su entorno, en términos operativos puede ser un conjunto de variables específicas que entre ellas tengan un mayor intercambio de energía e información, las fronteras varían según el grado de permeabilidad entre el sistema y el ambiente (Arnold & Osorio, 1998, pág. 45).

Diversos autores de las ciencias sociales como administradores o teóricos organizacionales, psicólogos y sociólogos, están conscientes que las organizaciones están formadas por distintos niveles, los cuales se interrelacionan. Poder comprender los fenómenos sociales intranivel y extranivel es complejo, se aprecian tres supuestos en la aplicación de la teoría multinivel: a) homogeneidad en las estructuras superiores, b) independencia de esas unidades, y c) heterogeneidad dentro de las estructuras superiores (Klein, Dansereau, & Hall, 1994, págs. 198, 199). Justamente, para poder aplicar la teoría multinivel, se fundamenta en la Teoría General de Sistemas.

En esta investigación se busca establecer la relación entre las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño que están presentes en todas las organizaciones, es decir se conceptualiza a las IES como un sistema social abierto en donde existen variables que son insumos, procesos de transformación y otras variables que son salidas como es el desempeño; además el análisis se lo realiza a nivel individual y organizacional, abordando de esta manera la teoría multinivel.

A continuación se expone cómo entendemos cada uno de estos constructos claves para la propuesta del modelo, las prácticas de los recursos humanos que forma parte del sistema

de Gestión del recurso humano, el clima psicológico y organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño como variable de salida o resultado.

## **2.2 Gestión del recurso humano (GRH)**

La sociedad actual ha sufrido una serie de cambios que la han transformado en una entidad que es más incluyente y participativa, la fuerza laboral es más heterogénea y en las empresas existe una multiculturalidad de sus trabajadores, la mujer tiene un papel preponderante en todos los puestos de trabajo, hay una intervención activa de sus trabajadores en la toma de decisiones por medio de sus gremios y sindicatos y existe un respeto a la diversidad de género, filiación política y religiosa. Todo esto genera nuevos desafíos para la GRH con lo que se ha denominado la gestión de la diversidad (Martín, Romero, & Sánchez , 2006, págs. 239,240).

Esta diversidad organizativa presente en las organizaciones y también en las universidades, es el resultado de construcciones sociales y se deben a cuatro cambios sociales: 1) La globalización que la consideran una actitud mental y que está presente en toda actividad humana, especialmente en las organizaciones con la presencia de marcas globales y una creciente movilidad de sus trabajadores (Vargas, 2007, pág. 2); 2) Las variaciones demográficas de los mercados laborales, como la incorporación de la mujer al mundo empresarial, la diversidad cultural y de edad, esta diversidad influye en el reclutamiento, la retención, la motivación y el desempeño de los trabajadores (Jackson & Alvarez, 2012, págs. 17-19); 3) La generación de nuevas formas organizativas que hacen que las organizaciones sean más horizontales, rompiendo la clásica estructura piramidal, existe una renovación corporativa con la creación de redes de altos directivos que se denomina “arquitectura social” (Charan, 1991, pág. 104) y, 4) El crecimiento del sector de servicios, que por su estructura variada y de comercio informal ubica a trabajadores con diferentes especialidades y de una gran diversidad psicosocial (Jackson & Alvarez, 2012).

Esta diversidad multicultural, según Chiavenato (2009, págs. 66-76) gestionada eficazmente es una ventaja competitiva para las instituciones, el reto es alcanzar los objetivos comunes empresariales con esta variedad del recurso humano. Por medio de la inducción, la

capacitación y el aprendizaje permanente, el recurso del conocimiento se puede transferir a la tecnología y a productos y servicios; es decir el recurso humano es uno de los pilares que necesita un sistema administrativo para su funcionamiento.

Autores como Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro&Schulman (2007, págs. 176,177) manifiesta que un sistema administrativo debe contar con cuatro elementos fundamentales: las personas, el flujo de trabajo, el flujo de información y la tecnología que soporte; todos estos factores interrelacionado buscan que las organizaciones sean efectivas, eficientes, de calidad o que creen valor.

En este contexto la presente tesis se desarrolla en un ambiente multicultural y diverso, los docentes de las IES tienen heterogeneidad cultural (diferentes: nacionalidades, etnias, religiones, filiación política, relaciones contractuales, género, formación profesional, entre otras), que tienen necesidades y exigencias laborales distintas y como tal la GRH debe considerar esta diversidad.

### **2.2.1 El recurso humano y su desempeño en la organización**

La gestión del recurso humano ha sido concebida como las políticas, prácticas y procedimientos relacionadas con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización; esto incluye la definición de objetivos, estrategias, decisiones, monitoreo, operaciones y evaluación para realizar una gestión efectiva de los trabajadores y de esta forma cumplir con la misión organizacional (Beardwell, Holden, & Clayton, 2004).

Castillo (2007) define a la administración del personal como “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de la organización” (pág. 6). La diferencia entre administración de personal y gestión de recursos humanos es que la primera establece la observancia de reglas y procedimientos organizacionales y la segunda busca desarrollar la lealtad del personal (Storey, Human Resource Management: A Critical Text, 2007).

La gestión del recurso humano ha sido definida desde la academia como “un conjunto envolvente de múltiples teorías y un grupo de políticas interrelacionadas con la ideología o filosofía subyacente” (Guest, 2006, pág. 6). En aplicación de este concepto se entiende que una adecuada GRH puede lograr ventaja competitiva sostenida empresarial, si es capaz de satisfacer los siguientes criterios: 1) el personal mejora la eficiencia o eficacia de la organización; 2) las habilidades, conocimientos y destrezas del personal son únicas; 3) la competencia no puede imitar esas capacidades del personal y 4) ese personal se encuentra bien liderado en base al trabajo en equipo y la cooperación (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

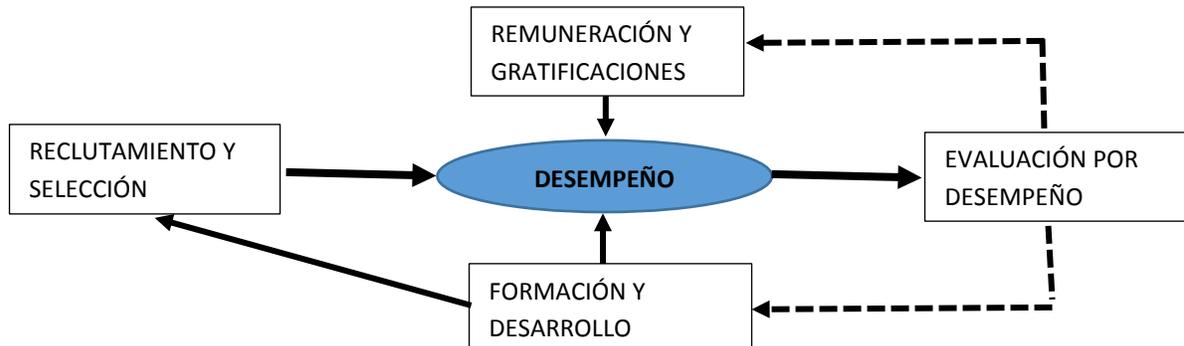
El manejo estratégico del recurso humano, abarca algunas funciones operativas, tales como: 1) alineación de la GRH a la estrategia; 2) contratación de personal; 3) inducción para el personal nuevo; 4) beneficios; 5) supervisión del desempeño; 6) cumplimiento de la normativa legal y 7) estrategias de retención al mejor personal (López & Piedra, 2001, pág. 7).

Todos los autores citados consideran a la gestión de recursos humanos como un área estratégica de la organización, pero hay dos aproximaciones en su concepción una “hard” y otra “soft” (Storey, 1998).

### **2.2.2 Aproximaciones a la gestión del recurso humano**

En los años 80, se publicaron dos libros que tenían posiciones diferentes y que definieron la nueva GRH. Por un lado esta Tichy, Fombrum y Devanna (1982) sostiene que las personas son recursos importantes para la organización y como tal es un aspecto cuantitativo y estratégico del negocio; esto significa que el personal es un recurso más de la organización tal como es la materia prima, la infraestructura y los equipos; y como tal deben ser aprovechados hasta cuando la organización lo requiera. Storey (1998) a esta aproximación la denominó “hard”.

El modelo de Michigan es el más extremo de la aproximación “hard” en donde la dirección mantiene todo el poder y los trabajadores son activos, una representación del Modelo de la escuela de Michigan se presenta en la siguiente Figura 3.



*Figura 3 Modelo Michigan una aproximación "hard" de la Gestión de recursos humanos. Adaptado de Devanna et al. (1999).*

Autores como Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills y Walton (1984) afirman que en la GRH, la prioridad es el trabajador; con lo cual se crea los "sistemas de alto rendimiento", estos autores sostienen que los trabajadores son "un capital social" (pág. 12). Storey (1998) llamo a este esquema de gestión del recurso humano la aproximación "soft".

El modelo de Harvard que consta en la Figura 4, enlaza los fundamentos de la aproximación "soft", en donde el objetivo es que el capital humano aumente su compromiso y desarrolle todas sus competencias. Este sistema retribuye al trabajador con sueldos elevados, participación en la organización, estabilidad laboral y desarrolla mecanismo de participación del empleado en la toma de decisiones.

El modelo de Harvard toma como referencia las cuatro "C": competencia, congruencia, compromiso y costo de efectividad, donde todos los criterios tienen la misma importancia. Este modelo considera a los grupos de interés con lo cual se disminuye los conflictos internos en la organización.

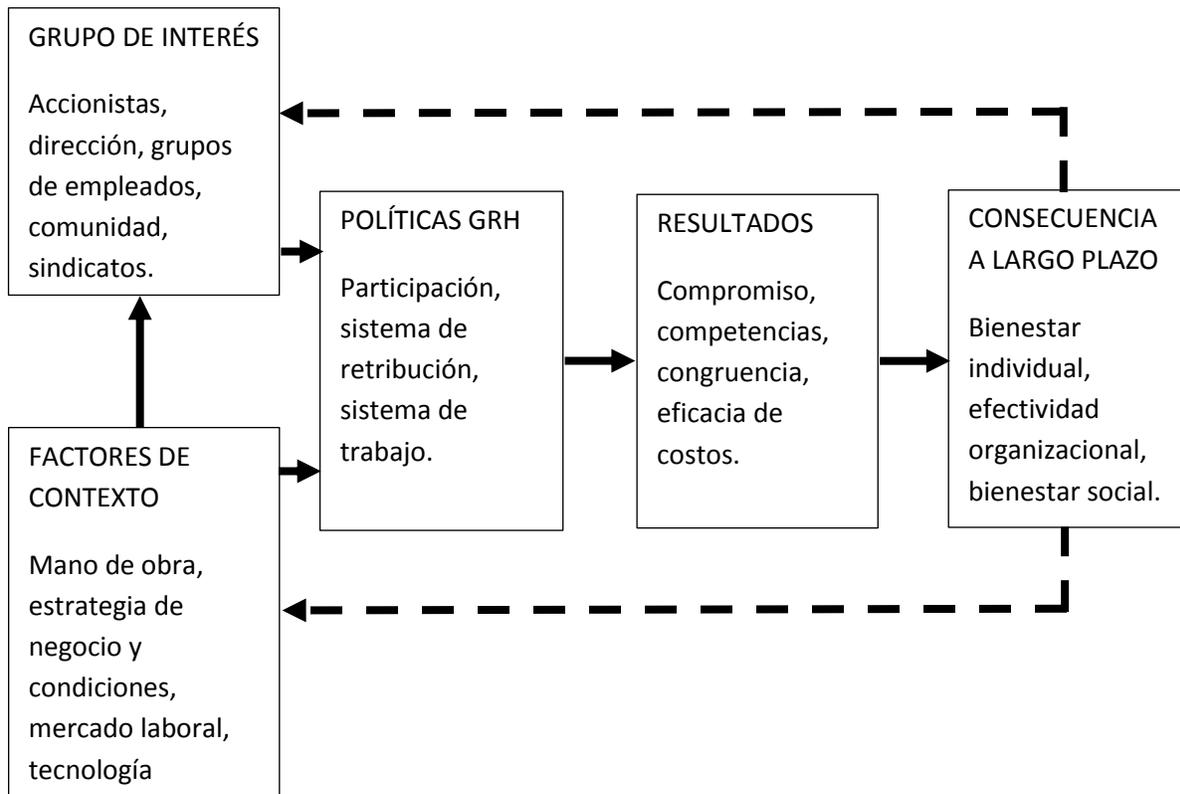


Figura 4 Modelo Harvard una aproximación “soft” de la Gestión de recursos humanos. Adaptado de Beer et al. (1984, pág. 16).

### 2.2.3 Relación entre la gestión del recurso humano y la efectividad organizacional

La relación entre la GRH y la efectividad de las organizaciones han sido investigadas desde cuatro enfoques: universalista, contingente, contextual y configural (Morales, Ariza, & Morales, 2013), se detalla a cada una de ellos.

#### 2.2.3.1 Enfoque universalista

Se inició en la década de los setenta y ochenta, con las técnicas japonesas que se referían al trabajo en equipo y a la rotación de puestos. Este enfoque es prescriptivo y se sustenta en teorías sistemáticas, a partir de tres hipótesis básicas: 1) la relación lineal de algunas prácticas de la GRH y los resultados organizacionales, 2) se puede evaluar ciertos cumplimientos organizacionales con algunos indicadores financieros, y 3) la universalidad de aplicación en cualquier situación (Morales, Ariza, & Morales, 2013).

Esta perspectiva tiene sus críticas por ejemplo: a) se duda de la relación entre prácticas de la GRH y los resultados empresariales, b) es posible que solo con algunas prácticas se obtengan indicadores positivos, c) también puede ocurrir que se obligue a cumplir ciertas prácticas de GRH que en otras circunstancias no se lo aplicarían, y d) estas sugerencias de enfoque no se puede generalizar (Bonache & Cabrera, 2002).

#### **2.2.3.2 Enfoque contingente**

Este enfoque plantea interacciones no lineales, sino sinérgicas entre las prácticas de GRH y los resultados empresariales (Schoonhoven, 1981). Este enfoque contingente sostiene que no existen mejores prácticas que otras, sino que las prácticas son influyentes en los resultados sin son pertinentes en el ambiente interno y externo de la organización (Schuler & Jackson, 1987).

A pesar de que este enfoque se considera que es más completo que el universalista, tiene sus limitantes, por ejemplo solo la estrategia empresarial la consideran contingente y no toman en consideración otras (Cano & Céspedes, 2003). Si a la falta de considerar otras variables contingentes se suman el tiempo existente entre la aplicación de las prácticas del GRH y los resultados, se tiene otra limitación que es la evidencia empírica (Dyer & Reeves, 2006).

#### **2.2.3.3 Enfoque contextual**

Propone que en la dirección estratégica de recursos humanos se consideren elementos externos a la organización, con un punto de vista macro social, pero este enfoque tampoco permite disponer de un análisis completo (García, Martín, & Sánchez, 2013).

#### **2.2.3.4 Enfoque configural**

Investigaciones realizadas por Wright y McMahan concluyen que el enfoque configural es el más completo para analizar la influencia de las prácticas de la GRH en los resultados empresariales; se fundamenta en la Teoría de los Recursos y Capacidades que establece que esas prácticas deben ajustarse al ambiente externo que lo denominan “ajuste externo” y también a una gestión coherente interna que le denominan “ajuste interno” (Morales, Ariza, & Morales, 2013, pág. 319).

Existen dos tipos de modelos en el enfoque configural: 1) los que vinculan las prácticas de GRH a la estrategia empresarial (Schuler & Jackson, 1987) y, 2) los que ajustan las prácticas de GRH a la estructura organizacional (Devanna, Fombrun, & Tichy, 1999). Algunos autores consideran que el doble ajuste interno y externo en la prácticas del GRH genera relaciones sinérgicas y no lineales, que se puede atribuir a mejores resultados empresariales (Dyer & Reeves, 2006).

Estos 4 enfoques de la GRH manifiesta que la perspectiva contingente y contextual obliga a que el sistema de GRH sea consistente con el entorno en el cual se desenvuelve y la perspectiva configural procura un sistema internamente consistente, en esta investigación la GRH en la educación superior en las IES públicas tiene un enfoque configural porque todos sus productos que son las carreras de pre y posgrado se sustenta en una pertinencia social y además porque la GRH se fundamenta en procedimientos internos lógicos y vinculados.

#### **2.2.4 Prácticas de los recursos humanos (PRH)**

Las organizaciones se encuentran en un medio competitivo, y lo hacen por medio de las personas, serán exitosas aquellas organizaciones que mejores prácticas de los recursos humanos (PRH) tengan; justamente una buena GRH y que este alienada con los objetivos estratégicos permite obtener organizaciones con altos rendimientos, es decir la gestión de recursos humanos debe pensar en el individuo, en los grupos, en la colectividad, en las relaciones de trabajo, en los procesos de ejecución y en los sistemas organizativos (Dessler, 2001). Las políticas de la GRH se cumplen en las PRH y deben responder a normas y procedimientos definidos, lo más importante es que debe ser conocidas por toda la comunidad de la organización (Chiavenato, 2009).

Las prácticas de los recursos humanos en esta investigación se la miden como un constructo global, es decir en función del criterio de un experto de la organización y que tiene una relación muy cercana con los docentes, como son los coordinadores de áreas de conocimiento, coordinadores de disciplina, directores de carrera o decanos de facultad.

En la literatura analizada se encontró que no existe un criterio único respecto a qué PRH son de alto rendimiento, algunos autores como Pfeffer (1998) consideran las siguientes dimensiones: contratación selectiva, seguridad en el empleo, descentralización en la toma de decisiones, formación extensiva y retribución por resultados; para Huselid (1995) son: participación y *empowerment*, contratación selectiva del personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencia de estatus y transferencia de información seguridad en el empleo; y para Delery y Doty (1996) son: reclutamiento interno, formación formal, valoración de resultados, participación de beneficios, seguridad de empleo, participación y puestos de trabajo rígidos.

En esta tesis se consideró algunas dimensiones de los tres autores mencionados y lo propuesto por Bonache (2002) como las mejores PRH y que se convierten en dimensiones de este constructo, y que son las siguientes: Trabajo en equipo, contratación selectiva, participación de trabajadores, formación, reducción de diferencias y seguridad del empleo.

### **2.3 Modelo de Ostroff y Bowen (2000)**

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) se fundamenta en un análisis multinivel de la organización, este modelo se aplica en la presente tesis porque analiza a las IES a nivel individual, a nivel organizacional y las relaciones que puedan presentarse trans o multinivel. A nivel micro el modelo desarrolla el clima psicológico, el contrato psicológico, capacidades de los trabajadores y su desempeño, a nivel macro las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato normativo y el desempeño organizacional, todas estas relaciones se pueden evidenciar en la Figura 5. A partir de este esquema se explicará las variables que sustenta este modelo.

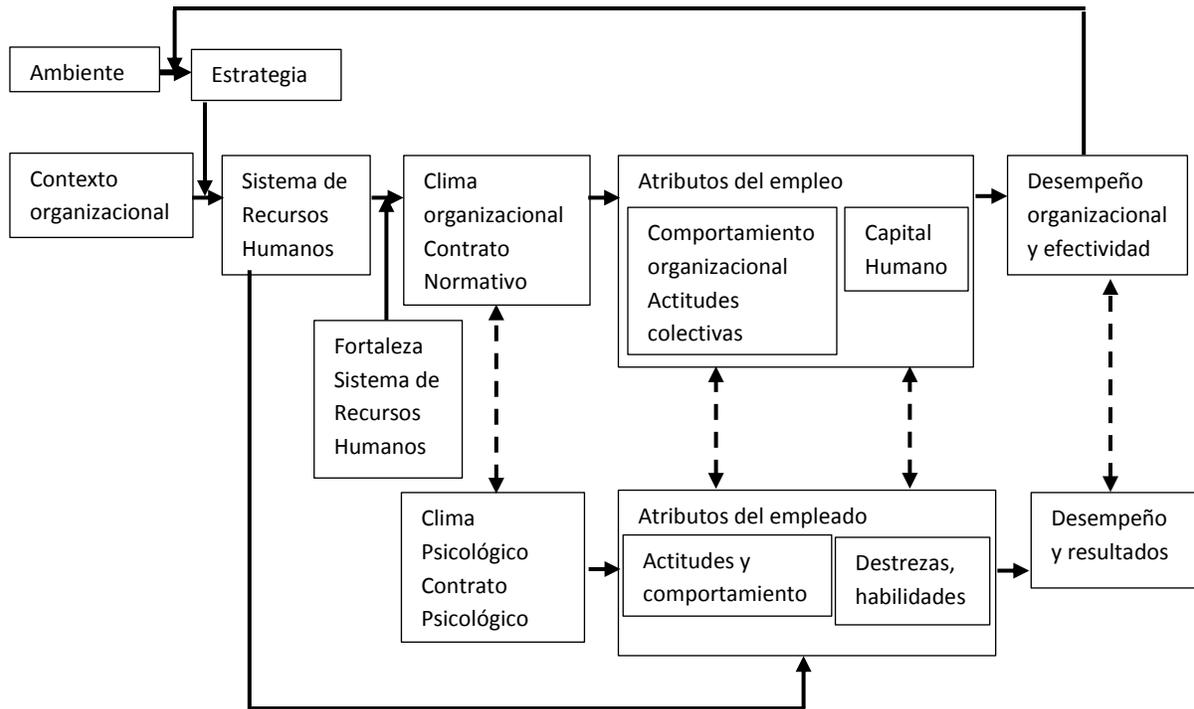


Figura 5 Modelo multinivel de relaciones del sistema de GRH y el desempeño laboral. Modelo de Ostroff y Bowen (2000).

El entorno y el contexto donde se desarrolla la organización influyen en la definición de la estrategia. La estrategia está vinculada a la misión de la empresa y por lo tanto las prácticas y políticas de la GRH deben estar alineada a los objetivos organizacionales.

Los directivos de las organizaciones deben saber identificar y explicar con qué prácticas de la GRH, se obtienen impacto en los indicadores del desempeño de la organización (Bowen & Ostroff, 2004). De la misma manera el contexto, el entorno y la estrategia deben estar consideradas en el sistema de GRH.

El término de fortaleza del sistema de recursos humanos se refiere a que un sistema de recursos humanos fuerte tiene prácticas coherentes con la estructura social y no existe ambigüedad respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales ni en los procesos establecidos, lo que genera en el trabajador una percepción de cumplimiento del contrato normativo.

Ostroff y Bowen (2000) manifiestan que una buena GRH que sea especializada, genera trabajadores motivados y comprometidos con sus tareas, lo cual provoca un aumento de la eficiencia de la organización. Las prácticas de los recursos humanos intervienen en el desempeño organizacional porque entrega las condiciones estructurales necesarias para que los trabajadores realicen todas sus competencias laborales.

Ahora dado un objetivo estratégico como: servicio, calidad, bajo costo, alta rotación entre otros, existe un conjunto de prácticas de recursos humanos que procuran cumplir ese objetivo. Pero no hay un único conjunto de prácticas de los recursos humanos para cumplir un objetivo estratégico determinado.

El desempeño de los trabajadores es producto de su comportamiento y actitudes colectivas las cuales se desarrollan por el clima organizacional y el contrato normativo que se encuentra vigente en la organización. De la misma forma el clima psicológico y el contrato psicológico de los trabajadores coadyuva a generar conductas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con este modelo se analiza tanto a las Instituciones de Educación Superior como la satisfacción del docente universitario en el clima organizacional. Desde un punto de vista multinivel, es decir en un contexto organizacional global pero también desde un punto de vista micro de la psicología organizacional.

#### **2.4 Las organizaciones multinivel**

Es muy común que en las organizaciones se analice al individuo sin tomar en consideración el contexto organizacional, pero también existen investigaciones que hablan de la cultura, de la estrategia, del desempeño organizacional y cómo se relacionan estos factores, sin tomar en consideración a los individuos; ésta investigación analiza al individuo que es el docente universitario (nivel micro), a la organización que es la Institución de Educación Superior, por medio de un análisis a los jefes inmediatos de los docentes universitarios (nivel macro) y sus interrelaciones.

El análisis macro tiene sus orígenes en la sociología que considera que existe rasgos comunes en el comportamiento social que van más allá de las diferencias individuales, mientras que la perspectiva micro tiene sus raíces en la psicología que establece que hay variaciones en el comportamiento individual y que un enfoque generalista enmascara esas diferencias individuales.

Autores como Lewin, Mead y la perspectiva histórico-social de Vygotsky en psicología, manifiestan el rol del ambiente externo en la interioridad del sujeto. Esta visión sistémica y por lo tanto multinivel en la que se define la conducta por la interacción del ambiente externo y el individuo. Convergen los tres autores en esta postura por la época en que desarrollaron sus actividades, pero su aporte fue desde una racionalidad científica (Páez & Blanco, 2006, pág. 26).

El principal objetivo del análisis multinivel en las organizaciones es que permite una comprensión integral de los fenómenos que se realizan en los distintos niveles de una organización, hay que entender en la perspectiva de multinivel que existen fenómenos micro que se realizan en contextos macros, así como también que procesos macros emergen de la interacción y dinámica de los elementos de nivel inferior (Kozlowski & Klein, 2012).

#### **2.4.1 Principios de la investigación para varios niveles de la organización**

Kozlowski y Klein (2012) establecieron 18 principios que sugieren tomarlos en consideración para aplicar una investigación multinivel, se los analiza a cada uno de ellos y se determina de qué manera intervienen en la presente investigación, estos son:

1. En la formulación de la teoría se debe definir los constructos que intervienen, como variables dependientes e independientes y a qué nivel o en qué procesos; en nuestro caso los constructos que intervienen son: prácticas de los recursos humanos, clima psicológico, contrato psicológico, satisfacción laboral y como variable dependiente el desempeño laboral.
2. Los modelos teóricos multinivel son innecesarios en los siguientes casos: a) si la variable dependiente no está relacionada con los constructos de nivel superior b) si

no hay efectos, conocimientos y/o acciones en los estamentos de nivel inferior y/o c) cuando el fenómeno es tan reciente que no hay literatura al respecto.

3. Todos los fenómenos que se desarrollan en la organización están incluidos en un contexto de nivel superior, pero que también tienen efectos directos o indirectos a nivel inferior. En las organizaciones como las IES las PRH y el desempeño docente son constructos de nivel superior, mientras que el clima psicológico, el contrato psicológico y la satisfacción laboral son constructos que se desarrollan a nivel inferior, cumpliéndose de esta manera los principios 2 y 3.
4. Algunos constructos que se presentan a nivel organizacional se debe al comportamiento o interacciones a nivel individual, la teoría debe justificar como surgen los procesos de abajo hacia arriba; en esta investigación se comprobaba estadísticamente como los constructos analizados a nivel individual se transforman en criterios a nivel organizacional.
5. La unidad de análisis, sea esta formal o informal se fundamenta en la teoría del fenómeno analizado, cuando las entidades informales se presentan hay que realizar un análisis cuidadoso (redes sociales dentro de la organización); la unidad de análisis formal en esta tesis son las facultades o departamentos de las IES estudiadas.
6. Los vínculos entre los niveles son más probables que ocurra entre unidades o niveles que están próximos, que se contengan, se intercalen o que estén directamente asociados o acoplados.
7. Es posible que existan relaciones subyacentes en los constructos que intervienen en las interacciones significativas en los diferentes niveles de la organización; se analiza en esta investigación el grado de vinculación e interacción que se presenta entre las diferentes carreras que forman parte de una misma facultad o departamento, de esta manera se determina si la estructura institucional influye en las percepciones del clima psicológico del recurso humano, cumpliéndose de esta forma los principios 6 y 7.

8. Alternativamente, en un modelo teórico el tiempo puede servir como un moderador del fenómeno, así por ejemplo un fenómeno se puede producir de abajo hacia arriba y luego de un tiempo sea de arriba hacia abajo, el ciclo de vida de la organización puede afectar este cambio.
9. Los efectos de los fenómenos a largo tiempo son distintos, por ejemplo los procesos que van desde niveles superiores a inferiores se manifiestan rápidamente, mientras que los procesos que van de niveles inferiores a superiores se desarrollan en un tiempo prolongado. En esta tesis la investigación que se aplica es de tipo transversal es decir la información de campo se recolecta en un tiempo corto, cuando los constructos analizados en el nivel inferior y superior son evidentes y no han cambiado con el ciclo de vida de las IES.
10. Según Ancona y Chong (1997), indican que las teorías que analizan el *entrainment* esto es el “ritmo, flujo y sincronicidad de los procesos” que enlazan diferentes niveles, deben determinar los ciclos transitorios adecuados (Klein & Kozlowski, 2000, pág. 24); el *entrainment* en las IES analizadas se presentan en los procesos de acreditación, que son temporales y afectan al ritmo de vida de la organización.
11. El modelo teórico multinivel debe declarar explícitamente los supuestos teóricos y empíricos, los aspectos positivos y negativos que utiliza el modelo; en el capítulo 4 de esta tesis se explica el modelo en todos sus aspectos.
12. En el modelo teórico se debe especificar el nivel de cada constructo (Individual, grupal), a pesar de que existen constructos que se evidencian en varios niveles; en esta investigación los constructos de: clima psicológico, contrato psicológico y satisfacción laboral son a nivel individual, mientras que los constructos de prácticas de los recursos humanos y desempeño laboral es a nivel grupal.
13. Los modelos teóricos que tengan constructos a nivel de unidad deben especificar si los constructos tienen las propiedades globales de la unidad, tiene propiedades compartidas de la unidad o tiene propiedades configúrales.

Kozlowski y Klein (2012) realizan una clasificación de las propiedades de los constructos en sus diferentes niveles, y que son:

Constructos con propiedades globales en la unidad. Son únicos, objetivos, descriptivos y de fácil observación.

Constructos con propiedades compartidas en la unidad, tienen como características: conductas, conocimientos y afectos de los miembros de su unidad y al mismo tiempo la caracterizan por medio de procesos psicológicos (atracción, selección, sociabilización, liderazgo, experiencias compartidas e interacción entre los miembros), son emergentes, isomorfos y funcionalmente equivalente que se basan en modelos de composición.

Constructos con propiedades configúrales son también emergentes pero disponen de la variabilidad es decir el patrón de características a nivel de respuestas individuales es por medio de los miembros de esa unidad (ej. diversidad étnica). Las propiedades configúrales se basan en supuestos de discontinuidad y de procesos no lineales de compilación. Estos constructos son cualitativamente diferentes aunque funcionalmente equivalentes.

14. El supuesto de igualdad de las propiedades compartidas de la unidad, debe ser evaluada para determinar la validez del constructo. La selección de un fenómeno puede estar fundamentada en: a) en el consenso o b) en la consistencia; cualquiera de ellas debe estar respaldada por la teoría y los datos y ambas deben ser evaluadas; en este estudio la agregación del constructo de nivel individual a organizacional responde a un análisis estadístico de una media ponderada y la fiabilidad del método utilizado, en función de la unidad de análisis que son las facultades o departamentos de las IES.
15. Los fenómenos de nivel superior que son fácilmente observables, pueden ser evaluados por expertos a nivel individual. De manera general, informantes expertos son más apropiados para la medición de propiedades globales o configúrales y menos apropiados para constructos compartidos y con propiedades configúrales

no observables; en este caso todos los constructos estudiados son observables y la información fue recolectada a nivel individual sea de docentes o de directivos.

16. La validación del modelo teórico depende de la captura y análisis de los datos de la organización; estos datos mezclan diferentes unidades de referencia y también a nivel individual.
17. Los fenómenos que se producen en la organización pueden ser analizados con estudios transversales o longitudinales dependiendo de cómo emergen estos fenómenos; en la tesis los constructos son analizados por estudios transversales de una manera inicial y queda para futuras investigaciones realizar estudios longitudinales.
18. No existe una estrategia estadística definida para la investigación multinivel, al análisis de datos debe fundamentarse en la consistencia de los constructos, el tipo de muestreo, los datos que se dispongan, el objetivo de la investigación, los supuestos teóricos y las limitaciones de la técnica estadística utilizada.

## 2.5 El clima organizacional

En 1960 aparece el concepto de clima organizacional en estudios de psicología organizacional realizados por Gellerman, este constructo en esa época estaba influenciado por dos escuelas de pensamiento: la de Gestalt y la funcionalista. *La escuela de Gestalt* que manifiesta que los trabajadores se comportan según su percepción del entorno y *la escuela funcionalista* declara que el pensamiento y conducta del trabajador obedece al medio ambiente y que la existencia de diferencias individuales depende de su adaptación a ese entorno (Calcina, 2014).

Partiendo justamente de los postulados de la escuela de Gestalt es que Lewin con su “Teoría del Campo” vinculó el constructo clima en relación con el análisis de las organizaciones, sin embargo el término que utilizó el autor no fue clima organizacional sino clima social o atmósfera social. Lo que sí se puede inferir es que el concepto clima no surge como un elemento nuevo sino como un complejo desarrollo de varias aproximaciones (Del Toro, Salazar, & Gómez, 2011).

El clima organizacional según algunos autores tiene varias acepciones tales como: clima social, satisfacción laboral, atmósfera social, ambiente entre otros; incluso en la literatura administrativa la confunden y la mezclan con la cultura organizacional; en definitiva el clima considera a los factores ambientales percibidos de una forma real y consciente, y que pueden ser controlados por la organización (Araujo & Jaime, 2007).

Las primeras investigaciones que se tiene sobre el clima social fueron realizadas por Lewin, Lippitt y White (1939) que buscaba entender la conducta de los trabajadores y el poder concebir como los individuos de una organización la entienden y la sienten. De igual manera analizan la relación entre el estilo de liderazgo y la atmosfera social; dimensión que al final es protagónica para el constructo de clima organizacional. En este estudio no fue direccionado hacia la empresa o al sistema productivo, sino que fue a un campamento de verano escolar y trataba de determinar las formas de actuación de los líderes o responsables de las actividades propias del campamento.

### **2.5.1 Formación del clima organizacional**

Dos autores como Rousseau (1988) y Moran y Volkwein (1992) nos dan una aproximación sobre la formación del clima organizacional. Según Rousseau el constructo clima organizacional se desarrolló siguiendo el siguiente proceso: a) se enfatiza en la organización y predomina los factores situacionales, b) la percepción de los factores individuales, y c) se finaliza con las percepciones globales de relación entre persona y organización. Según Moran y Volkwein el clima organizacional es un fenómeno de la organización y se tiene cuatro aproximaciones: a) la estructural, b) la perceptual, c) la cultural, y d) la interactiva (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

El enfoque estructural piensa que el clima es una característica propia de la organización e independiente del criterio de sus trabajadores, como ejemplo citó la definición de Payne y Pugh (1976) que indica “el concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se

manifiesta a través de percepciones” (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006, pág. 333).

El enfoque perceptual determina que el inicio del clima está en el interior del individuo, es decir es una descripción fundamentada en percepciones y evaluada psicológicamente, en la definición de Schneider y Reichers (1990) se puede evidenciar este enfoque: “el clima organizacional son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte una persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008, pág. 68).

El enfoque cultural lo describe como un grupo de individuos que interactúan solidariamente y comparten una cultura organizacional, según Allaire y Firsirotu (1992) indican que: “hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas” (Vásquez, 2016, pág. 67).

El enfoque interactivo se basa en que la interacción de los trabajadores genera una visión común que es el clima organizacional, Joyce y Slocum (1979) la definen de la siguiente manera:

Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 31).

Este enfoque interactivo que es incitado por las relaciones que mantienen los colegas docentes con sus pares, es lo que provoca una percepción general de los docentes respecto al clima organizacional en las IES; y es esta definición que en esta tesis se adopta.

Al clima se lo puede analizar como un constructo multifacético o como una sola variable que incide en la organización, sin embargo hay que tomar en consideración el contexto

analizado, por eso es que según Gonzáles-Roma y Peiró (1999) existe diferentes tipos de clima de acuerdo al nivel que se investigue.

### 2.5.2 Análisis de las percepciones del clima según el nivel

Cuando se realizan investigaciones del clima organizacional, se lo hace por medio de las percepciones de sus trabajadores y el instrumento es un cuestionario; el error que se produce es cuando no se especifica el objeto de la descripción, es decir a que nivel se refiere el análisis, por ejemplo: a nivel de puesto, de departamento o de toda la organización; es por esto que Rousseau (1988) clasificó las percepciones del clima a partir de tres criterios: el nivel, el tipo y las dimensiones.

El análisis en una organización puede corresponder a los niveles micro, meso o macro, es decir se puede referir a nivel de puesto, departamento o toda la organización. Según la cita que hace Gonzáles-Roma y Peiró (1999, pág. 270), al clima también se lo analiza a nivel de individuo o de grupo y de acuerdo a esto se clasifica a los diferentes tipos de climas.

### 2.5.3 Tipos de Clima

**El clima psicológico:** es la percepción individual de los ambientes en que los miembros son parte. El clima psicológico está formado por factores tales como: personalidad, procesos cognitivos, estilos de pensamiento, cultura e interacciones sociales. Esta definición guarda coherencia con el concepto de espacio vital de Lewin (Rousseau, 1988).

**El clima agregado:** es el promedio de las percepciones (puntuaciones) de los individuos de la unidad, para que exista este clima debe cumplirse dos factores: a) que se pueda identificar la unidad donde están sus miembros, y b) que las percepciones de sus miembros sean compartidas. Autores como Schneider y Snyder (1975) detectaron la dificultad de encontrar consenso entre las percepciones individuales y llegar al clima agregado, es por eso que Joyce y Slocum (1984) proponen un clima colectivo.

**Clima colectivo:** es la percepción ambiental de un grupo de individuos mediante el uso de herramientas estadísticas o análisis de clúster, de todas maneras esta forma de resolver el

problema intra-unidad también tiene su crítica y sus autores manifiestan que el clima colectivo debe tener una identidad psicosocial, es decir que sus miembros deben pertenecer a un grupo formal o informal de la organización.

Factores personales como la experiencia, la antigüedad, la edad influye en algunos grupos y en cambio otros factores ambientales tales como: la superficie de trabajo, los turnos o la ubicación incide más en otros grupos (Joyce & Slocum, 1984).

En esta investigación se analiza el clima psicológico de los docentes con variables que permite identificar factores comunes como: IES a la cual pertenece, categoría del docente, tiempo de dedicación y actividades académicas, los mismos que se pueden comparar medias con un Índice promedio del clima psicológico, con lo cual se cumple con los dos factores para obtener un clima agregado.

En una administración formal se definen las políticas, los objetivos estratégicos y las estrategias traducidas en proyectos y procedimientos que permitan cumplir esos objetivos, justamente en el análisis multinivel las prácticas permite la ejecución de las políticas y de los procedimientos que fluyen a través de la jerarquía organizacional; justamente las percepciones compartidas de los individuos de la organización respecto a las políticas, objetivos, procedimientos y prácticas es lo que forma el clima organizacional (Zohar, 2003), se entiende que mientras más directas, sencillas y claras son estas políticas, prácticas y procedimientos, mayor aceptación se tiene por parte de los individuos de la unidad en las diferentes facetas de la organización.

#### **2.5.4 Facetas o dimensiones del clima**

Las dimensiones del clima puede concebirse como las descripciones de contextos psicológicos que son significativos para el individuo o la organización (Rousseau, 1988), algunas investigaciones específicas del clima minimizan el constructo clima organizacional pero sus resultados empíricos demuestran lo contrario.

En esta investigación las mismas facetas del clima psicológico, serán tomadas en el clima organizacional, por lo tanto se aplicara la misma fundamentación teórica del clima psicológico (González-Romá & Peiró, Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo, 1999).

En la Tabla No. 4 consta las dimensiones del clima organizacional dada por varios autores, lo cual va a permitir el establecer el instrumento de medición adecuado, no olvidemos la estrecha relación que existe con el clima psicológico.

*Tabla No. 4 Dimensiones del Clima Organizacional por algunos autores*

AUTOR	AÑO	DIMENSIONES
Halpin y Crofts	Citado por Dessler 1993	Confianza, obstáculos, actitud distante, sentimiento personal, espíritu e intimidad
Gonzáles	1980	Respeto, protección, confianza, renovación, moral, armonía, motivación, crecimiento académico social.
Echeverri Lina	1999	El contexto físico y el contexto social, el entorno intraorganizacional y la calidad de vida en el trabajo
Valenzuela	2005	Trabajo personal, administración, trabajo en equipo, supervisión, sueldos y prestaciones, ambiente físico, promoción y carrera, comunicación, orgullo de pertenencia y capacitación y desarrollo
Denno	1975	Calidad de la información recibida, confiabilidad de la información recibida desde el jefe, comunicación subordinado-supervisor y apertura y afectividad del

*Fuente: Elaborado por el autor en base a: García, Hernández, Navarrete, Corichi y Sánchez (2014, págs. 115-117).*

## 2.6 Clima psicológico

El clima psicológico se lo define como esquemas psicológicos relevantes del individuo respecto a la estructura, los procedimientos y eventos que se producen en su entorno o de la organización (James, Hater, Gent, & Bruni, 1978).

Bajo la concepción anterior el clima psicológico es algo inherente al individuo y la teoría se desarrolla en ese nivel; mientras que el clima colectivo, el clima organizacional y la cultura organizacional son constructos de un nivel agregado y que se lo puede evaluar mediante el promedio de las percepciones del clima psicológico (González-Romá, 2011).

La situación descrita ocasiona estados emocionales que según Manucci (2016), manifiesta que tanto en lo individual como en lo corporativo, nos desarrollamos en zonas definidas emocionalmente y sobre los cuales ejecutamos cursos de acción, en la presente tesis se refleja el comportamiento del colectivo del docente por medio de la inteligencia emocional, que Goleman (1995) la define como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros manifiesta que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción” (pág. 30).

Según Goleman (1999) la inteligencia emocional se basa en cinco aptitudes divididas en personales y sociales. Las personales que son auto conocimiento, auto regulación y motivación; y las sociales que son la empatía y las habilidades sociales. Se debe comprender que una aptitud es un rasgo de personalidad o un grupo de hábitos que genera un desempeño superior.

En la trama educativa, la gestión emocional se desarrolla cuando sus directivos plantean estrategias para crear conciencia en los docentes sobre sus competencias emocionales que deben ser inicialmente reconocidas, auto controladas y desarrolladas (Maldonado, Buenaño, & Benavides, 2017, pág. 10).

Actualmente un trabajador no se desarrolla solo, él está consciente de su personalidad, que es lo que le corresponde y puede hacer. Estos preconceptos se relacionan con otros factores del entorno tales como: el estilo de dirección de su supervisor, la flexibilidad de la estructura organizacional y el criterio de sus compañeros de labor; estas relaciones son determinantes para evaluar su empleo y su entorno (González, 2014, pág. 200).

Tabla No. 5 Dimensiones del Clima Psicológico por algunos autores

AUTOR	AÑO	DIMENSIONES
Litwin y Stringer	Citado por Dessler 1993	Remuneración, riesgo y toma de decisiones, estructura, apoyo, relaciones sociales, tolerancia al conflicto, conflicto y cooperación y autonomía
Paul Muchinsky	1976	Tamaño, estructura, nivel de autoridad, complejidad del sistema y otros
Payne y Pugh	1976	Asunción de riesgo, comprensión, progresividad y desarrollo, control y apoyo. Afecto hacia la organización, riesgo en la toma de decisiones, presión del trabajo y estándares, apertura de la comunicación ascendente, política y claridad de promoción, tono de afecto hacia otras gentes dentro de la organización.
Sims y LaFollette	1975	Apoyo socioemocional, énfasis en los objetivos, apoyo en la tarea, énfasis en los medios y orientación a la recompensa
Kopelman	1990	

Fuente: Elaborado por el autor en base Chiang, Martín y Núñez (2010)

En la Tabla No. 5 existen dimensiones del clima psicológico analizadas por algunos autores y se puede evidenciar que no hay un consenso sobre las facetas que lo componen. Por ejemplo en el modelo de Kopelman que considera 5 dimensiones no toma en consideración al trabajo retador o autonomía, que otros autores de clima psicológico lo abordan muy detalladamente.

Ostroff (1993) que también aplicó un modelo factorial a su investigación categorizó al clima en 3 dimensiones: afectiva (con respecto al individuo), cognitiva (relacionada con los aspectos cognitivos) e instrumental (con relación a la tarea), el inconveniente de este estudio es que algunas dimensiones pueden ser catalogadas como afectivas y cognitivas.

En la presente tesis se consideró las cuatro dimensiones del modelo factorial de James y James (1989) y no todas las variables de las cuatro dimensiones fueron consideradas debido

a que algunas pertenecen a otros constructos también analizados y otras porque son constantes en el marco legal que regula al IES públicas del Ecuador, están son:

1. Trabajo retador y autonomía: importancia del trabajo y autonomía del trabajo
  2. Apoyo del líder y facilitación: apoyo y confianza del líder, influencia psicológica, facilitación e interacción con el líder y énfasis en el objetivo y facilitación del líder
  3. Cooperación del grupo, calidez y consideración: cooperación del grupo de trabajo y calidez y consideración en el grupo de trabajo
  4. Estrés de rol y carencia de armonía: ambigüedad de rol, conflicto de rol, identificación con la organización y preocupación y conciencia de la dirección.
- (pág. 741).

### **2.6.1 Facetas del clima psicológico**

Son cuatro las facetas que se desarrollaran en esta tesis con mayor énfasis: inseguridad laboral y apoyo organizacional, que serán analizadas en la dimensión de preocupación y conciencia de la dirección; autonomía del trabajo que se aborda en la dimensión de autonomía y trabajo retador y la faceta de apoyo del supervisor que se estudia en la dimensión de apoyo del líder y facilitación. Estas facetas ya fueron probadas su relación con el desempeño laboral en estudio empíricos realizados por varios autores y el interés de esta tesis será comprobar estas relaciones en las IES públicas del Ecuador.

#### **2.6.1.1 Inseguridad laboral**

Se la define como “la preocupación sobre la permanencia futura en el trabajo” (Van Vuuren & Klandermans, 1990, pág. 133), en el ámbito de la educación superior ecuatoriana que es el objetivo de esta tesis, se refiere a la preocupación del docente respecto a sus condiciones académicas tales como: carga horaria, materias asignadas, horario de clases y asignación de tareas investigativas y de vinculación con la colectividad, esta intranquilidad se produce cada vez que se inicia un nuevo ciclo académico.

El clima psicológico de inseguridad laboral que perciba el docente de la IES, lo interpretara en su pensamiento a nivel individual, lo exteriorizara con sus colegas catedráticos y se formará un clima organizacional de inseguridad. De igual manera existirán factores externos como la revisión y aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior y demás normativa legal. Todos estos componentes internos y externos interactúan para formar las percepciones de inseguridad laboral, estudios han demostrado que la inseguridad laboral tiene mayor impacto sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la salud de los trabajadores (Sora, Caballer, & Peiró, 2014).

#### **2.6.1.2 Apoyo organizacional**

Se refiere a la percepción que tiene los trabajadores sobre el aporte que ellos brindan a la organización y si son apreciadas sus contribuciones, de igual manera si valoran la preocupación de la empresa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

El apoyo organizacional genera un compromiso del trabajador hacia la empresa; estudios empíricos factoriales indican que existen los siguientes tipos de compromisos: compromiso con la tarea, compromiso con la autoridad organizacional, compromiso con los objetivos y metas institucionales y el compromiso con la organización. Se puede identificar la multidimensionalidad que tiene este constructo (Toro, 1998).

Según estudios de Rhoades y Eisenberger (2002) indican que la organización tiene 3 formas de apoyo a sus trabajadores, estas son: equidad en todos los procesos, apoyo del jefe inmediato y condiciones óptimas de trabajo con reconocimientos. Estos factores mejoran la percepción del apoyo organizacional.

En esta investigación y para el caso de las IES se traduce en políticas y procedimientos equitativos con las mismas oportunidades para todos los docentes, respecto a: capacitación, evaluación del desempeño y cualquier tipo de intimidación hacia los docentes.

### 2.6.1.3 Autonomía

Se refiere a la percepción de libertad del trabajador respecto a la ejecución de sus tareas (Rosenthal, Guest, & Peccei, 1996), en el sistema de educación superior el término autonomía tiene que ver con la esencia misma de la universidad; el clima psicológico de autonomía está vinculado con la satisfacción laboral y que provoca un incremento de su desempeño.

El concepto de autonomía universitaria ha evolucionado desde cuando se creó que fue al inició en el siglo XI en la universidad de Bolonia, para luego ampliarse a otras universidades europeas como Salamanca y Cambridge por los siglos XII y XIII; en sus albores su conquista consistía en una incipiente libertad del tema doctrinario, religioso y político (Botero Chica, 2007).

Según Mora (2000) existen dos tipos de autonomía: a) la sustantiva relacionada con los asuntos académicos y b) la de procedimientos que busca obtener fondos necesarios para su funcionamiento. Además señala tres aspectos de la autonomía universitaria: libertad presupuestaria, libertad para el diseño curricular de las carreras y libertad para seleccionar a los estudiantes, docentes y personal administrativo.

La autonomía universitaria, que se consagra en la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 355 que manifiesta: “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde a los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución...” (Asamblea Constituyente, 2018).

La concepción de libertad académica tiene sus orígenes en Alemania, según P. Metzger (1964) quién habla de libertad de aprender y libertad de enseñar, a esto se suma la libertad en busca de la verdad, libre de toda interferencia (Hendrickson, 1988).

Verónica Marín (2011) cita a Conrad Russell para definir la libertad académica, “que dentro de la legalidad es la autonomía para cuestionar y poner en duda los conocimientos recibidos, plantear otros pensamientos y soportar opiniones distintas y polémicas o

impopulares sin que eso signifique que pierda su cargo en la IES” (pág. 208), esta autonomía debe significar libertad con responsabilidad.

#### **2.6.1.4 Apoyo del supervisor**

Esta dimensión se refiere a que el supervisor se encarga de administrar, dirigir y controlar el trabajo de sus colaboradores y de apreciar sus contribuciones (Kottke & Sharafinski, 1988). Los supervisores son los representantes de la organización, planifican las tareas, evalúan a sus colaboradores, mantienen una comunicación permanente y sobre todo, transmiten los valores y principios de la organización y, por esto, son vistos como el pilar de apoyo de la entidad (Eisenberger, Stinlhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

En el campo de la educación superior en el Ecuador los coordinadores, planificadores o directores académicos son los jefes inmediatos de los docentes, ellos son los que dan a conocer a sus profesores el cumplimiento de ciertas disposiciones y a su vez son los primeros que reciben las novedades, requerimientos y exigencias del claustro docente. Esta faceta está considerada en el modelo multifacético y factorial de James y James (1989), que se aplica en esta investigación.

#### **2.7 Contrato psicológico**

El concepto de contrato psicológico fue creado por autores sociales hacia finales de los años cincuenta y es un acuerdo de esperanzas y afirmaciones tácitas entre ambas partes de una relación laboral. Siendo tres investigaciones pioneras que tratan de la conducta en el trabajo, estas son: *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960); *Men, Management, and Mental Health* (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962) y por *Organizational Psychology* (Schein, 1965). Estos autores coinciden en su interpretación del contrato psicológico pues en esa época estaba en auge la Escuela de Relaciones Humanas (Tena, 2002).

En los últimos tiempos hay el aporte de algunos autores críticos al enfoque tradicional tal como Guest y Conway (2002) que señalan que no solo se debe hacer investigaciones descriptivas que se centran en una serie de promesas y obligaciones recíprocas del contenido

del contrato psicológico, sino que sea evaluativa y predictiva de algunas variables actitudinales, comportamentales y referida a la salud de los trabajadores.

En la evaluación del contrato psicológico, algunas investigaciones lo enfocan en tres aspectos: 1) hacia su contenido, que examinan el contenido del contrato psicológico y su relación con las obligaciones del empleador y el empleado, 2) se orientan hacia su carácter y son aquellas que contrastan algún atributo con el grado en el contrato lo considera de manera explícita o implícita y, 3) hacia la evaluación, que buscan valorar el grado de cumplimiento del contrato psicológico en su contexto (Gómez López), en esta investigación se aplica la evaluación del contrato psicológico en el contexto de la IES.

De acuerdo a Chiavenato (2009) "el contrato psicológico funciona como una norma de reciprocidad entre las partes involucradas" (pág. 42); otros autores afirman que el contrato psicológico se fundamenta en la reciprocidad, se vuelve un nudo importante cuando se integra un docente alguna IES. La organización exige al docente el cumplimiento de objetivos y el docente en cambio tiene muchas expectativas de desarrollo profesional y de su salud mental. Sin embargo, no se requiere que exista un consenso en las percepciones para que exista el contrato, basta que a nivel individual se tenga una percepción de acuerdo y reciprocidad (Tena, 2002).

### **2.7.1 La reciprocidad**

El fundamento básico de la reciprocidad es la necesidad de restituir lo recibido y es de connotación general, a pesar de que dependerá de los beneficios recibidos. Está explícito que lo que se da y lo que se recibe sea lo más equitativo posible, en valoración económica o en el esfuerzo realizado para conseguirlo (Gouldner, 1960). La norma social es que el ser humano ayuda al que le ayudó y no le causa perjuicio alguno.

La teoría del intercambio social de Blau (1986) y la norma social ampliamente aceptada de la reciprocidad son dos aspectos en los cuales se puede entender los procesos subyacentes del contrato psicológico. Los docentes cuando obtienen beneficios no esperados, consideran

que están en deuda con la IES y buscan la manera de restituir lo recibido (Conway & Briner, 2005).

Conway y Briner (2005) desarrollaron un modelo que vincula la teoría del intercambio social (Blau, 1986) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) y que se produce en cuatro pasos: a) los ofrecimientos del empleador generan una conducta de él; b) la conducta del empleador por reciprocidad genera que el trabajador realice promesas; c) las promesas del trabajador le desarrollan ciertas conductas; y d) la conducta del empleado por reciprocidad hace que el empleador realice nuevas promesas.

Estudios evidencian que el cumplimiento o no del contrato psicológico provoca actitudes y conductas diferentes por parte de los trabajadores, tales como Williams y Anderson (1991) que concluyen que el empleado puede hacer trabajos extra-rol a pesar que solo se beneficien otras persona, pero no quiere realizarlo si esto favorece solo a la organización. Gracia, Peiró y Mañas (2007) encontraron que pueden existir instituciones que controlan los términos del contrato como son los sindicatos, pero pueden ser percibidos por los trabajadores como incumplimientos y hasta violaciones del mismo. Coyle-Shapiro y Kessler (2000) manifiestan que los trabajadores que percibieron incumplimiento el contrato psicológico disminuyen su compromiso con la organización.

Todos estos estudios analizan la reciprocidad del contrato psicológico cuando se ha llegado a situaciones extremas, es decir si se cumple o no; pero no se evalúa su grado de cumplimiento con el fin de tomar acciones sobre la marcha. Investigaciones como de Shore y Barksdale (1998) demostraron que cuando el empleado y el empleador cumplía en exceso sus obligaciones el clima laboral es más positivo que cuando solo el empleador cumple más que el empleado.

En esta tesis se analiza la relación de la reciprocidad percibida del docente universitario con las PRH, el contrato psicológico y sus consecuencias actitudinales en la satisfacción laboral que provoca un desempeño individual y de la IES.

En los acápites anteriores se analizó la reciprocidad en el contrato psicológico, sin embargo, Ostroff y Bowen (2000) definen al contrato normativo como “los contratos psicológicos compartidos que emergen cuando los miembros de una organización o una unidad tienen creencias similares sobre el acuerdo de intercambio” (pág. 233). El contrato normativo nace cuando en cualquier tipo de organización social, sus trabajadores tienen creencias generalizadas respecto al contrato psicológico que han desarrollado.

Alcover (2002) manifiesta que el contrato normativo se genera cuando en la organización hay un número importante de trabajadores que tienen vínculos y comparten estructuras comunes, por ejemplo, en las IES existen docentes de planta y contratados cada uno de los cuales se consideraría que comparten un tipo de contrato psicológico.

Las dimensiones del contrato psicológico consideradas en la presente tesis son las dos propuestas por Guest y Conway (2002): obligaciones o cumplimiento del empleado y obligaciones o cumplimiento del empleador.

## **2.8 La satisfacción laboral**

La primera investigación sobre la satisfacción del trabajo y su implicación en el desempeño del individuo en la organización se le atribuye a Hoppock, que en 1935 publicó su libro *Job Satisfaction*, tal como se lo cita en el artículo “Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España” (Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez, 2014). La satisfacción del laboral es un constructo que ha sido muy investigado y desde varias perspectivas sea unidimensional o multidimensional, se la define como el nivel de beneplácito del talento humano en el ambiente laboral (George & Jones, 2012).

La definición más difundida de satisfacción laboral es la proporcionada por Locke (1976) que la define como, “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (pág. 1300); este enfoque tiene que ver más con la parte afectiva del trabajador que con su productividad.

Chiang, Martín y Núñez (2010) consideran a la satisfacción como un “concepto globalizador con el que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo” (pág. 157), para estos autores es una actitud.

En la organización es importante que su contingente humano trabaje en el mejor entorno laboral; su desempeño depende del ambiente de trabajo y de su estado emocional. Cuando su labor la realiza bajo condiciones crónicamente estresantes pueden generar problemas como el síndrome de quemarse en el trabajo o Burnout, que trae consigo problemas de salud tales como trastornos de sueño, fatiga crónica, aparición de úlceras, entre otros (García, Peña, León, Camacho, & Mateos, 2013).

Estudios de varios autores, han identificado tres dimensiones en el síndrome de Burnout, esto es: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización profesional. El primero de estos emerge como una disminución o pérdida de los recursos emocionales, la despersonalización son actitudes del trabajador negativas e insensibles y la falta de realización personal es cuando se evalúa al trabajo de forma negativa (Lorente, Salanova, Martínez, & Schaufeli, 2008).

Al analizar el término de Burnout es importante definir el constructo teóricamente opuesto, el *Engagement* que es un estado emocional proactivo, caracterizado por la energía y dedicación que pone el trabajador en sus tareas (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; ).

Por satisfacción se entiende que es la sensación del trabajador de haber cubierto una o varias necesidades y determinar de qué manera o mediante qué producto u objeto se lo consiguió; Newstrom (2011) determinó que los factores que generan satisfacción pueden ser: reconocimientos adecuados, entorno laboral atrayente, actividades desafiantes y trabajo en equipo.

Finalmente se puede establecer los diferentes factores que influyen en la satisfacción en el trabajo, estos se agrupan en tres modelos que son: los relacionados a la persona,

relacionado a la situación donde se desenvuelven y los establecidos por la interacción de ambos. (Arvey, Carter, & Buerkley, 1991).

Cabe añadir que la satisfacción laboral dispone de una serie de índices que tratan de valorar su incidencia, tales como: el JDI (*Job Descriptive Index*) que es el índice descriptivo del empleo, es un estándar de las escalas de satisfacción del trabajo, lo cual fue propuesto por Smith, Kendall y Hulin en 1969, este índice JDI ha evolucionado desde esa época y se convirtió en una familia JDI, además se generó otras escalas como el JIG (*Job Index General*) que mide de forma general la satisfacción del empleo, el SIG (General Index of stress) que mide el estrés general entre otros (Lake, Gopalkrishnan, Sliter, & Withrow, 2016).

En la Tabla No. 6 se indican las dimensiones de la satisfacción laboral presentada por algunos autores, en la presente tesis se considera ocho de las diez dimensiones de Locke, la satisfacción con el salario y con la institución y dirección están consideradas en otros constructos analizados, como es en el contrato psicológico y en el clima psicológico.

*Tabla No. 6 Dimensiones de la Satisfacción Laboral por algunos autores*

AUTOR	AÑO	No.	DIMENSIONES
Hoppock	1935		Satisfacción laboral global
Smith, Kendall y Hulin	1969	5	Satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso.
Locke	1976	10	Satisfacción con el trabajo, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con el salario, con las condiciones del trabajo, con la supervisión, con los compañeros, con los beneficios y con la institución y la dirección
Peiró	1984	4	Los eventos que provocan satisfacción laboral son: el carácter intrínseco del trabajo, la promoción, la seguridad en el empleo, la remuneración y las condiciones de trabajo
Lloret, González-Roma, Luna y Peiró	1992	8	Satisfacción con la carga de trabajo, con el equipo, con la empresa y otras unidades, con la retribución, con el lugar de trabajo y medios del equipo, con la satisfacción intrínseca al trabajo, con el grado de autonomía y con la definición de objetivos y actividades
Taber y Alliger	1995		Satisfacción laboral global
Chiang, Salazar, Martín y Nuñez	2011	10	Con el trabajo en general, toma como se ejecuta el trabajo, con la remuneración, el reconocimiento, con la empresa, con la autonomía, ambiente de trabajo, oportunidad de desarrollo, relación con el jefe y satisfacción por la sección o área.

*Fuente: Elaborado por el autor en base a Chiang, Martín y Núñez (2010, págs. 164-170)*

## 2.9 El desempeño laboral

El desempeño laboral describe cómo los trabajadores de una institución cumplen sus funciones, considerando los requerimientos del puesto y los logros conseguidos. Según Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) el desempeño es una conducta laboral que procura el cumplimiento de metas en la institución. En definitiva es un conjunto de conductas que busca un beneficio para la empresa.

Citado por Araujo y Guerra (2007), Stoner define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (pág. 140). Se la considera como las actividades que procura la obtención de resultados en beneficio de la organización, que en el caso de esta investigación representa el cumplimiento de los indicadores de acreditación para las IES.

Los indicadores de acreditación representan la productividad, que es un concepto científico y fue dada por la ciencia económica, cuyo fundamento es la filosofía hedonista que generó sus teorías en el siglo XIX a partir del valor y de la utilidad.

Según la Organización Mundial del Trabajo (2008) la productividad “mide la relación entre productos e insumos” (pág. 1), en esta investigación se analiza la satisfacción con el desempeño del docente por parte de los rectores de las IES, por lo tanto se trata de una variable configural, porque un superior tiene una apreciación del desempeño de sus trabajadores, mientras que el desempeño del individuo es producto de una autoevaluación del docente (Klein & Kozlowski, 2000).

En la Tabla No. 7 se indica las diferentes dimensiones por autores, sin embargo en la presente tesis se consideró tres formas de medir el desempeño: el desempeño autoinformado, una conducta contra productiva (el absentismo) y la satisfacción de la dirección con el desempeño de los docentes encasillados en los indicadores de acreditación de las IES, a continuación se define cada uno de estos indicadores.

Tabla No. 7 Dimensiones del Desempeño por algunos autores

AUTOR	AÑO	No.	DIMENSIONES
Toops	1944	4	Unidades de producción, Calidad del trabajo, Tiempo de permanencia y Destrezas de supervisión y liderazgo
Wherry	1957	6	Resultados, Calidad, Satisfacción, Tiempo de formación o promoción, Tiempo perdido en la ejecución y Cambio de trabajo.
Murphy	1989	4	Comportamiento laboral, Comportamiento interpersonal, Comportamiento inactivo y Comportamiento destructivo
Campbell	1990	8	Competencia en ejecución de tareas específicas al trabajo, Gestión y administración, Competencia en ejecución de tareas no específicas al trabajo, Mantenimiento de disciplina personal, Comunicación oral y escrita, Demostración de esfuerzo, Facilitar pares y desempeño de equipos de trabajo y Supervisión.
Viswesvaran	1996	9	Productividad, Calidad de trabajo, Conformidad aceptando la autoridad, Competencia interpersonal, Liderazgo, Conocimiento del trabajo, Esfuerzo, Competencia administrativa y Competencia comunicativa
Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet y van der Beek	2011	4	Desempeño de la tarea, Desempeño contextual, Desempeño adaptativo y comportamiento contraproducente

Fuente: Elaborado por el autor

### 2.9.1 El desempeño autoinformado

Que es medido como la realización de las tareas encomendadas al trabajador, para ello se tomó en consideración la definición de Abramis (1994) que manifiesta que “el desempeño técnico es un buen manejo de las demandas, una correcta toma de decisiones y realizar el trabajo sin errores por parte del trabajador” (pág. 549).

Salgado y Cabal (2011) cita a Aguinis el cual considera que el desempeño es lo que el trabajador ejecuta y la conducta que tiene respecto a su trabajo. Pero no es lo que el trabajador produce o el resultado de su trabajo; aunque a veces la conducta no es fácilmente observable por lo que se debe inferir de sus metas cumplidas. Señala también que el desempeño es evaluable y es un constructo multidimensional.

Proverbialmente, el desempeño se lo ha evaluado por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones en el mismo (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Mackenzie, 1995). Debido a la globalización y la crisis a nivel mundial las organizaciones han analizado otros indicadores de desempeño, que no están descritas en el rol del puesto pero que son fundamentales para la institución, que en el caso de las IES se refiere a los procesos de evaluación y acreditación universitaria.

Se conoce que en una organización se desarrollan actividades que van más allá de lo estipulado en su puesto, a estos comportamientos de desempeño son denominados extra-rol por Katz y Kahn (1978). Actualmente a este constructo se la define como ciudadanía organizacional, y son todas aquellas actividades que realiza el trabajador, que no están consideradas dentro de su rol y que son útiles para la organización. Para que ese comportamiento sea considerado como ciudadanía organizacional debe cumplir con cuatro implicaciones: ser voluntario, intencional, que ayude de forma positiva a la institución y que no exista interés de ninguna parte (Smith, Organ, & Near, 1983).

Recordemos que el desempeño intra-rol es el cumplimiento de las actividades del trabajador que tiene su puesto y si puede a su vez entregar alguna contribución a su entorno laboral y social (Abramis, 1994). En el caso del docente universitario deben cumplir tareas de docencia, de investigación y de vinculación, siguiendo una serie de normas establecidas; el desempeño de estas tareas puede producir conflictos intra y extra-rol, de anfibiologías y de tensión del rol. Con este enfoque los estudiantes son los receptores de la conducta del docente en el desempeño de su rol y que a su vez tiene una implicación con sí mismo, generando una relación bidireccional (Troyano, García, & Marín , 2006).

En esta tesis el desempeño autoinformado es la opinión compartida del desempeño evaluado por los jefes inmediatos y el propio desempeño de los docentes, así se aplicara estrictamente lo definido anteriormente.

### **2.9.2 Conducta contraproduktiva (el absentismo)**

Según Robinson y Bennett (1995) indican que existen también conductas contra productivas y que son aquellas conductas voluntarias que incumplen las normas de la institución y que por lo tanto amenaza a la organización, a su personal o ambos. Sus investigaciones clasifican en dos dimensiones: el objeto de la conducta (la institución o su personal) y la gravedad de la conducta (falta grave a leve). De esta manera se entiende que existen dos tipos de conductas contra la organización y contra las personas.

Las conductas consideradas contraproduktivas son: la violencia verbal y física, el acoso, el pillaje, el sabotaje, la lentitud, el absentismo, el daño a la propiedad ajena, los descansos prolongados y frecuentes, el trabajo mal realizado y el uso de sustancias psicotrópicas.

El absentismo es el incumplimiento por parte del trabajador de sus obligaciones laborales ejemplo de estas actitudes son: lectura de la prensa, el tomar el café, el navegar por la web en asuntos particulares, faltar por mal tiempo, escapadas para fumar, redes sociales, realizar trámites personales, faltar por enfermedad, entre otras.

El absentismo crea una problemática multifactorial en el orden laboral, social y económico. 1) En lo laboral por que crece ante la fatiga y la monotonía con lo cual disminuye el interés y la motivación del trabajador; 2) En lo social cuando está en peligro su estabilidad en la empresa, con lo cual se reduce la tasa de absentismo; y 3) En lo económica cuando el empleado se percata que la relación remuneración/trabajo no es satisfactoria y le genera desmotivación (García M. , 2011).

El absentismo se lo define tradicionalmente como no trabajar durante el periodo de tiempo de su jornada laboral, incumpliendo un acuerdo verbal o contractual (Koslowsky, 2009). El absentismo se lo puede entender de tres formas: puede ser previsible, no previsible

y el presentismo laboral. 1) El absentismo previsible es justificado y controlado por la empresa por ejemplo: por el fuerte temporal o por alguna actividad sindical; 2) El absentismo no previsible es cuando el trabajador voluntariamente abandona su labor por ejemplo: retrasos, cuidado de sus hijos, salir a fumar, entre otros; y 3) El presentismo laboral es acudir al trabajo, pero el empleado se dedica a sus actividades personales, por ejemplo: navegar en páginas web, en redes sociales, pasa entretenido en juegos virtuales, entre otros (García M. , 2011).

Existen estudios que indican que los constructos como el compromiso individual del empleado y la satisfacción laboral provocan un efecto amortiguador en el absentismo (Koslowsky, 2009). Otras investigaciones como las de Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran (2001) presentan varios casos en que demuestran que existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y el absentismo. En la presente tesis se analiza el absentismo no previsible y el presentismo laboral y se espera que este constructo de desempeño se desarrolle a nivel individual y organizacional.

### **2.9.3 Satisfacción de la dirección con el desempeño del trabajador**

De acuerdo a Chiavenato (2008) los factores para evaluar el desempeño de los trabajadores bajo los métodos tradicionales son: “producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y realización” (pág. 255), las limitaciones propias de estos métodos tradicionales llevaron a las organizaciones a buscar nuevos métodos, como la Evaluación participativa por objetivos (EPPO). En algunas IES se aplica la evaluación de 360 grados, en donde todo el colectivo que tiene alguna interacción con el docente participa en su evaluación.

Cuando un representante de la organización con nivel de responsabilidad y de administración de grupo, emite un criterio del desempeño de sus trabajadores que es una característica de la institución; se transforma en una variable configural (Klein & Kozlowski, 2000).

Estudios de desempeño a nivel individual y en equipos como por ejemplo los de Aguinis, Gottfredson y Joo (2013) recomiendan para disponer de una buena administración del

desempeño, lo siguiente: 1) usar indicadores individuales y grupales, 2) definir indicadores de procesos y de metas, 3) proponer indicadores participativos, 4) levantar información de desempeño de fuentes internas y externas, 5) buscar siempre el desarrollo del equipo y 6) recompensar todo esfuerzo individual y grupal. En el caso de las IES los docentes se agrupan por áreas de conocimiento o por carreras, lo cual permite una conformación de verdaderos equipos de trabajo.

La presente tesis se fundamenta en la Teoría General de Sistemas porque el análisis y el modelo propuesto son para toda una entidad conformada por elementos en interacción, como son las IES. Son sistemas que están conformados por otros sistemas de características abiertas en donde hay insumos, transformación y resultados. Con el modelo de Ostroff y Bowen (2000) se estudia a las IES desde varias perspectivas multinivel esto es: a nivel individual, organizacional y sus interrelaciones, para cumplir lo que establece este modelo se analizan cinco constructos que son: prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción y desempeño laboral.

Las prácticas de los recursos humanos se la evalúan como un constructo global, mediante el discernimiento de un experto de la organización y que mantiene una relación muy estrecha con sus docentes, como son: coordinadores de áreas de conocimiento, coordinadores de disciplina, directores de carrera o decanos de facultad. Se las dimensiones propuestas por Bonache (2002) como las mejores PRH y que son las siguientes: Trabajo en equipo, contratación selectiva, participación de trabajadores, formación, reducción de diferencias y seguridad del empleo.

Al constructo de clima organizacional se lo define con un enfoque interactivo, esto significa que la interacción de los docentes genera una concepción común del clima organizacional de la IES y son percepciones que son analizadas. Se consideran las dimensiones propuestas por James y James (1989), estrés de rol y carencia de armonía, autonomía y trabajo retador, apoyo del líder y facilitación y cooperación del grupo.

El constructo contrato psicológico que son esperanzas y expectativas de los docentes y de las IES, considera el enfoque de Guest y Conway (2002) basado no solo en la reciprocidad, sino que debe ser predictiva de variables actitudinales y comportamentales de los docentes, se trabajó con dos dimensiones: contrato psicológico del docente y contrato psicológico de la IES.

El constructo satisfacción laboral se consideró la definición y las dimensiones de Locke (1976), satisfacción con el trabajo, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones del trabajo, con la supervisión, con los compañeros y con los beneficios.

Finalmente el constructo desempeño laboral se consideraron tres formas de medir el desempeño: el desempeño autoinformado (Abramis, 1994), una conducta contraproductiva con el absentismo (Robinson & Bennett, 1995) y la satisfacción de la dirección con el desempeño de los docentes (Klein & Kozlowski, 2000) encasillados en los indicadores de acreditación de las IES, que es: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

## CAPÍTULO 3:

### 3 Metodología del estudio empírico

En este apartado se describe la metodología aplicada para cumplir con los objetivos de la investigación. Se inició con una revisión de toda la fundamentación teórica con dos metas claras, la primera el contextualizar la educación superior en el país y evaluar el impacto de la normativa legal vigente en el comportamiento del docente y la segunda aplicar los conceptos de las prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño docente. Se levanta información mediante dos instrumentos de recopilación, para proceder al análisis estadístico que es una herramienta prioritaria cuando se analiza a las organizaciones desde una manera multinivel. Esta información se utiliza para la comprobación de las hipótesis de investigación.

#### 3.1 Proceso metodológico de la investigación

En esta tesis el método de investigación utilizado es el deductivo, porque partimos de una teoría de análisis multinivel, como es el modelo de Ostroff y Bowen y se llega a una propuesta de un modelo que articule las PRH, el clima organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y el desempeño docente, para las IES públicas del Ecuador; el cual considera las percepciones, requerimientos y la satisfacción laboral de los docentes universitarios, y cómo influye este estado en la GRH así como en los indicadores de desempeño de los docentes que son tomados en cuenta en los indicadores de acreditación universitaria.

El análisis multinivel permite el uso en un mismo modelo analítico, de datos de encuestas dirigidas a docentes de todas las facultades o departamentos de las universidades analizadas, con la información recolectada a coordinadores de área de conocimiento, coordinadores de disciplina, de directores o decanos de facultades de todas las carreras de las IES; esto procura interrelacionar la realidad subjetiva de los docentes con la percepción de representantes de la organización, lo cual conviene para proponer un Modelo que vincule: las PRH, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño docente.

Se aplicó una investigación concluyente, descriptiva, correlacional de diseño de muestra transversal individual que a través de encuestas personales consintió establecer relaciones entre las dimensiones de los constructos analizados, los cuales fueron consideradas en el modelo propuesto (Malhotra, 2008, pág. 143).

Para la elaboración del instrumento se considera la teoría de respuesta al ítem (TRI), que determina una vinculación funcional entre los valores de las variables investigadas que miden los ítems y la probabilidad de su acierto, generando de esta manera una función denominada Curva característica del ítem (Muñiz, 2010).

Al ser esta investigación de carácter cuantitativa, se hace preciso comprobar la viabilidad del modelo mediante el contraste de hipótesis, por lo tanto se desarrolló una escala de medición que entregue información de los constructos que forman parte del modelo propuesto, de esta manera se cumple el “estimar la naturaleza del concepto de forma fiable y válida” (Sarabia, 1999, pág. 343).

El instrumento utilizado es una prueba proyectiva, porque permite recabar percepciones psicológicas sobre necesidades, requerimientos o características de la personalidad, proporcionado el encuestado sus creencias individuales y grupales que los docentes tienen respecto a las IES (Polit & Hungler, 1987). En el instrumento no consta algunas variables respecto a ascensos, rendimientos financieros, entre otros; porque las IES analizadas son públicas y existe un marco normativo que lo regula y no depende de las IES.

La metodología para la construcción de una escala de medición aplicada en esta tesis, se toma parámetros de la propuesta de Zapata y Canet (2008, pág. 6) que incluye los siguientes pasos:

1. Definición de los constructos y establecimientos de las dimensiones
2. Determinar la escala ordinal
3. Validar el contenido con expertos
4. Determinar la población y tamaño de muestra

5. Aplicación de la prueba piloto
6. Ajuste del instrumento
7. Aplicación del cuestionario
8. Diseño de diagrama de Path
9. Calculo de la fiabilidad y validez
10. Ajuste final de la escala

### **3.1.1 Definición de constructos y establecimientos de dimensiones**

La definición de los cinco constructos analizados y el establecimiento de sus dimensiones se realizaron en el capítulo dos de la presente tesis, sin embargo, detallo por constructo a cada uno de ellos a continuación:

El clima organizacional con la propuesta de James y James (1989), que tiene cuatro dimensiones: a) Apoyo del líder y facilitación con las variables: influencia psicológica, apoyo y confianza del líder, facilitación e interacción con el líder y énfasis en el objetivo y facilitación del líder; b) Estrés de rol y carencia de armonía con las variables: ambigüedad de rol, conflicto de rol, identificación con la organización y preocupación y conciencia de la dirección; c) Autonomía y trabajo retador con las variables: autonomía del trabajo e importancia del trabajo y d) Cooperación del grupo, calidez y consideración con las variables: cooperación de grupo de trabajo y calidez y consideración en el grupo de trabajo, tal como se puede evidenciar en la Tabla No. 8.

En la satisfacción laboral se utilizó siete de las nueve dimensiones clásicas de la teoría de la discrepancia y que son propuestas por Locke (1986), están son: satisfacción con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión, con los compañeros y con el trabajo; esto se puede observar en la Tabla No. 9, las dos dimensiones restantes que es el salario se analiza en el contrato psicológico y la dimensión satisfacción con la organización y dirección se analiza en clima organizacional.

*Tabla No. 8 Dimensiones y variables del clima organizacional*

DIMENSIONES	VARIABLES	ENUNCIADO
Estrés de rol y carencia de armonía		Le preocupa la asignación de materias, la carga horaria o la asignación de su horario en cada nuevo ciclo académico
		Recibe capacitación permanente por parte de la institución
	Preocupación y conciencia de la dirección	Durante el año pasado, su evaluación de desempeño fue transparente
		Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo
		Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse
Autonomía y trabajo retador	Identificación con la organización	Los directivos tienen una visión clara de hacia donde debe ir la institución de educación superior
	Ambigüedad de rol	La institución le permite planificar sus tareas de docencia, de investigación y de vinculación con la sociedad
	Conflicto de rol	La institución le permite cambiar la forma de hacer su trabajo académico
Apoyo del líder y facilitación	Importancia del trabajo	La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo
	Autonomía del trabajo	Se puede planificar toda la labor académica
	Apoyo y confianza del líder	Estoy respaldado por mi jefe inmediato
	Facilitación e interacción con el líder	Mi jefe inmediato conoce de mis competencias
Cooperación del grupo, calidez y consideración en las variables	Énfasis en el objetivo y facilitación del líder	Siento mucha presión para desarrollar mi trabajo académico
	Influencia psicológica	Puedo confiar en que mi jefe no divulge las cosas que le cuento de manera confidencial
	Cooperación del grupo de trabajo	Se comparte conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes
	Calidez y consideración en el grupo de trabajo	Los directivos reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al realizar el trabajo académico

*Fuente: Elaborado por el autor en base a James y James (1989)*

*Tabla No. 9 Dimensiones y variables de la satisfacción laboral*

DIMENSIONES	VARIABLES	ENUNCIADO
Satisfacción laboral	Con las condiciones de trabajo	Disponer de un entorno físico adecuado de su lugar de trabajo, para desarrollar sus actividades académicas
	Con las promociones	Existe oportunidades de promoción en la institución
	Con el reconocimiento	Considera que la institución en general reconoce su trabajo académico
	Con los beneficios	Considera que la institución le entrega algún tipo de beneficio
	Con el trabajo	La institución cumple con toda la normativa legal vigente, referente a los docentes
	Con la supervisión	La supervisión que ejercen el jefe inmediato sobre el docente, es adecuada
	Con los compañeros	Existe una buena relación con sus colegas docentes

*Fuente: Elaborado por el autor en base a Locke (1986)*

En el constructo contrato psicológico se lo analiza con dos dimensiones que es la propuesta de Guest y Conway (2002) que manifiestan que no solo sea descriptiva sino evaluativa y predictiva, esto se consigue investigando las promesas desde la perspectiva de la IES y desde la perspectiva de los docentes. Ver la Tabla No. 10.

*Tabla No. 10 Dimensiones y variables del contrato psicológico*

DIMENSIONES	VARIABLES	ENUNCIADO
Contrato psicológico de la IES	Promesas de la IES a sus docentes	Proporcionarle estabilidad en su trabajo
		Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza
		Permitirle participar en la toma de decisiones
		Proporcionarle una carrera laboral de progreso
		Garantizarle un trato justo por parte de sus jefes inmediatos
		Ser flexible para que Usted pueda hacer compatible la docencia, con sus demanda fuera del trabajo
		Proporcionarle un entorno laboral seguro y libre de cualquier tipo de violencia o acoso laboral
		Entregar el máximo de su esfuerzo en su trabajo
		Proteger la imagen de su institución
		Mostrar lealtad hacia la institución
Contrato psicológico del docente	Promesas del docente a la IES	Ser amable con el personal de la comunidad universitaria, incluso si ellos son descortés o desagradables con Usted
		Ser responsable con sus tareas académicas
		Ayudar a otros colegas con los proyectos institucionales
		Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo
		Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo
		Plantear sugerencias innovadoras para mejorar su institución
		Respetar las reglas y normas de la institución
		Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer
		Responsabilizarse de su propio desarrollo de carrera

*Fuente: Elaborado por el autor en base a Guest y Conway (2002)*

En el constructo PRH se analiza seis dimensiones que es la propuesta de Bonache y Cabrera (2002), las cuales se detallan en la Tabla No. 11.

Tabla No. 11 Dimensiones y variables de las prácticas de los recursos humanos

DIMENSIONES	VARIABLES	ENUNCIADO	
Prácticas del recurso humano (PRH)	Contratación selectiva	Se cumple con la normativa legal vigente para la contratación de los docentes La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión	
	Participación de trabajadores en temas relacionados con su trabajo		
	Formación	Se brinda capacitación pertinente por parte de la institución a sus docentes	
	Reducción de diferencias		Durante el año pasado, la evaluación de desempeño a sus docentes, fue Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo
			Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse
	Trabajo en equipo	Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	
Seguridad empleo	Los docentes tienen estabilidad en su trabajo		

Fuente: Elaborado por el autor en base a Bonache y Cabrera (2002)

Finalmente el constructo desempeño laboral se consideró tres dimensiones de varios autores diferentes, tales como: a) El desempeño autoinformado de Abramis (1994), b) La conducta contraproduktiva propuesta por Robinson y Bennett (1995) y dentro de esta dimensión se analizó la variable el absentismo y c) La satisfacción de la dirección con el desempeño del trabajador de Klein y Kozlowski (2000), en esta variable se estudiará los indicadores de acreditación que son los que les interesa a las IES que cumplan sus docentes, se analiza la investigación y la vinculación, porque la docencia esta evaluada en los otros constructos; esto se puede verificar en la Tabla No. 12.

Tabla No. 12 Dimensiones y variables del desempeño

DIMENSIONES	VARIABLES	ENUNCIADO
Desempeño autoinformado	Desempeño autoinformado	Cumplo con todas mis tareas académicas Realizo mi trabajo en el tiempo establecido
Conducta contraproduktiva (el absentismo)	Conducta contraproduktiva (el absentismo)	Investigaciones actuales concluyen que los empleados se dedican en su trabajo a navegar por la web y a las redes sociales. ¿Considera usted que el docente lo hace? Investigaciones actuales concluyen que los empleados faltan a su trabajo por razones muy simples. ¿Considera usted que el docente lo hace?
Satisfacción de la dirección con el desempeño (Indicadores de acreditación para la IES)	Investigación	Publico artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales
		Dispongo de patentes registradas, diseños industriales entre otros
	Vinculación	Pertenezco a grupos de investigación Participo en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales Participo en proyectos de vinculación con la sociedad

Fuente: Elaborado por el autor en base a Abramis (1994), Robinson y Bennett (1995) y Klein et al. (2000)

### 3.1.2 Determinación de la escala ordinal

En el instrumento dirigido a los docentes, se aplicó una escala ordinal de Lickert con cinco posibilidades que va desde: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, en acuerdo y completamente en acuerdo. Para el caso de los enunciados que corresponde al contrato psicológico se utilizaron las siguientes cinco iniciativas: No cumplió su promesa; Si, pero ha cumplido su promesa en parte; Si, pero ha cumplido su promesa a medias; Si, ha cumplido su promesa en gran parte y Si cumplió su promesa. Finalmente, para los enunciados del constructo desempeño laboral se utilizó una escala de Lickert con cinco opciones: nunca; a veces; en un 50/50; casi siempre y siempre.

Para el cuestionario aplicado a coordinadores de: área de conocimiento, disciplina, programas de posgrado, vinculación, directores de carrera o decanos de facultad se utilizó una escala ordinal de diferencial semántico de siete posibilidades (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, pág. 226): en donde el menor valor es uno que corresponde a Completamente en desacuerdo y el valor máximo es siete que corresponde a Completamente en acuerdo, para el constructo de prácticas de los recursos humanos; para medir el desempeño se aplicó una escala ordinal de diferencial semántico de siete posibilidades: en la cual el menor valor es Muy insatisfecho y el máximo valor es Muy satisfecho. Se amplió el rango de la escala de cinco opciones a siete, porque existe un menor número de elementos muestrales y en la variabilidad de respuestas se obtiene una mejor aplicación del análisis estadístico.

### 3.1.3 Validar contenido con expertos

Para validar el contenido del instrumento se utilizó el juicio de expertos, los criterios para identificar a las personas que participaron fue en función de lo que propone Skjong y Wentworth (2001, pág. 540), esto es: a) experiencia en la aplicación de juicios y toma de decisiones basado en investigaciones realizadas, publicaciones, experiencia docente y experiencia profesional; b) reconocimiento en la comunidad; c) su afán de participación en esta investigación y d) imparcialidad en el sentido de no tener vínculos con el autor. Aleatoriamente se envió por correo electrónico la invitación a cuatro docentes de cada una de las IES estudiadas, las dos condiciones que se buscaron fueron: 1) que sea docente de una de

IES de cantón Quito y 2) que dispongan del título de doctor en administración o especialidad afín, de estas doce invitaciones aceptaron participar dos expertos por cada una de las IES, en el Anexo 1 consta un ejemplo de la carta de invitación.

Para considerar el número de expertos consultados se aplicó el criterio de Hyrkas, Appelqvist-Schmidlechner y Oksa (2003) que indica que diez expertos entregan una estimación adecuada de validez de contenido del instrumento, pero que no existe problema de tener un número menor de expertos, porque en la validez de un ítem o indicador se requiere de un consenso para su aceptación. Es decir, que si el número de expertos es mayor puede existir una mayor discrepancia entre ellos para aceptar un ítem (como se citó en Hyrkas et al., 2003).

Con el fin de facilitarle el trabajo del experto se elaboró la Guía de juicio, que consta en el Anexo 2, y se conforma de las siguientes partes: 1) se precisó el objetivo del juicio del experto, que en este caso es el validar el contenido de la prueba diseñada; 2) explicar los constructos, dimensiones e ítems de la prueba mediante definiciones claras de cada constructo; 3) especificar el uso de prueba, esto significa que por medio de los resultados de la prueba, se estableció las variables que guardan relación y causalidad entre ellas y serán estas las que intervienen en el modelo de gestión propuesto y 4) planilla de evaluación, que es el instrumento de evaluación por parte de los expertos, son dos instrumentos que se van a evaluar el primero que es dirigido a los docentes y que consta en el Anexo 3.

Con los seis informantes calificados para los dos instrumentos de recolección de información y que cumplieran con el perfil establecido de experto, se receptaron por correo electrónico sus observaciones para determinar la validez de contenido de los reactivos, esta validez de contenido que está definida por Nunnally (1973) y Mehrens y Lehmann (1982) como: “el grado en que los ítem que constituyen la prueba son una muestra representativa del dominio de contenido que se mide”, tal como citó Ecurra (1988, pág. 105), para evitar la dificultad de cuantificación de los resultados dado por criterio de Jueces se aplicó el coeficiente de V. de Aiken (1980) que evalúa el consenso que existe entre los jueces para la inclusión de un determinado enunciado, este coeficiente tiene que ser superior a 0,80 y su fórmula es:

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

En donde:

- $\bar{X}$  Es la media de las calificaciones de los jueces
- $l$  Es la calificación mas baja posible
- $k$  Es el rango de los valores posibles en la escala Likert

Aparte del V de Aiken se trabajo con intervalos de confianza por el método Score, esto permite probar si la magnitud obtenida por el coeficiente de Aiken es superior al valor que se establecio como mínimo aceptable, estos valores mínimos aceptables se tomo el criterio de Charter (2003), en donde establece que  $V_o$  sea igual o mayor a 0,70 para que el enunciado sea aceptado, las formulas para calcular los límites superior e inferior son:

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)} \quad U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

En donde:

- L límite inferior del intervalo
- U límite superior del intervalo
- Z valor del limte de confianza de una distribución normal estándar
- V el V de Aiken, calculado
- n número de jueces

Como resultado de la aplicación del V de Aiken y de los Intervalos de Confianza de los 60 enunciados evaluados se elimino ciertos enunciados y otros se los reformulo, tal como se indica en la Tabla No. 13.

*Tabla No. 13 Resultados del V Aiken y de los Intervalos de Confianza para la primera evaluación de los jueces*

CRITERIO	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	DECISIÓN
<b>ÍTEMES QUE NO CUMPLEN</b>							
<b>CRITERIO DE INTERVALO DE CONFIANZA</b>	<b>Límite inferior menor a 0,7</b>			<b>V Aiken menor a 0,8</b>			
6	0,473	0,6482		0,67			REFORMULAR
7		0,6482	0,5287			0,72	ELIMINAR
10	0,648						REFORMULAR
14	0,648						REFORMULAR
15	0,648						REFORMULAR
16	0,648						REFORMULAR
17	0,587			0,78			REFORMULAR
21		0,6869	0,6110				REFORMULAR
37	0,529	0,5869	0,5869	0,72	0,78	0,78	ELIMINAR
47	0,473	0,5287	0,6482	0,67	0,72		ELIMINAR
53	0,369	0,4198	0,4731	0,56	0,61	0,67	ELIMINAR
54	0,473	0,4731	0,4731	0,67	0,67	0,67	ELIMINAR

*Fuente: Elaborado por el autor*

Mediante reuniones personales o vía internet con los jueces se pudo cambiar los enunciados o reformularlos, de 60 ítems iniciales quedaron 58. Esta fase significó un proceso de buscar consensos entre los diferentes expertos sin perder el objetivo para el cual fue diseñado el instrumento, al final todos los ítems cumplían que el V de Aiken que sea mayor a 0,8 y el límite inferior del intervalo de confianza sea mayor a 0,7, tal como se puede verificar en la Tabla No. 14.

*Tabla No. 14 Resultados del V Aiken y de los Intervalos de Confianza para el instrumento definitivo*

CRITERIO	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	DECISIÓN
<b>ÍTEMES QUE CUMPLEN</b>							
<b>CRITERIO DE INTERVALO DE CONFIANZA</b>	<b>Menor valor del Límite inferior, todos mayores a 0,7</b>			<b>Menor valor de V Aiken, todos mayores a 0,8</b>			
TODOS LOS ÍTEMES CUMPLEN	0,714	0,7852	0,7852	0,84	0,94	0,94	OK

*Fuente: Elaborado por el autor*

Un proceso similar se aplicó para el segundo instrumento dirigido a los informantes de la organización, esto es a coordinadores de: área de conocimiento, disciplina, programas de

posgrado, vinculación, directores de carrera o decanos de facultad de las IES analizadas. De esta manera se obtuvo los dos instrumentos definitivos: el primero orientado para los docentes y el segundo que está dirigido a coordinadores de área de conocimiento, jefes de laboratorios, directores de departamento o decanos, que constan en el Anexo 4.

### 3.1.4 Determinar la población y tamaño de muestra

Para determinar la población de estudio se consultó en la Secretaria Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE), el número total de docentes que laboran en todas las IES es de 35589 y solo en la provincia de Pichincha en la cual se desarrolla esta investigación se concentra el 30,4% de este total, esto es 10813 docentes. A nivel nacional en las universidades y escuelas politécnicas públicas laboran el 62,4% de los docentes, esto confirma la delimitación de este estudio. En la Tabla No. 15 se evidencia estos datos.

*Tabla No. 15 Número de docentes que laboran por tipo de institución de educación superior a nivel nacional y en la provincia de Pichincha*

TIPO DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	NÚMERO DE DOCENTES			
	NACIONAL	% NACIONAL	PROVINCIA DE PICHINCHA	% PROVINCIA
Universidades y escuela politécnicas públicas	22223	62,4%	3949	36,5%
Universidades y escuela politécnicas privadas	13366	37,6%	6864	63,5%
TOTAL	35589	100,0%	10813	100,0%

*Fuente: Elaborado por el autor, en base a información de SNIESE-2017.*

Delimitado la población objeto de estudio, se requiere determinar el número de docentes que laboran en las IES públicas en la provincia de Pichincha, datos que se encuentran en la Tabla No. 16.

*Tabla No. 16 Número de docentes que laboran en las IES públicas de la provincia de Pichincha, número de estudiantes y año de creación de la IES*

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CATEGORÍA DE ACREDITACIÓN	NÚMERO DE DOCENTES	NÚMERO DE ESTUDIANTE
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE	A	1257	23038
Universidad Central del Ecuador	B	2003	38000
Escuela Politécnica Nacional	A	689	10000
TOTAL		3949	71038

*Fuente: Elaborado por el autor, en base a información de SNIESE-2017.*

El marco muestral se compone de los docentes de diferentes categorías escalafonarias y tiempo de dedicación que laboran en las IES públicas de Quito, para asegurar su representatividad se encuestara un número igual de docentes en cada facultad y departamento de las universidades y escuelas politécnicas.

La población o universo para calcular el tamaño de muestra es de 3949 docentes, se trabajó con un error muestral del 5% y un grado de confianza  $\alpha = 95\%$  que da un valor de  $Z = 1,96$ , con estos datos aplicando la fórmula del cálculo de la muestra se obtiene un valor de 522 encuestas, los parámetros con lo cual se desarrolló la investigación se presenta en la Tabla No. 17 que es la ficha técnica de la investigación empírica.

*Tabla No. 17 Ficha técnica, cuestionario dirigido a docentes*

ITEMS	DETALLE/CANTIDAD
Población objetivo	3949 Docentes
Unidades muestrales	Son 3: UCE, EPN y Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Elementos muestrales	Docentes que laboran en IES públicas de Quito
Tamaño de muestra	522 Docentes
Universidad Central del Ecuador (UCE)	Proporción de la muestra: el 50,7% son 265 encuestas
Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE	Proporción de la muestra: el 31,8% son 166 encuestas
Escuela Politécnica Nacional (EPN)	Proporción de la muestra: el 17,5% son 91 encuestas
Tipo de instrumento	Encuestas personales
Control del levantamiento	Fotografía de los encuestados y verificación in situ
Error muestral	$\pm 5\%$
Procedimiento de muestreo	El cuestionario se levanto en todas las facultades o departamentos de las unidades muestrales seleccionadas.
Tipo de muestreo	Bayeciano, sin remplazo, probabilístico sistemático
Periodo del trabajo de campo	Enero a Febrero del 2019

*Fuente: Elaborado por el autor*

Para el instrumento dirigido a los docentes que tengan nivel de jefatura se dispone de una población de 341 docentes en las tres IES tanto a nivel de pregrado como de posgrado, para el cálculo de la muestra se mantiene el mismo error muestral y el grado de confianza, el valor de la probabilidad de éxito es de 0,8 y de fracaso es de 0,2; con estos valores el tamaño

de muestra es de 181 encuestas, que se distribuye de manera proporcional a cada IES analizada, los datos de este segundo instrumento consta en la Tabla No. 18.

*Tabla No. 18 Ficha técnica, cuestionario dirigido a coordinadores o jefes de docentes*

ITEMS	DETALLE/CANTIDAD
Población objetivo	341 Docentes con nivel de jefatura en pregrado y posgrado
Unidades muestrales	Son 3: UCE, EPN y Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Elementos muestrales	Docentes que cumplan la función de coordinadores de: área de conocimiento, disciplina, vinculación, investigación, directores de carrera o decanos de facultad.
Tamaño de muestra	181 Docentes con nivel de jefatura
Universidad Central del Ecuador (UCE)	Proporción de la muestra: el 51,9% son 94 encuestas
Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE	Proporción de la muestra: el 28,2% son 51 encuestas
Escuela Politécnica Nacional (EPN)	Proporción de la muestra: el 19,95% son 36 encuestas
Tipo de instrumento	Encuestas personales
Control del levantamiento	Tarjeta de identificación, instrumento sellado-firmado o fotografía de los encuestados y verificación in situ
Error muestral	± 5%
Procedimiento de muestreo	El cuestionario se levanto en todas las carreras de pregrado de las facultades o departamentos de las unidades muestrales seleccionadas.
Tipo de muestreo	Bayeciano, sin remplazo, probabilístico sistemático
Periodo del trabajo de campo	Junio a Julio del 2019

*Fuente: Elaborado por el autor*

Se aplicó encuestas personales por las siguientes cinco razones, porque esta técnica permite: 1) una flexibilidad en la recolección de datos debido a la interacción entre el docente encuestado y el encuestador, 2) variedad y cantidad de preguntas, en vista que el cuestionario se compone de 58 preguntas que abarca 4 campos: preguntas de identificación, información del clima organizacional, información del contrato psicológico, información de la satisfacción laboral e información de su desempeño, 3) un mayor control de la muestra porque el proceso de muestreo obligaba a que se encuesten 10 docentes por cada facultad o departamento de las IES consideradas, con lo cual se asegura una verdadera representatividad de la muestra, 4) un incremento de tasa de respuesta, el nivel de aceptación para llenar las encuestas eran del 97% y, 5) no existió sesgo por parte del encuestador porque el encuestado es un catedrático universitario con experiencia profesional, madurez psicológica y emocional que no permitió la influencia de los encuestadores que fueron jóvenes estudiantes del quinto nivel de las

carreras de Ciencias Administrativas y que estaban cursando la asignatura de investigación de mercados.

La técnica de muestreo que se utilizó fue la bayesiana pues las unidades y elementos muestrales se seleccionaron de una manera secuencial en cada facultad o departamento, el muestreo fue sin reemplazo debido que el docente encuestado ya no formó parte nuevamente de la muestra, fue de tipo probabilístico al tener todos los docentes la misma oportunidad de ser elegido esto se aseguró ampliando el tiempo del trabajo de campo a cinco semanas, de lunes a sábado y en diferentes horarios (mañana, tarde y noche), para levantar 10 encuestas por facultad o departamento y por último el muestreo fue sistemático porque se inició con un docente tomado aleatoriamente y cada 4 docentes se encuestaba.

### **3.1.5 Prueba piloto y ajuste de la escala**

Para la prueba piloto se aplicó tres encuestas en cada unidad muestral, el sentido de esta prueba era medir la comprensión de los reactivos del cuestionario por parte de los elementos muestrales, verificar si existían otras posibilidades de respuesta, evaluar tiempos de respuestas al instrumento y nivel de participación de los docentes.

Producto de este ensayo se realizaron ajustes a la escala con dos cambios: el primero fue incluir en la pregunta dos la opción de respuesta por contrato y, el segundo en la pregunta tres reemplazar la opción de docente hora clase por la denominación tiempo parcial, debido a que así consta en la reglamentación actual.

### **3.2 Trabajo de campo**

Para el levantamiento de las encuestas se planificó el trabajo de campo durante 5 semanas; con 3 grupos de encuestadores, cada grupo tenía a su cargo una IES y a uno o dos encuestadores se le asignó una facultad o departamento para que cada entrevistador encueste a 10 docentes, de una manera probabilística sistemática se procedió a escoger a los elementos muestrales esto es: se permite dejar pasar a 4 profesores y al quinto docente se lo encuesta, cumpliendo de esta manera la técnica de muestreo establecida.

La Universidad Central del Ecuador dispone de 16 facultades, la Escuela Politécnica Nacional tiene 12 facultades y la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE tiene 11 departamentos y una sede; en cada una de ellas se desarrolló el trabajo de campo, en diferentes semanas, días y horarios para cumplir la mayor aleatoriedad posible.

Los encuestadores seleccionados fueron estudiantes del quinto nivel de las carreras de ciencias administrativas que cursaban la asignatura de investigación de mercados, a los cuales se les capacito en los siguientes aspectos: la unidad muestral que les correspondía, el número de encuestas por semana que debían cumplir, el proceso de verificación de encuestas, el objetivo de la investigación y del cuestionario, de qué manera se solicitaba la participación de los elementos muestrales y la implicación que tiene cada pregunta del cuestionario para la investigación.

Para la supervisión del levantamiento de encuestas se contrató a 3 personas, una por cada IES, durante las 5 semanas del trabajo de campo se verificaba *in situ* el cumplimiento de todo el proceso de muestreo y recogían las encuestas, controlaban cualquier tipo de fraude e informaba sobre todo el proceso del trabajo de campo realizado. Cada encuesta debía estar con la foto del docente encuestado, sino se cumplía con este requisito esa encuesta era descartada.

La preparación de los datos consistió en verificar que los formularios estén completos, mientras que en la edición se observó si las respuestas son legibles y si están llenas todas las preguntas del cuestionario, en esta circunstancias se eliminaron algunos instrumentos y al final la cantidad de encuestas con las cuales se obtuvo los resultados finales fueron: en total 619 encuestas, de las cuales 314 se aplicaron en la Universidad Central del Ecuador y esto es el 50,7% del total, la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE con 197 encuestas que representa el 31,8% y finalmente la Escuela Politécnica Nacional con 108 encuestas y significa el 17,4% del total.

Para ingresar la información al software estadístico IBM SPSS Statistics versión 24 se codifico el instrumento y la transcripción fue de tipo manual con dos supervisiones para verificar el correcto ingreso de la información.

### 3.3 Diseño del Diagrama de Path

Un diagrama de Path representa un diagrama de flujo, en donde se identifican los ítems o preguntas del cuestionario y los factores comunes que son las dimensiones del constructo analizado, además se establecen relaciones entre ítems o factores, por medio de flechas unidireccionales que se les denomina saturaciones y flechas bidireccionales que indican correlaciones solo entre factores.

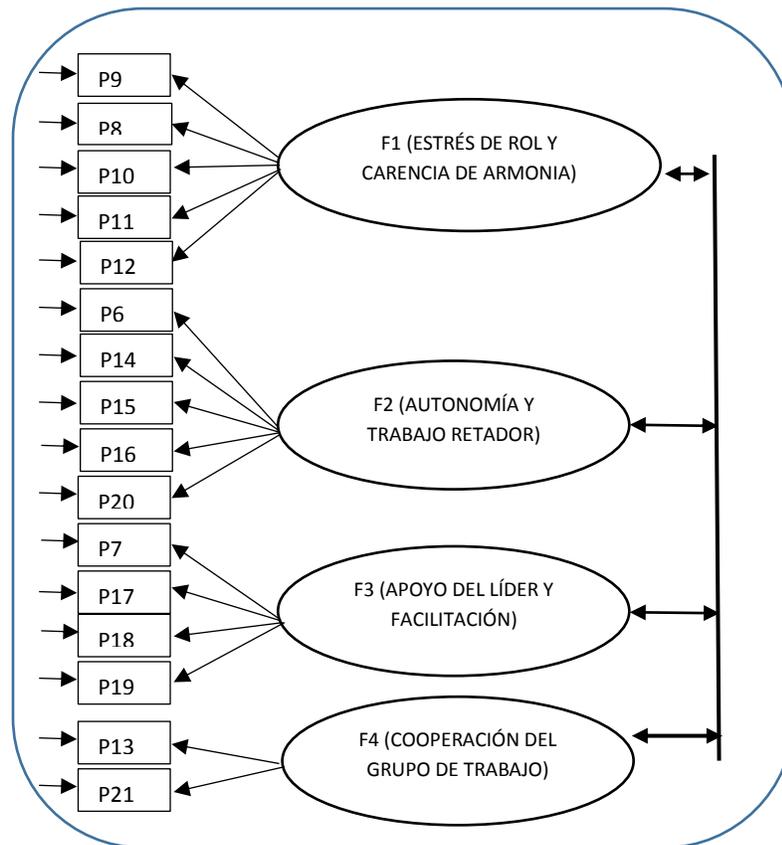


Figura 6 Diagrama Path del clima organizacional

En nuestro caso tenemos cuatro Diagramas de Path uno para cada constructo estudiado, en la Figura 6 se indica el Diagrama Path del clima organizacional a manera de ejemplo.

### 3.4 Resultados Descriptivos

#### 3.4.1 Resultados de la encuesta dirigida a docentes

Se efectuó un ajuste estadístico de los datos para determinar la representatividad de la muestra levantada respecto a la proporcionalidad de la población. Así, en la Universidad Central del Ecuador, con un factor de corrección de 1,075, la cantidad de encuestas levantadas representa el 47% del total; la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE tiene un factor de 0,966 y sus encuestas representan el 33% del total; y, finalmente la Escuela Politécnica Nacional, con un factor de 0,878, constituye el 20% del total de encuestas registradas.

Al realizar el análisis estadístico descriptivo de los datos informativos o generales se obtuvo que los docentes con categoría principal son el 31,6%; agregado 21,5%; auxiliar 19,4% y por contrato el 27,65; lo que asegura una representatividad de todas las categorías en la muestra seleccionada.

El tiempo de dedicación de los docentes encuestados es: a tiempo completo el 69,7%; a medio tiempo el 19,7%; y a tiempo parcial el 10,6%. Justamente por normativa legal los docentes a tiempo completo son las personas que deben cumplir con las actividades no solo de docencia sino también de investigación, vinculación con la sociedad y de gestión académica, lo que significa que en esta muestra están bien representados.

Los años de experiencia docente tiene una media de 13,19 años, una desviación estándar de 9,38 años; con un valor mínimo de 1 año y un valor máximo de 46 años, es decir que la distribución por tiempo de experiencia docente de los elementos muestrales es amplia y recoge información de docentes nuevos pero también de catedráticos con mucha experiencia.

Del análisis descriptivo que consta en el Anexo 5 no se puede obtener conclusiones relevantes porque el único estadístico que se puede aplicar en variables de tipo cualitativas es la moda y la tabla de frecuencias, más adelante cuando se obtenga las cuantificaciones e índices se aplicaran estadísticos para variables cuantitativas.

En la teoría Clásica de Test, consideran la fiabilidad y la validez como los índices de calidad del cuestionario. La fiabilidad es la exactitud de los resultados obtenido por la aplicación del instrumento y constituye el grado en que la prueba está afectada por los diferentes tipos de errores; estos errores se debe a: los elementos encuestados, los ítems, la forma de aplicación del instrumento, las interacciones entre estos elementos y el error aleatorio “puro” (Cervantes, 2005).

Para estimar la fiabilidad de las pruebas se aplicó el  $\alpha$  de Cronbach, en los resultados, en todos los constructos son mayores a 0,7 y de esta manera se asegura la consistencia interna del instrumento y un control de los errores. Ver los datos en la Tabla No. 19

*Tabla No. 19 Fiabilidad del instrumento dirigido a docentes*

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>No. DE ELEMENTOS</b>	<b>ALFA DE CRONBACH <math>\geq 0,7</math></b>
Clima Organizacional	16	0,854
Contrato Psicológico	19	0,896
Satisfacción laboral	8	0,853
Desempeño	10	0,748

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

En el análisis bivariante se planteó pruebas de hipótesis para determinar la existencia de relación entre las variables de identificación, se utilizó la distribución Chi cuadrada que es de tipo asimétrica y su forma depende del número de grados de libertad, en este tipo de distribución los grados de libertad es el número de observaciones menos el número de limitaciones para calcular un estadístico (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008); en el caso del tiempo de dedicación de los docentes con las actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión se aplicó el estadístico Chi cuadrada para probar la significancia estadística de la asociación entre estas variables; en todas las alternativas la significación asintótica fue de 0,000 que es menor a un nivel de significancia de 0,05 y por lo tanto se aceptó la hipótesis alternativa de que existe relación entre estas variables.

Para efectos de aplicación del modelo de Kozlowski y Klein (2000) que se aplica en organizaciones multinivel los resultados anteriores permiten cumplir con esta situación, porque el 24,92% de los docentes son a tiempo completo y que al momento realizan funciones de gestión en calidad de: directores, coordinadores y otros cargos directivos, es decir, en la base de datos se tiene información de nivel tanto superior como inferior de las IES.

### **3.4.2 Resultados de la encuesta dirigida a docentes con rango de jefatura**

Al realizar el análisis estadístico descriptivo de los datos informativos o generales se obtuvo que los docentes con categoría principal son el 31,2%; agregado 38,8%; auxiliar 27,7% y por contrato el 2,4%; el valor bajo en la categoría por contrato es muy lógico porque para desempeñar los puestos de rangos de jefatura son docentes con trayectoria en la IES y no se contrata solo para ejercer un cargo administrativo con autoridad.

El tiempo de dedicación de los docentes encuestados es: a tiempo completo el 98% y a medio tiempo el 2%; justamente por normativa legal los docentes a tiempo completo y a medio tiempo son los únicos que pueden ejercer cargos administrativos; con este resultado se declara la idoneidad de los elementos muestrales.

Los años de experiencia de los docentes con rango de jefatura tienen una media de 18,51 años, una desviación estándar de 9,2; con un valor mínimo de 2 años y un máximo de 40 años, lo que permite asegurar es que la información que han proporcionado los docentes, son personas con experiencia en su campo.

Respecto al cargo que desempeñan los docentes encuestados son: Coordinadores en general con el 34,7%; Director de unidad el 50,2%; Subdecano el 12,1% y Jefes de laboratorio con el 3%; estos datos indican que el 62,3% de los docentes encuestados son Decanos, Subdecanos o Directores de Facultad o Departamentos y son profesores que conocen su Institución y a su grupo de docentes colaboradores, por lo tanto, la información que ellos entregan es fidedigna y con conocimiento de causa.

En el Anexo 6 se encuentra los resultados del análisis descriptivo en donde el único estadístico que se puede aplicar en estas variables de tipo cualitativas es la moda y la tabla de frecuencias.

Para estimar la fiabilidad se aplicó el  $\alpha$  de Cronbach, que en ambos constructos estudiados son mayores a 0,7 de esta manera se asegura la consistencia interna del instrumento, tal como consta en la Tabla No. 20.

*Tabla No. 20 Fiabilidad del instrumento a docentes con rango de jefatura*

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>No. DE ELEMENTOS</b>	<b>ALFA DE CRONBACH <math>\geq 0,7</math></b>
Prácticas de recursos humano:	8	0,892
Desempeño laboral	7	0,876

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

## CAPITULO 4:

### 4 Análisis de los resultados

En este capítulo se analizan los resultados y se prueban algunas hipótesis de la investigación, mediante la cuantificación de los valores de una escala ordinal se llega a determinar índices de cada uno de los constructos investigados. Se establecen correlaciones entre los constructos: PRH, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, así como también las correlaciones entre sus diferentes dimensiones obtenidas de la fundamentación teórica. Mediante el modelo de composición por consenso directo se establece como constructos analizados a nivel de los docentes se transforman en constructos de tipo organizacional. Con el análisis factorial confirmatorio se comprueba la validez de contenido y de criterio para los cinco constructos que ingresaran al modelo.

En este capítulo se satisfacen tres hipótesis específicas de la investigación:

H1: Existe relaciones entre los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño

H2: Existen relaciones binarias entre las dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.

H3: Es factible que los constructos prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño analizados a nivel de los docentes, puedan ser considerados como percepciones de tipo organizacional.

También se satisfacen dos objetivos específicos de la investigación como es: “Describir las posibles relaciones que se presentan entre las diferentes dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con el desempeño de los docentes” y “Probar estadísticamente como los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción

laboral y desempeño, que son analizados a nivel individual pueden ser considerados como percepciones agregadas o de tipo organizacional”.

Para probar estas hipótesis y en vista de que el instrumento de recolección de información está compuesto por escalas cualitativas, se cuantifican estas escalas mediante el Escalamiento Óptimo con base en el Análisis de Componentes Principales no Lineales para la elaboración de índices en una escala del 0 al 100, no solo a nivel de cada constructo analizado, sino que se llega a cada dimensión.

#### **4.1 Cuantificación de una escala ordinal para obtener índices**

Se fundamenta esta cuantificación en el Análisis de Componentes Principales no lineal o categórico (ACPCa), que es una técnica que trabaja con escalas cualitativas, se pretende transformar un conjunto de datos iniciales en un nuevo conjunto de variables nuevas reducidas independientes llamadas componentes principales, de manera que al transformarlas cumplan con la condición de tener la máxima correlación lineal entre esas variables. Durante la transformación cada categoría se le asigna un valor escalado óptimo, llamado cuantificación categórica. El ACPCa para la estimación de los parámetros utiliza el método de los Mínimos Cuadrados Alternativos primero para maximizar la correlación entre las variables y después para estimar los parámetros de componentes principales.

Para llegar a la solución se debe iterar los mínimos cuadrados alternantes cumpliendo los dos pasos ya indicados, a este proceso se le llama Escalamiento Óptimo, porque las transformaciones son tomadas de tal forma que estas minimicen la función de pérdida, cumpliendo de esta manera el teorema de Eckart-Young (de Leeuw, 1984).

El ACPCa permite describir de un modo reducido la estructura y las interrelaciones de las variables originales a partir de las nuevas variables llamadas componentes principales, en esta reducción existirá pérdida de información por lo que en el análisis se verifica que exista la menor pérdida de información.

A manera de ejemplo, se presenta en la Tabla No. 21 los resultados del ACPCa obtenidos para la dimensión de autonomía y trabajo retador del clima organizacional, con las cuantificaciones obtenidas en el ACPCa se pueden construir índices con variables cualitativas.

Tabla No. 21 ACPCa. Para la dimensión de autonomía y trabajo retador del clima organizacional

<b>La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo, ab</b>						
Categoría	Frecuencia		Coordenadas del Dimensión		Coordenadas del Dimensión	
	ponderada	Cuantificación	1	2	1	2
Completamente en desacuerdo	39,811	-2.194	-1,622	0,097	-1,582	-0,205
En desacuerdo	96,325	-1.476	-1,052	-0,235	-1,065	-0,138
Indiferente	129,447	-0,303	-0,208	-0,112	-0,219	-0,028
En acuerdo	278,295	0,734	0,538	0,001	0,529	0,069
Completamente de acuerdo	75,121	0,862	0,575	0,439	0,622	0,081

<b>Se puede planificar toda la labor académica a,b</b>						
Categoría	Frecuencia		Coordenadas del Dimensión		Coordenadas del Dimensión	
	ponderada	Cuantificación	1	2	1	2
Completamente en desacuerdo	27,149	-2,160	-1,294	-0,689	-1,015	-0,978
En desacuerdo	75,745	-1,612	-0,848	-0,636	-0,758	-0,730
Indiferente	119,282	-0,690	-0,267	-0,372	-0,324	-0,312
En acuerdo	280,400	0,403	0,320	0,047	0,190	0,183
Completamente de acuerdo	116,425	1,288	0,357	0,842	0,605	0,583

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

El sentido es que en cada variable genere un orden de ponderación según la escala ordinal, ahora la primera categoría de la escala no necesariamente será inferior que las demás, por eso hay que definir un mínimo dentro de las cuantificaciones óptimas.

En esencia el modelo mide la diferencia entre el valor mínimo asumido y los restantes valores de las categorías de la escala, se establece un valor que va de cero hasta el valor máximo menos el valor mínimo de la escala; con la sumatoria de estos valores máximos se obtiene un factor de escalamiento, que afecta multiplicando a todos y cada uno de los valores de la cuantificación óptimas (Tapia, 2008). En la Tabla No. 22 se presenta este proceso realizado en EXCEL.

Tabla No. 22 Factores de escalamiento óptimos para la dimensión de Autonomía y trabajo retador del Clima organizacional

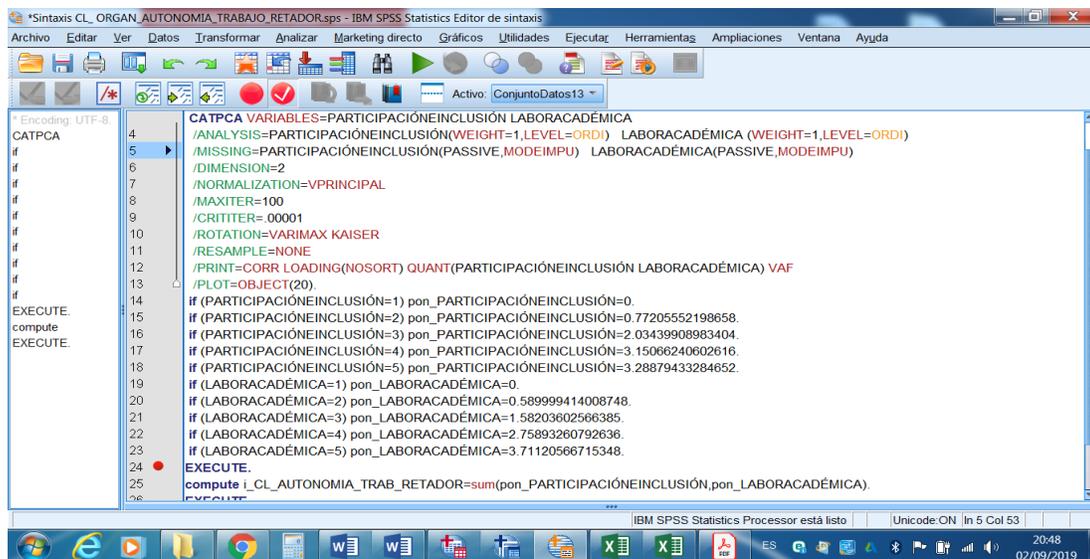
REACTIVO: La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo, ab				
Categoría	Cuantificación	Diferencia valor	Factor de escalamiento	Concatenación para la base de datos
Completamente en desacuerdo	-2,194	0,000	0	if(PATICIPACIÓNEINCLUSIÓN=1)PON_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=0
En desacuerdo	-1,476	0,717	0,772055522	if(PATICIPACIÓNEINCLUSIÓN=2)PON_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=0,772055521986
Indiferente	-0,303	1,890	2,034399090	if(PATICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3)PON_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=2,034399089834
En acuerdo	0,734	2,927	3,150662406	if(PATICIPACIÓNEINCLUSIÓN=4)PON_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3,150662406026
Completamente de acuerdo	0,862	3,056	3,288794333	if(PATICIPACIÓNEINCLUSIÓN=5)PON_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3,288794332846

REACTIVO: Se puede planificar toda la labor académica a,b				
Categoría	Cuantificación	Diferencia valor	Factor de escalamiento	Concatenación para la base de datos
Completamente en desacuerdo	-2,160	0,000	0	if(LABORACADÉMICA=1)pon_LABORACADÉMICA=0
En desacuerdo	-1,612	0,548	0,589999414	if(LABORACADÉMICA=2)pon_LABORACADÉMICA=0,589999414008748
Indiferente	-0,690	1,470	1,582036026	if(LABORACADÉMICA=3)pon_LABORACADÉMICA=1,58203602566385
En acuerdo	0,403	2,563	2,758932608	if(LABORACADÉMICA=4)pon_LABORACADÉMICA=2,75893260792636
Completamente de acuerdo	1,288	3,448	3,711205667	if(LABORACADÉMICA=5)pon_LABORACADÉMICA=3,71120566715348
SUMATORIA		6,503		
<b>CUOCIENTE, VALOR MAS CERCA</b>		<b>1,07633458</b>		

Fuente: Elaborado por el autor, basado en el algoritmo de Tapia (2008).

Con los factores de escalamiento óptimo ya concatenados a la base de datos se elabora en el programa SPSS una Sintaxis de programación para ejecutar este proceso, la misma que se presenta en la Figura No. 7



```

* Encoding UTF-8
CATPCA
4
5 /ANALYSIS=PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN(WEIGHT=1,LEVEL=ORDI) LABORACADÉMICA (WEIGHT=1,LEVEL=ORDI)
6 /MISSING=PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN(PASSIVE,MODEIMPU) LABORACADÉMICA(PASSIVE,MODEIMPU)
7 /DIMENSION=2
8 /NORMALIZATION=VPRINCIPAL
9 /MAXITER=100
10 /CRITERION=.00001
11 /ROTATION=VARIMAX KAISER
12 /RESAMPLE=NONE
13 /PRINT=CORR LOADING(NOSORT) QUANT(PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN LABORACADÉMICA) VAF
14 /PLOT=OBJECT(20)
15 if (PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=1) pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=0.
16 if (PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=2) pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=0.77205552198658.
17 if (PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3) pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=2.03439908983404.
18 if (PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=4) pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3.15066240602616.
19 if (PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=5) pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN=3.28879433284652.
20 if (LABORACADÉMICA=1) pon_LABORACADÉMICA=0.
21 if (LABORACADÉMICA=2) pon_LABORACADÉMICA=0.589999414008748.
22 if (LABORACADÉMICA=3) pon_LABORACADÉMICA=1.58203602566385.
23 if (LABORACADÉMICA=4) pon_LABORACADÉMICA=2.75893260792636.
24 if (LABORACADÉMICA=5) pon_LABORACADÉMICA=3.71120566715348.
25 EXECUTE.
compute i_CL_AUTONOMIA TRAB_RETADOR=sum(pon_PARTICIPACIÓNEINCLUSIÓN,pon_LABORACADÉMICA).
EXECUTE.

```

Figura 7 Sintaxis en SPSS para concatenar los factores de escalamiento óptimo de autonomía y trabajo retador del clima organizacional, basado en el algoritmo de Tapia (2008).

De esta manera se cuantifico una escala ordinal en índices, valorada de manera continua del 0 al 100 para las 5 variables estudiadas. Se aplicó estadística descriptiva para determinar que el clima organizacional tiene una media de 64,18 con una desviación estándar de 17,31; esta metodología que es diferente a las aplicadas por los diversos autores impide que confrontemos con algo para determinar que este valor de 64,18 es aceptable.

Como se dispone de dos bases de datos (docentes y coordinadores de área o decanos), con distinto número de observaciones fue necesario igualar el mismo número de datos, para esto se estableció como parámetro común la facultad o departamento al cual pertenecen los elementos muestrales, se realizó una ponderación en función del número de docentes que laboran en cada facultad o departamento y de acuerdo a este valor se distribuyó e igualó las dos bases, para disponer de un solo valor de clima organizacional, medido de diferentes perspectivas. Se debe puntualizar que las encuestas se levantaron en todas las facultades o departamentos de la IES analizadas.

Este valor de 64,18 refleja que el clima organizacional en las IES públicas no es el más adecuado y corrobora los estudios previos realizados para la definición del problema; esto es, que los docentes actualmente necesitan ambientes que les den estabilidad emocional y, que ellos solo actúan frente a ciertas amenazas en su ámbito de confort, debido a las nuevos requerimientos del SES.

El contrato psicológico tiene una media de 74,33 con una desviación estándar de 16,29, este valor que representa una percepción interpretativa de los docentes respecto a lo que esperan de las IES, se puede establecer que hay ofrecimientos incumplidos o parcialmente cumplidos. El contrato psicológico al ser un proceso social en donde los docentes perciben las incongruencias de un sistema disfuncional, tal como la aprobación de la nueva LOES en donde hay otras responsabilidades que deben cumplir los docentes, pero con la misma remuneración.

Se deja en claro que las universidades en esencia no pueden percibir, pero sus representantes como directivos y supervisores son los que establecen los contratos

psicológicos con los docentes; por otra parte, Rousseau considera que tanto las IES como sus docentes no necesariamente deben compartir sus creencias del contrato psicológico (1988), en estas circunstancias el medir la reciprocidad del contrato psicológico determina cuál de las partes está cumpliendo sus expectativas, para lo cual se aplicó el criterio de Rigotti, Mohr, De Cuyper y De Witte que es la diferencia entre la media del cumplimiento de promesas de la organización y la media del cumplimiento de promesas del trabajador, tal como lo cita Latorre (2011), su valor indica que existe una mayor cumplimiento del contrato psicológico por parte de los docentes que de las IES.

La satisfacción laboral que es un estado emocional y afectivo de los docentes, medida en esta etapa de permanentes y profundos cambios en el SES; tiene una media de 62,06 con una desviación estándar de 20,95 este valor indica que existe una insatisfacción marcada en los docentes. Esta baja satisfacción se produce con mayor énfasis en la dimensión de promociones y beneficios y su interpretación es la mayor cantidad de docentes de las IES son docentes a tiempo parcial y, la aspiración de los profesores es ser promovidos a medio tiempo o a tiempo completo; con esta promoción los beneficios de los docentes se incrementan sustancialmente, respecto a remuneración, estabilidad, becas y opciones de ocupar cargo de gestión académica; que por asuntos presupuestarios en algunos casos y por objetivos institucionales en otros no todos pueden ser promovidos.

En el enfoque estratégico de las IES analizadas, se pretende que exista coherencia entre las PRH y el resto de la variables estratégicas esto produce un mejor desempeño de sus docentes; de los cinco constructos estudiados, las PRH es la que mayor valor de media tiene esto es 93,82 sobre cien puntos, con una desviación estándar de 6,47. Este elevado valor indica que existe un cumplimiento de los objetivos, estrategias y procesos de la GRH por parte de las IES, la explicación es muy simple; las IES investigadas pertenecen al sector público y como tal deben cumplir estrictamente con la normativa legal vigente y con todos los organismos de control, la percepción que tiene los docentes en este constructo es que las IES cumple con toda la GRH. De las seis dimensiones analizadas en las PRH, solo una, la que se

refiere a la aplicación de la normativa para seleccionar a los nuevos docentes, tiene un menor valor promedio.

Por último, el desempeño total es producto de una media aritmética entre el desempeño autoevaluado por los docentes con el desempeño evaluado por sus jefes inmediatos que son los coordinadores de: área de conocimiento, de disciplina, jefes de laboratorio, subdecanos y decanos; su valor es de 56,44 con una desviación estándar de 13,57. Este constructo que será medido como una variable de salida en el modelo propuesto, refleja la incomodidad de los docentes frente a los permanentes cambios del SES, su baja productividad se debe a las nuevas tareas que deben cumplir, al ausentismo laboral y a problemas interpersonales.

De las cuatro dimensiones estudiadas en el desempeño las que menor valor de media tienen son: la conducta contra productiva y los indicadores de vinculación; primero, este resultado demuestra la seriedad con la cual los docentes encuestados respondieron el instrumento, al aceptar que incumplen sus labores al navegar en la web en asuntos particulares, sus descansos prolongados y que se solicitan permisos por situaciones intrascendentes y, segundo, su baja productividad en la realización de proyectos de vinculación con la sociedad, que es un indicador para la acreditación institucional.

Se evidencia que este bajo índice de desempeño influye en el modelo propuesto y en sus relaciones con los otros constructos que son: las PRH, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral del docente.

En la Figura 8 se presenta un gráfico comparativo del promedio de los cinco constructos analizados en una escala de cien puntos.



Figura 8 Promedio de Índices de los 5 constructos en una escala del 0 al 100

#### 4.2 Análisis de correlaciones

Al disponer de factores de escalamiento por cada constructo analizado en escalas cuantitativas, se pueden aplicar correlaciones bivariadas mediante el coeficiente de correlación de Pearson o de Spearman. Se aplica Pearson si los datos tienen un comportamiento normal o Spearman si no es así, ambos coeficientes miden evidencias de relaciones lineales. Los coeficientes de correlación pueden estar entre -1 que significa que existe una relación negativa perfecta y de +1 que es una relación positiva perfecta, un valor de 0 significa que no existe relación lineal.

Se realizó previamente la prueba de significación, que al no conocer la dirección de la asociación en el programa SPSS se selecciona bilateral; los coeficientes de correlación significativos serán menores a 0,05 y se identifican con un solo asterisco, mientras que los significativos al nivel de 0,01 se los ubica con dos asteriscos (Pérez C. , 2009).

Para determinar la normalidad de los datos se utilizó dos criterios estadísticos: el valor de Zsimetría y la prueba de Kolmogorov-Smirnov que sirve para muestras de 50 a 1000 datos, en este caso es de 619. Para que exista normalidad el valor de Zsimetría debe estar comprendido entre -1,96 y +1,96 para un  $\alpha = 95\%$  y el estadístico de Kolmogorov-Smirnov tiene

que tener una significación mayor a 0,05. Para aplicar el grado de significación se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: En el conjunto de datos analizados no existe diferencia con una distribución normal

H1: En el conjunto de datos analizados si existe diferencia con una distribución normal

Si el grado de significancia es  $\leq 0,05$  se acepta la hipótesis alternativa, es decir H1.

En la Tabla No. 23 se encuentran los resultados obtenidos y se observa como los constructos: clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y prácticas de los recursos humanos no cumple con el criterio de normalidad y por lo tanto, la decisión de aplicar el coeficiente de Spearman para correlacionar los diferentes constructos.

*Tabla No. 23 Prueba de Normalidad*

CONSTRUCTO	PRUEBA DE NORMALIDAD			
	N	ASIMETRÍA	ZSIMETRÍA	KOLMOGOROV-SMINOV (Sig)
ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	619	-0,543	-5,515	0,000
ÍNDICE DE CONTRATO PSICOLÓGICO	619	-1,058	-10,746	0,000
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	619	-0,332	-3,372	0,002
ÍNDICE DE PRÁCTICAS DE RRHH	619	-2,347	-23,839	0,000
ÍNDICE DE DESEMPEÑO	619	0,038	0,386	0,200

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

#### **4.2.1 Correlaciones entre los índices de los constructos analizados**

El coeficiente de correlación de Spearman permite medir la asociación lineal entre dos variables que no tienen un comportamiento normal, sus valores están en la Tabla No. 24 que evidencia una relación directa y media entre clima organizacional y el contrato psicológico, una relación directa y media entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, una relación directa y baja entre el clima organizacional y las PRH, una relación directa y media entre contrato psicológico y la satisfacción laboral, una relación directa y baja entre la satisfacción laboral y el desempeño y por último una relación directa y baja entre las PRH y el desempeño.

No existe relaciones lineales entre el desempeño respecto al clima organizacional y tampoco entre el desempeño y el contrato psicológico, pero esto no significa que exista algún tipo de invalidez nomológica. La justificación de que no existan estas relaciones, es por la baja evaluación que realizaron los propios docentes respecto a su desempeño con relación a los ítems de investigación y de vinculación con la sociedad. Además solo los docentes con dedicación a tiempo completo, tienen la obligación de realizar estas tareas de investigación y de vinculación con la sociedad y, la cantidad de docentes en esta categoría es menor a los docentes con dedicación a tiempo parcial.

Tabla No. 24 Correlaciones bivariadas lineales entre los índices de los diferentes constructos

		Correlaciones Rho de Spearman				
		ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ÍNDICE DE CONTRATO PSICOLÓGICO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL	ÍNDICE DE PRÁCTICAS DE RRHH	ÍNDICE DE DESEMPEÑO
ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	0,512**	0,687**	0,087*	0,076
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,031	0,058
ÍNDICE DE CONTRATO PSICOLÓGICO	Correlación de Pearson	0,512**	1	0,558**	-0,058	0,008
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,148	0,839
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0,687**	0,558**	1	0,075	0,110*
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,063	0,006
ÍNDICE DE PRÁCTICAS DE RRHH	Correlación de Pearson	0,087*	-0,058	0,075	1	0,163**
	Sig. (bilateral)	0,031	0,148	0,063		0,000
ÍNDICE DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	0,076	0,008	0,110**	0,163**	1
	Sig. (bilateral)	0,058	0,839	0,006	0,000	

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

Se continúa el análisis de correlaciones entre las dimensiones de los constructos clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y las PRH con relación a las dimensiones del desempeño laboral.

## 4.2.2 Correlaciones entre las dimensiones de los constructos analizados

### 4.2.2.1 Clima organizacional y contrato psicológico

En la Tabla No. 25, se evidencia que existen correlaciones lineales directas y bajas entre la dimensión de Promesas de las IES y las cuatro dimensiones del clima organizacional, por otro lado existe una correlación directa y media entre la dimensión de promesas de los docentes y las cuatro dimensiones de clima organizacional; esto nos indica que existe una percepción del incumplimiento del contrato psicológico por parte de las IES y esto afecta el clima organizacional de los docentes, esto también se comprueba en estudios de tipo longitudinal desarrollado por Robinson&Morrison (2000), a 147 nuevos gerentes de diversas empresas.

*Tabla No. 25 Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y contrato psicológico*

		CLIMA ORGANIZACIONAL				
		Estrés de rol y carencia de armonía	Autonomía y trabajo retador	Apoyo del líder y facilitación	Cooperación del grupo y calidez	
CONTRATO PSICOLÓGICO	Promesas de la IES	Coeficiente	,235**	,221**	,285**	,147**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	Promesas de los docentes	Coeficiente	,596**	,469**	,425**	,455**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

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

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

### 4.2.2.2 Clima organizacional y satisfacción laboral

Entre todas las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral existen relaciones directas, con valores de correlaciones que van de bajas a medias, tal como se indica en la Tabla No. 26, estos resultados son concomitantes con una variedad de estudios que verifican este tipo de relación, como el de Schulte, Ostroff y Kinicki (2010) que indican que sus investigaciones demuestran una relación entre las percepciones climáticas tanto a nivel individual como organizacional con la satisfacción laboral.

En las dimensiones de satisfacción con el reconocimiento y con el ejercicio de supervisión son las que mayor grado de correlación tienen respecto a las dimensiones del clima

organizacional, esto se debe muy probablemente a que el trabajador de las IES, a diferencia de otras organizaciones, son profesionales con expectativas distintas en donde el reconocimiento por su labor y la forma como le controlan su trabajo docente es más importante que otras variables de satisfacción.

*Tabla No. 26 Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral*

		CLIMA ORGANIZACIONAL				
		Estrés de rol y carencia de armonía	Autonomía y trabajo retador	Apoyo del líder y facilitación	Cooperación del grupo y calidez	
SATISFACCIÓN LABORAL	Con las condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,345**	,346**	,217**	,251**
			0,000	0,000	0,000	0,000
	Con las promociones	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,497**	,405**	,245**	,364**
			0,000	0,000	0,000	0,000
	Con el reconocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,544**	,470**	,321**	,471**
			0,000	0,000	0,000	0,000
	Con los beneficios	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,485**	,343**	,311**	,411**
			0,000	0,000	0,000	0,000
Con el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,502**	,396**	,271**	,397**	
		0,000	0,000	0,000	0,000	
Con la supervisión	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,468**	,405**	,573**	,431**	
		0,000	0,000	0,000	0,000	
Con los compañeros	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,260**	,258**	,262**	,296**	
		0,000	0,000	0,000	0,000	

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

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

#### 4.2.2.3 Satisfacción laboral y contrato psicológico

Existe una relación directa, con una intensidad de correlación que va de baja hasta media entre las dimensiones de satisfacción laboral y contrato psicológico, tal como consta en la Tabla No. 27, se debe aclarar que el análisis del contrato psicológico fue de tipo transversal y con dos

dimensiones: desde el punto de vista de promesas del docente y desde las promesas de las IES, este hallazgo es concomitante con el estudio de los autores Robinson&Rousseau (1994, pág. 255) que indican que existe una asociación negativa entre las violaciones del contrato psicológico con la satisfacción, considerando que en este análisis los reactivos del constructo de contrato psicológico le asignan puntaje inverso, se puede inferir que se llega a una misma conclusión.

*Tabla No. 27 Correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral y contrato psicológico*

		CONTRATO PSICOLÓGICO		
		Promesas de la IES	Promesas de los	
SATISFACCIÓN LABORAL	Con las condiciones de trabajo	Coeficiente de Sig. (bilateral)	,369** 0,000	,222** 0,000
	Con las promociones	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,490** 0,000	,161** 0,000
	Con el reconocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,544** 0,000	,156** 0,000
	Con los beneficios	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,509** 0,000	,138** 0,001
	Con el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,498** 0,000	,153** 0,000
	Con la supervisión	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,549** 0,000	,289** 0,000
	Con los compañeros	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,324** 0,000	,277** 0,000

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

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

La relación que se presenta en el contrato psicológico desde la perspectiva de las promesas de las IES basado en la reciprocidad y en las expectativas implícitas y mutuas con los docentes, es más fuerte el vínculo con las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral.

Se verifica que las dimensiones de supervisión y reconocimiento del constructo de satisfacción laboral son las de mayor correlación, esta conclusión es similar a la relación que se presentó en el acápite anterior, respecto al clima organizacional; ratificando de esta manera que estas dos variables son las más importantes para el docente universitario.

Además los resultados de correlación son más altos en la dimensión de las promesas de parte de la Institución, es lógico deducir que una expectativa no cumplida por parte de la IES afecta la satisfacción laboral del docente, no ocurre lo mismo si la promesa no es cumplida por parte del docente.

#### **4.2.2.4 Prácticas de los recursos humanos y desempeño**

En los resultados de la Tabla No. 28, no hay relación entre las diferentes dimensiones de prácticas de los recursos humanos respecto al desempeño, esto es corroborado con estudios que efectivamente no encuentran relaciones entre prácticas de los recursos humanos y resultados de la empresa (Bae & Lawler, 2000). Guthrie (2001) determina una asociación positiva entre el uso de las PRH de alto rendimiento con la retención de trabajadores y la productividad de la empresa.

En la literatura revisada, no hay un consenso de que buenas prácticas de los recursos humanos genere altos rendimientos para la organización. Para el caso de esta investigación, se piensa que algunas dimensiones de prácticas de los recursos humanos se relacionan con la satisfacción de los docentes y, al ser la satisfacción un indicador de un buen desempeño podemos inferir que las prácticas de los recursos humanos se relaciona de manera positiva con el desempeño de las IES.

Tabla No. 28 Correlaciones entre las dimensiones de PRH y desempeño

		DESEMPEÑO				
		Indicador de acreditación Vinculación	Indicador de acreditación Investigación	Conducta contraproduktiva	Desempeño autoinformado	
PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	Contratación selectiva	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,037 0,362	0,001 0,990	-0,019 0,642	-0,015 0,815
	Participación de trabajadores	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,032 0,434	0,030 0,458	-0,021 0,608	-0,056 0,397
	Formación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,016 0,693	0,020 0,614	-0,079 0,051	-0,025 0,699
	Reducción de diferencias	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,016 0,692	0,017 0,665	0,038 -0,013	-0,012 -0,035
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,005 0,906	0,036 0,370	0,742 0,567	0,595 0,114
	Seguridad empleo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,028 0,485	0,074 0,065	-0,007 0,857	-0,038 0,559

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

#### 4.3 Modelo de composición por consenso directo, para constructos organizacionales

En las organizaciones existen constructos que se desarrollan a nivel individual o grupal, justamente los Modelos de composición son los que explican estos fenómenos, esto se debe porque su análisis y contenido son distintos (Klein & Kozlowski, 2000).

Chan (1998), propuso que el Modelo de Consenso Directo demuestra como respuestas a nivel individual se transforma mediante la agregación a un nivel organizacional, este modelo asume que las respuestas individuales de los trabajadores de una organización convergen y emerge un constructo a nivel superior.

Para probar el acuerdo intra grupos se aplicó tres medidas estadísticas: La primera el Índice de Desviación Medio (ADM) (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999), es decir el cociente entre la desviación media de cada observación para el número total de observaciones. Según Dunlap, Burke y Smith-Crowe (2003), el valor crítico con un nivel de significación del 5% es de  $c/6$ , en donde  $c$  es el número de opciones de respuesta, que en el instrumento de aplicación es una escala de Likert de 5 opciones, esto es 0,83 y se acepta la agregación del constructo de individual a grupal si  $ADM \leq 0,83$ .

En la Tabla No. 29 se puede determinar que todos los valores del Índice de desviación medio (ADM) de los cinco constructos analizados son menores a 0,83; por lo tanto se concluye que hay un acuerdo intra organizacional.

*Tabla No. 29 Índice de desviación medio para todos los constructos*

	CLIMA ORGANIZACIONAL	CONTRATO PSICOLÓGICO	SATISFACCIÓN N LABORAL	PRÁCTICAS DE RRHH	DESEMPEÑO
<b>DESVIACIÓN PROMEDIO</b>	6,9974	8,6651	4,1522	1,6259	2,7268
<b>INDICE DE DESVIACIÓN MEDIO</b>	0,0113	0,0140	0,0067	0,0026	0,0044

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

La segunda, proporciona información con respecto a la variabilidad de las respuestas a nivel superior, esto es la ANOVA de un factor (Chan, 1998), que realiza un análisis de la varianza para una variable dependiente cuantitativa respecto a una única variable de factor o cualitativa. En este caso se comparó si el conjunto de datos de los constructos de clima organizacional, satisfacción laboral, prácticas de los recursos humanos, contrato psicológico y desempeño laboral son significativamente distintos a otro o más conjunto de datos para cada una de las IES, cuando esto ocurre la significancia tiene que ser menor o igual a 0,05; los resultados se encuentran en la Tabla No. 30.

Para interpretar los resultados del análisis de ANOVAS de un factor, se plantea la hipótesis nula y alternativa, respecto al índice del clima organizacional:

Ho: No existe diferencia significativa entre el promedio del índice del clima organizacional respecto a cada una de las IES analizadas.

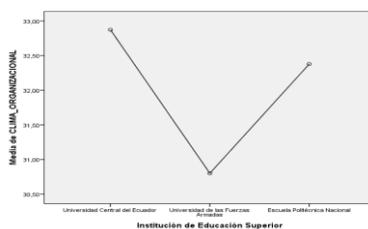
H1: Existe diferencia significativa entre el promedio del índice del clima organizacional respecto a cada una de las IES analizadas.

Según los resultados que consta en la Tabla No. 30 el valor de significancia es de 0,029 que es  $\leq 0,05$ ; por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa (H1) que significa que en promedio el índice del clima organización es diferente en cada una de las IES analizadas, esta hallazgo se lo representa en la Figura No. 9.

*Tabla No. 30 Anovas de un factor para todos los constructos analizados por cada IES.*

CONSTRUCTO		Suma de cuadrados	Grados libertad	Media cuadrática	Valor de F	Significancia
CLIMA ORGANIZACIONAL	Entre grupos	528,461	2	264,231	3,556	0,029
	Dentro de grupos	45775,613	616	74,311		
	Total	46304,074	618			
CONTRATO PSICOLÓGICO	Entre grupos	2671,775	2	1335,887	10,583	0
	Dentro de grupos	77757,333	616	126,229		
	Total	80429,107	618			
SATISFACCIÓN LABORAL	Entre grupos	81,626	2	40,813	1,49	0,226
	Dentro de grupos	16878,4	616	27,4		
	Total	16960,025	618			
PRÁCTICAS RRHH	Entre grupos	274,589	2	137,295	29,207	0
	Dentro de grupos	2895,692	616	4,701		
	Total	3170,281	618			
DESEMPEÑO LABORAL	Entre grupos	125,364	2	62,682	5,454	0,004
	Dentro de grupos	7080,036	616	11,494		
	Total	7205,4	618			

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*



*Figura 9 Representación de las diferentes medias del índice del clima organizacional respecto a las IES analizadas*

Se evidencia que existe diferencia significativa en la media de cuatro de los cinco constructos analizados respecto a cada IES (Universidad de las Fuerzas Armadas-Espe, Universidad Central del Ecuador y Escuela Politécnica Nacional), solo el constructo satisfacción laboral ( $F=1,49$ ;  $p=0,226$ ) que tiene una significancia de 0,226 que es mayor 0,05 no existe diferencia significativa en las tres IES estudiadas, por lo que este hecho se tomara como una limitación dentro del estudio.

El tercer análisis es para determinar la fiabilidad de las medidas, porque pueden presentarse situaciones en que el grado de fiabilidad y del acuerdo sean distintos; entonces la fiabilidad busca la consistencia de las respuestas dadas por encuestados y debe ser comprendida como la desviación de los datos respecto de su media y para ello es el cálculo de Coeficiente de Correlación Intraclase (ICC1), que valora la concordancia entre un conjunto de datos (González-Romá, Peiró, & Tordera, 2002).

Mediante el programa estadístico SPSS se calculó el Coeficiente de Correlación Intraclase para los 5 elementos, con una Alfa de Cronbach de 0,586 y una Correlación intraclase

de 0,586 que está dentro del rango de aceptación de los límites de los intervalos de confianza del 95%, y que son límite inferior 0,532 y el límite superior de 0,635; por lo tanto el grado de significancia es de  $0,000 \leq 0,05$  que me indica que las respuestas de los cuestionarios proporcionados por los docentes y coordinadores son coherentes, ver la Tabla No.31.

*Tabla No. 31 Coeficiente de Correlación Intraclase para los cinco constructos*

	Correlación intraclase <sup>b</sup>	95% de intervalo de Límite		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig
<b>Medidas únicas</b>	.220 <sup>a</sup>	0,185	0,258	2,413	618	2472	0,000
<b>Medidas</b>	0,586	0,532	0,635	2,413	618	2472	0,000

Modelo de efectos aleatorio de dos factores donde tanto los efectos de personas como los efectos de medidas son aleatorios.

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

Con los resultados de las tres medidas estadísticas se comprueba una de las hipótesis de esta tesis, la cual es: los constructos de clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral, prácticas de los recursos humanos y desempeño laboral son fenómenos a nivel organizacional, esto significa que la información obtenida a nivel individual de los docentes en las tres IES investigadas tienen un carácter de tipo organizacional y representa un comportamiento a nivel superior, esta conclusión valida uno de los principios para la aplicación del análisis multinivel de la teoría de Kozlowski y Klein (2012) y, permite validar tres principios de la teoría multinivel: a) que existe una homogeneidad en el comportamiento organizacional de las IES; b) que las unidades analizadas como son facultades y departamentos de las distintas IES son independientes y c) de partida comprobó que cada IES investigada tiene una heterogeneidad dentro de su estructura superior.

Al cumplirse con los tres criterios de: validez del constructo, consistencia interna y el coeficiente de correlación intraclase, se concluye que la percepción psicológica e individual de los docentes se transforma en un clima agregado y en una percepción colectiva; confirmando de esta manera el enfoque interactivo de la definición de clima dada por Joyce y Slocum (1984).

#### 4.4 Análisis de la correspondencia teórica entre el constructo y el dato

La base de datos con la cual se analiza los cinco constructos con sus respectivas dimensiones hay que validarlas, a este procedimiento se lo conoce como validez de constructo, que busca integrar la validez de contenido y de criterio con el fin de probar hipótesis sobre relaciones de fenómenos importantes (Messick, 1980).

La técnica estadística que más se aplica para la contrastación de la validez de constructo es el Análisis Factorial, del cual existen dos modalidades: Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA). El AFE parte de un conjunto de datos que busca descubrir estructuras subyacentes que estos tienen y el CFA en cambio parte de un modelo plausible asumido para explicar los datos empíricos, que es el caso de la presente investigación (Batista-Foguet, Coenders, & Alonso, 2004).

Primero se realizó un CFA en el SPSS a los 5 constructos estudiados, que es una técnica multivariante que examina todo el grupo de datos y sus relaciones interdependientes con el fin de identificar variables subyacentes o factores que explique las correlaciones del grupo de variables observadas, esto se consigue mediante una disminución de datos para determinar un grupo pequeño de factores que explique la mayoría de la varianza observada (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008).

La aplicación de este análisis se fundamenta en la teoría de Thurstone que indica que las actividades de las personas estriban de una serie de factores que participan de diferente manera y combinación, los cuales pueden ser determinados por medio del CFA, tal como lo cita Pérez y Medrano (2010), el procedimiento para seguir este CFA fue el siguiente:

- a) Elaboración de la matriz de correlaciones, con todas las variables consideradas, aquí se verifica el cumplimiento de una serie de pruebas conexas o test, tales como:
  - La medida de ajuste de Káiser-Meyer-Olkin (KMO), que contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas y que debe tener un valor superior a 0,5 hasta 1 para que la aplicación del modelo sea correcto.

- Prueba de esfericidad de Bartlett que utiliza para probar la Hipótesis nula que las variables no están correlacionadas con el universo, es decir contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, se da como valido valores elevados del test y que su fiabilidad sea menor a 0,05 en este caso se rechaza la hipótesis nula y se sigue con el análisis (Barrantes, Casas, & Luengo, 2011).
  - En la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen se toman valores mínimos y máximos que van de 0 a 1, es mejor mientras mayor sea este valor si los resultados son superiores a 0,5 se puede continuar con el CFA.
- b) Extracción de los factores iniciales de la matriz de correlación, el método más utilizado es el “Análisis de Componentes Principales”, que encuentra el factor que explique la mayor cantidad de la varianza en la matriz de correlación, a este factor se lo denomina “factor principal”, esta varianza analizada se resta de la matriz original y se obtiene una matriz residual, la misma que se le extrae el segundo factor y así sucesivamente, estos factores no se correlacionan entre ellos y se los denomina factores ortogonales.
- c) Rotación de los factores iniciales para facilitar su interpretación; el método de rotación ortogonal utilizado fue el de Varimax, este método pretende redistribuir la varianza en todos y cada uno de los componentes de la matriz de carga. Lo que se obtiene son resultados más simples para su interpretación, pues este método aproxima las cargas elevadas a 1 o -1 y las bajas de la matriz no rotada a 0, con esto desaparece las ambigüedades en la matriz no rotada.
- d) Identificación de los factores encontrados, mediante un análisis de los componentes principales y de conocimiento de las variables que intervienen (Montoya, 2007).

En el caso del clima organizacional la medida KMO fue de 0,9 muy cercano a 1 esto significa que la suma de los coeficientes de correlación parcial elevado al cuadrado entre todos

los pares de variables es bajo en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado es próximo a uno es positivo y se puede continuar con el CFA.

En el test de esfericidad de Bartlett que es una estimación del Chi cuadrado presenta un valor de significancia de 0,000 que es menor 0,05 nos indica que la matriz de datos es válida y seguimos con el CFA.

Respecto a la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen presento un solo valor bajo que es de 0,370 menor a 0,5 y que corresponde al reactivo “siento mucha presión para desarrollar mi trabajo académico”, se eliminó esta variable y en una segunda corrida de los datos en el SPSS se obtuvo un menor valor de la varianza total explicada, por lo tanto este dato de naturaleza baja no afecta en el análisis global, con la aplicación de todos estos test se concluye que existe pertinencia y validez de la matriz de datos y la aplicación del CFA.

Como resultado de este análisis el sistema propone cuatro factores que tienen valores propios mayores que 1 y que explican el 57,042% de la varianza total, desglosado de la siguiente manera: el factor principal toma el 20,123%, el segundo factor el 15,105%, el tercer factor el 14,599% y el cuarto factor el 7,215% de la varianza total explicada.

La teoría de James y James, en la cual se basó esta investigación, considera cuatro dimensiones para el clima organizacional: trabajo retador y autonomía; apoyo del líder y facilitación; cooperación del grupo, calidez y consideración y; estrés de rol y carencia de armonía; se presenta evidencia empírica de estas cuatro dimensiones y de acuerdo a los grupos de reactivos se les designo a cada factor como, de apoyo de la organización, apoyo del líder, apoyo en mi trabajo y apoyo en mis preocupaciones, tal como se lo explica en la Tabla No. 32 que constituye la matriz de factores y es la correlación entre cada variable y ese factor.

Tabla No. 32 Matriz de componentes rotado con la designación del autor a los nuevos factores del Clima organizacional

DESIGNACIÓN DE LOS FACTORES	REACTIVO	COMPONENTES			
		1	2	3	4
Apoyo de la organización	La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo	0,720	0,100	0,156	0,056
	Su institución de educación promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo	0,672	0,165	0,287	-0,059
	Recibe capacitación permanente por parte de la institución	0,639	-0,045	0,225	0,074
	Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse	0,615	0,211	0,275	-0,032
	Durante el año pasado, su evaluación de desempeño fue transparente	0,601	0,328	-0,129	0,099
	Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	0,581	0,232	0,216	-0,026
	Los directivos tienen una visión clara de hacia donde debe ir la institución de educación superior	0,563	0,217	0,367	0,021
Apoyo del líder	Estoy respaldado por mi jefe inmediato	0,243	0,816	0,235	-0,038
	Mi jefe inmediato conoce mis competencias	0,174	0,769	0,281	0,024
	Puedo confiar en que mi jefe no divulge las cosas que le cuento de manera confidencial	0,152	0,750	0,214	-0,006
Apoyo en mi trabajo	La institución le permite planificar sus tareas de docencia, de investigación y de vinculación con la	0,274	0,144	0,724	-0,082
	La institución le permite cambiar la forma de hacer su trabajo académico	0,173	0,310	0,618	0,064
	Se puede planificar toda la labor académica	0,336	0,194	0,604	-0,012
	Los directivos reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al realizar el trabajo académico	0,229	0,325	0,553	0,083
Apoyo en mis preocupaciones	Siento mucha presión para desarrollar mi trabajo académico	-0,124	-0,146	0,270	0,788
	Le preocupa la asignación de materias, la carga horaria o la asignación de su horario en cada nuevo ciclo	0,222	0,157	-0,270	0,700

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

En el análisis de contrato psicológico la medida KMO fue de 0,931 muy cercano a 1 esto sirve para comparar los valores de los coeficientes de correlación general con los valores de los coeficientes de correlación parcial, si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevado al cuadrado entre todos los pares de variables es bajo en comparación con la suma de

los coeficientes de correlación al cuadrado es próximo a uno es positivo y se puede continuar con el CFA.

Si las variables no se encuentran intercorrelacionadas, el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor superior al límite de 0,05, en este caso el valor fue de 0,000 que indica que la matriz de datos es válida y seguimos con el CFA.

Respecto a la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen permite observar la magnitud que presenta cada variable o reactivo, se lo conoce como “*Measure of Sampling Adequacy*” (MSA), se procura tener magnitudes MSA cercanos a 1 y en este caso los valores están comprendidos entre 0,884 a 0,962, es decir muy próximos a 1 por lo tanto se puede continuar el CFA.

Por medio de la figura de sedimentación, como es la Figura 10 se puede escoger los componentes que tienen valores propios mayores que 1, en este caso son 3 los factores principales que cumplen con esa condición, además, estos tres componentes explican el 58,764% de la varianza total explicada para la muestra analizada; el factor principal toma el 22,764%, el segundo factor el 19,455% y el tercer factor el 16,545%, expresado de una manera más simple solo es necesario 3 factores para sintetizar las 19 variables originales del problema.

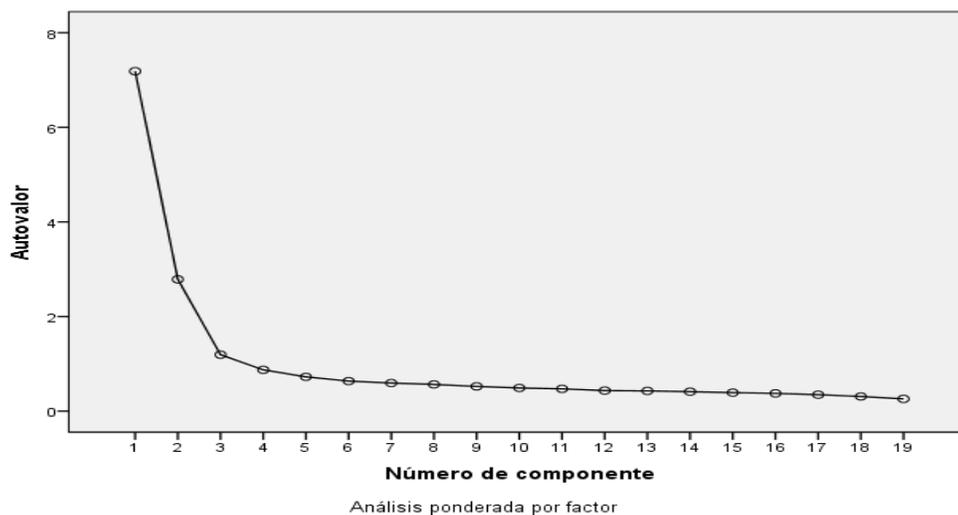


Figura 10 Gráfico de sedimentación para identificar los factores principales

En la matriz de componentes rotados que representa la correlación entre cada variable y ese factor; se designó a cada factor de acuerdo al agrupamiento de los reactivos, así:

El primer factor se lo denomina logros de los objetivos de la organización porque el contrato psicológico es un conjunto de promesas que se genera en una relación bilateral y como tal las organizaciones siempre buscan el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El segundo factor se lo denomina desarrollo personal de los trabajadores porque las personas voluntariamente aceptan y comprenden las promesas que creen han establecido tales como: incremento de sueldos, capacitación, estabilidad, ascensos y otros beneficios que para el docente son importantes.

El tercer factor es la entrega por parte del docente de actividades que no están estipuladas en su contrato de trabajo pero que las realiza y espera un reconocimiento como tal, todo lo manifestado se indica en la Tabla No. 33.

En la satisfacción laboral la magnitud del KMO fue de 0,864 muy cercano a 1 esto significa que la suma de los coeficientes de correlación parcial elevado al cuadrado entre todos los pares de variables es bajo en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado es próximo a uno es positivo y se puede continuar con el CFA.

En el test de esfericidad de Bartlett que es una estimación del Chi cuadrado presenta un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05, lo que nos indica que la matriz de datos es efectiva para aplicar el CFA.

Tabla No. 33 Matriz de componentes rotado con la designación del autor, a los nuevos factores del Contrato psicológico

DESIGNACIÓN DE LOS FACTORES	REACTIVO	COMPONENTES		
		1	2	3
Logro de objetivos de la organización	Proteger la imagen de su institución	0,791	0,140	0,191
	Entregar al máximo de su esfuerzo en su trabajo	0,777	0,167	0,229
	Ser responsable con sus tareas académicas	0,761	0,132	0,265
	Mostrar lealtad hacia la institución universitaria, incluso si ellos son descortés o desagradables con Usted	0,736	0,115	0,300
	Respetar reglas y normas de la institución	0,683	0,090	0,336
	Proporcionarle una carrera laboral de progreso	0,063	0,782	0,093
	Ser flexible para que Usted pueda hacer compatible la docencia, con sus demandas fuera del trabajo	0,055	0,767	0,154
Desarrollo personal	Garantizarle un trato justo por parte de sus jefes inmediatos	0,105	0,754	0,124
	Permite participar en la toma de decisiones	-0,013	0,743	0,143
	Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza	0,280	0,688	-0,064
	Proporcionarle un entorno laboral seguro y libre de cualquier tipo de violencia o acoso	0,116	0,673	0,131
	Proporcionarle estabilidad en su trabajo	0,388	0,521	-0,001
Entregar mas de lo establecido	Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su	0,134	0,129	0,786
	Plantear sugerencias innovadoras para mejorar su institución	0,234	0,124	0,713
	Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer	0,350	0,091	0,701
	Ayudar a otros colegas con los proyectos institucionales	0,392	0,117	0,611
	Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo	0,456	0,094	0,606
	Responsabilizarse de su propio desarrollo de carrera	0,470	0,100	0,501

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

Respecto a la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen los valores de MSA, están comprendidos entre 0,825 a 0,902, es decir muy cercanos a 1 por lo tanto se puede continuar con el análisis.

En la satisfacción laboral el CFA entrega dos componentes cuyos valores propios son 3,99 y 1,031 que son mayores que 1, estos factores representa el 62,753% de la varianza total explicada, el factor principal toma el 36,729% de la varianza y el segundo factor el 26,025% de la varianza de las sumas de rotación de cargas al cuadrado, tal como se puede evidenciar en la Tabla No. 34.

Tabla No. 34 Varianza total explicada para la satisfacción laboral

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS DE EXTRACCIÓN DE CARGAS AL CUADRADO			SUMAS DE ROTACIÓN DE CARGAS AL CUADRADO		
	TOTAL	% DE VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE VARIANZ	% ACUMULAD	TOTAL	% DE VARIANZ	% ACUMULAD
1	3,99	49,869	49,869	3,99	49,869	49,869	2,938	36,729	36,729
2	1,031	12,884	62,753	1,031	12,884	62,753	2,082	26,025	62,753
3	0,724	9,045	71,799						
4	0,656	8,206	80,005						
5	0,534	6,67	86,675						
6	0,416	5,194	91,869						
7	0,353	4,413	96,282						
8	0,297	3,718	100						

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

En la matriz de componentes rotados que representa la correlación entre cada variable y ese factor se designó a cada factor de acuerdo al agrupamiento de los reactivos, así:

El primer factor se considera una satisfacción con la institución debido a que en estos componentes agrupados, los docentes buscan una satisfacción laboral con todos los beneficios que la organización le puede proporcionar tales como: promociones, condiciones de trabajo, salarios y reconocimientos.

El segundo factor tiene relación con el equipo de trabajo cercano al docente, estos son sus compañeros y jefes inmediatos, esto se puede evidenciar en la Tabla No. 35

En el constructo desempeño la medida de ajuste de KMO fue de 0,765 que es un valor cercano a uno, esto es positivo y se puede continuar con el CFA, en el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor de 0,000 que es menor a 0,05 lo que implica que la matriz de datos es válida y seguimos con el análisis.

Respecto a la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen los valores de MSA, están comprendidos entre 0,503 a 0,868 es decir todos los valores son mayores a 0,5 y cercanos a 1 por lo tanto se puede continuar con el análisis.

*Tabla No. 35 Matriz de componentes rotado con la designación del autor de los nuevos factores de Satisfacción laboral*

DESIGNACIÓN DE LOS FACTORES		REACTIVO	COMPONENTES	
			1	2
Con la institución		Existe oportunidades de promoción en la institución	0,847	0,06
		Considera que la institución en general reconoce su trabajo académico	0,797	0,26
		Considera que la institución le entrega algún tipo de beneficio	0,781	0,199
		La institución cumple con toda la normativa legal vigente, referente a los docentes	0,59	0,433
		Disponer de un entorno físico adecuado en su lugar de trabajo, para desarrollar sus actividades académicas	0,561	0,302
Con su grupo cercano de trabajo		Existe una buena relación con sus colegas docentes inmediatos	0,01	0,81
		La supervisión que ejerce el jefe inmediato sobre el docente, es adecuada	0,388	0,74
			0,404	0,698

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS*

En el desempeño el CFA entrega tres componentes cuyos valores propios son 3,277 1,623 y 1,455 que son mayores que 1, estos factores representa el 63,545% de la varianza total explicada, el factor principal toma el 29,212% de la varianza, el segundo factor el 18,032% y el tercer factor el 16,302% de la varianza de las sumas de rotación de cargas al cuadrado.

En la matriz de componentes rotados se designó a cada factor de acuerdo al agrupamiento de los reactivos, pero estos tres factores concuerdan con las tres dimensiones analizadas en el sustento teórico, es decir se mide: el desempeño autoinformado, una conducta contraproduktiva (el absentismo) y la satisfacción de la dirección con el desempeño docente encasillados en los indicadores de acreditación de las IES que es docencia, investigación y vinculación con la sociedad; tal como se indica en la Tabla No. 36.

Tabla No. 36 Matriz de componentes rotado con los nuevos factores de Desempeño

DIMENSIÓN INICIAL Y FINAL DE LOS FACTORES		REACTIVO	COMPONENTES		
			1	2	3
Satisfacción con la dirección	Participo en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales		0,827	0,084	-0,054
	Pertenezco a grupos de investigación		0,801	-0,008	-0,017
	Participo en congresos internacionales		0,771	0,141	0,03
	Publico artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales		0,677	0,321	0,071
	Participo en proyectos de vinculación con la sociedad		0,581	-0,003	-0,015
Conducta contraproduktiva	Investigaciones actuales concluyen que los empleados faltan a su trabajo por razones muy simples, ¿Considera usted que el docente lo hace?		0,077	0,857	-0,081
	Investigaciones actuales concluyen que los empleados se dedican en su trabajo a navegar por la web y a las redes sociales, ¿Considera usted que el docente lo hace?		0,044	0,823	0,13
	Dispongo de patentes registradas, diseños industriales entre otros.		0,443	0,496	-0,211
Desempeño autoinformado	Realizo mi trabajo en el tiempo establecido		0,022	0,076	0,886
	Cumplo con todas mis tareas académicas		-0,029	-0,093	0,876

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

En el análisis de prácticas de los recursos humanos la medida KMO fue de 0,717 muy cercano a 1 esto sirve para comparar los valores de los coeficientes de correlación general con los valores de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevado al cuadrado entre todos los pares de variables es bajo en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado es próximo a uno es positivo y se puede continuar con el CFA.

Si las variables no se encuentran intercorrelacionadas, el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor superior al límite de 0,05, en este caso el valor fue de 0,000 que indica que la matriz de datos es válida y seguimos con el CFA.

Los valores de MSA que constan en la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen están comprendidos entre 0,615 hasta 0,851, salvo un único valor que es 0,426, los demás son cercanos a 1 y se puede continuar el CFA.

Cuando se elaboró el instrumento de PRH se consideró siete dimensiones, pero de la varianza total explicada, el factor principal toma el 37,423% de la varianza, el segundo factor el 29,762% y el tercer factor el 18,816%, es decir con los tres factores se explica el 86,002% de la varianza total. La interpretación de cada factor de acuerdo al agrupamiento de los reactivos, es:

El primer factor se considera el establecer prácticas para el desarrollo a nivel al docente, es decir el catedrático busca que la institución lo considere a nivel individual y no solo como un engranaje importante dentro de toda la organización, esto tiene relación con: la capacitación, autonomía, la promoción interna y el incentivo.

El segundo factor es establecer procedimientos generales y de aplicación grupal sin ningún tipo de preferencia tales como: evaluación, la reducción de diferencias, formación de grupos, controles de calidad y compensaciones.

El tercer factor se lo denomina de cumplimiento de normativa externa, en la IES públicas en el Ecuador el marco legal regula todo su accionar presupuestario, su oferta académica, el ingreso de sus estudiantes de pregrado y el ingreso de sus cuerpo docente y este factor justamente establece los procesos de cumplimiento con estas leyes y normas que rige la educación superior pública, esto se puede evidenciar en la Tabla No. 37.

Tabla No. 37 Matriz de componentes rotado con los nuevos factores de Prácticas de los recursos humanos

DESIGNACIÓN DE LOS FACTORES	REACTIVO	COMPONENTES		
		1	2	3
Prácticas para el desarrollo individual	Los docentes tienen estabilidad en su trabajo	0,930	0,247	0,041
	Se brinda capacitación pertinente por parte de la institución a sus docentes	0,892	0,097	-0,041
	Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	0,764	-0,087	0,584
Prácticas para el desarrollo grupal	Durante el año pasado, la evaluación de desempeño a sus docentes, fue transparente	0,022	0,922	0,056
	Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse	0,632	0,713	0,063
	La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo	0,094	0,691	0,471
	Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo	0,584	0,640	0,207
Cumplimiento con normativa externa	Se cumple con la normativa legal vigente para la contratación de los docentes	0,013	0,241	0,943

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa SPSS

Con este CFA aplicado a los cinco constructos se obtuvo la estructura factorial más simple en cada uno de ellos, en las Tablas 32, 33, 35, 36 y 37 todos los factores de los cinco constructos explican más del 40% (0,4 como indicador) de la varianza total (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999), con lo cual se cumple con el criterio de validez convergente del modelo a proponer.

## CAPÍTULO 5:

### 5 Modelo propuesto

En este capítulo se prueba la hipótesis general: “Es factible que por medio de los constructos de las prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño estructurar un modelo que contribuya a la gestión de las IES públicas del Ecuador”.

También se cumple con el objetivo general de la investigación, que es: “Proponer un modelo que vincule las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral que mejore el desempeño docente en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador”.

#### 5.1 Sistemas de ecuaciones estructurales

En los capítulos precedentes se aplicó un análisis de correlaciones y de factores, pero no se puede inferir que existe una relación causal a partir de una correlación; este momento se sabe que existe una covariación entre las variables, esto indica que una variación entre una variable produce al mismo instante un cambio en otra. En el presente capítulo se pretende determinar una relación causal entre las variables, que significa que todo cambio en una variable (causa) genera una variación en otra (efecto).

Con la investigación experimental se puede establecer causalidad entre variables si se manipula la variable independiente, se controla las variables extrañas y se establece un orden de ocurrencia de las variables en el tiempo; todo esto bajo un control experimental (Malhotra, 2008, pág. 222). Cuando se utiliza la investigación transversal, esta impide establecer la direccionalidad de las variables, no permite el aislamiento de la relación porque no hay un control experimental ni una manipulación de la variable independiente; sin embargo la comunidad científica considera que los Modelos de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling; SEM), es el mejor método para analizar la plausibilidad de relaciones causales, en diseños de investigación no experimental (Medrano & Muñoz, 2017).

Las ecuaciones estructurales son modelos estadísticos multivariantes que permiten examinar al mismo tiempo varias relaciones de dependencia, esta técnica es más flexible que la regresión múltiple, el análisis multivariante de la varianza, el análisis factorial y el análisis discriminante, cuya limitación es que solo analiza una relación entre las variables. La ventaja de aplicar esta técnica es que admite proponer el tipo y dirección de las relaciones que se puede establecer entre las variables analizadas, esta es la razón para denominarlos también modelos confirmatorios (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

En contraste con otras técnicas de análisis, en las cuales se obtiene una sola medición y por lo tanto el error de medición no es evaluado, el modelo de ecuaciones estructurales permite comparar varias medidas del constructo y se controla el error de medición determinado para cada variable (Cupani, 2012).

A pesar de que los SEM es el método más utilizado para el estudio de las relaciones causales en investigaciones no experimentales, este no prueba la causalidad, sino que selecciona las hipótesis causales relevantes y elimina aquellas que no tienen sustento empírico. Es decir que una teoría causal puede ser estadísticamente rechazada si se contradice con la información obtenida u observada, la relación causal entre variables analizadas debe respaldarse por la articulación teórica del modelo y no por la valoración de los datos obtenidos de una investigación transversal (Medrano & Muñoz, 2017).

El SEM se fundamenta en que las covarianzas entregan información del comportamiento de las relaciones causales, por medio de control estadístico, la selección de los efectos y que siempre sea tutelada por los criterios teóricos. Lo que hace el SEM es descomponer la covarianza entre las variables involucradas, para establecer información sobre los parámetros del proceso causal subyacente.

El SEM es una técnica más compleja para estimar que otros métodos multivariantes como la regresión o el análisis factorial exploratorio, su uso se inicia 1973 con la generación de paquetes que permiten que este análisis sea más rápido. Fue Jöreskog quien creó el programa

LISREL (Linear Structure Relations); en 1986 Jöreskog y Sörbom desarrollan una versión más avanzada de este paquete, que es el LISREL VI, el cual permite una mayor variedad de métodos de estimación; en 1985 Bentler genera otro programa llamado EQS (Structure Equations) el cual presenta planteamientos y símbolos del modelo más fáciles de aplicar; actualmente existen programas de estimación en un entorno gráfico, como el AMOS (Análisis Of Moment Structures) que fue desarrollado por Arbuckle en 1997 (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

### 5.1.1 Tipos de variables que intervienen en el modelo

En el uso del SEM se puede distinguir varios tipos de variables según el rol que desempeñan y su medición:

- Variable observada: variables medidas directamente, por ejemplo, por medio de las preguntas de un cuestionario.
- Variables latentes: variables que no pueden ser medidas directamente, sino que son evaluadas por sus efectos en las variables observadas. A las variables latentes se les denomina constructos, factores en el análisis factorial o variables NO observadas.
- Variable exógena: es la que afecta a otras variables pero que no recibe efecto de ninguna otra.
- Variable endógena: las variables que reciben el efecto de otras variables, toda variable endógena tiene un error.
- Variable error: los errores vinculados al proceso de medición de una variable o a un grupo de variables que no fueron consideradas en el modelo, pero que puede afectar a la medición de una variable observada, estas variables son del tipo latente. El error asociado a la variable dependiente se le denomina error de predicción.
- Variable de agrupación: variables de escala categóricas que están vinculadas a distintos constructos o subpoblaciones que se comparan.

En esta investigación se dispone de cinco variables observadas endógenas, medidas por medio de un instrumento de recolección de información, estas son: PRH, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño; cada una de estas recibe una variable error.

### 5.1.2 Tipos de relaciones causales

Cuando se determina una posible relación causal entre las variables analizadas, se puede estimar los parámetros de la relación, tomando en cuenta las reglas de descomposición de la varianza y utilizando métodos de estimación. Existen dos reglas de descomposición: 1) La covarianza entre dos variables es igual a la suma de los efectos directos, indirectos, espurios y de conjunto; y 2) La varianza de una variable dependiente es igual a la varianza provocada por la perturbación, más la varianza explicada por otras variables del modelo.

Por medio de la primera regla se pueden establecer que frente a la covarianza de dos variables se generan diferentes tipos de relaciones causales, tal como se indica en la Figura 11.

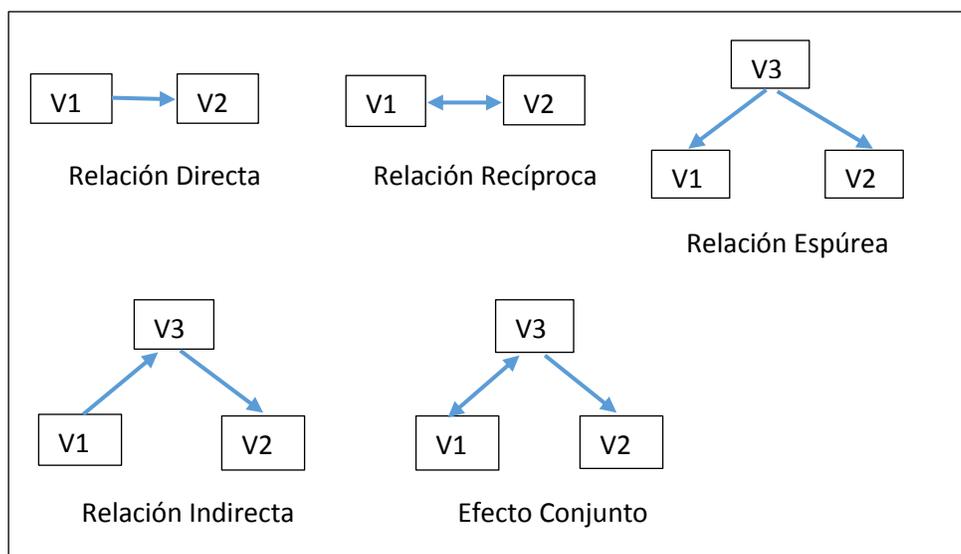


Figura 11 Gráfico de tipos de relaciones causales que provoca covarianza entre dos variables

### 5.1.3 Diagramas estructurales

Para representar el modelo causal y sus relaciones se utilizan diagramas que se los denominan diagramas causales, gráfico de rutas o diagramas estructurales. Utilizando la notación Wright

las variables observadas se representan en rectángulos y las variables latentes en elipses o círculos; las relaciones entre variables se las representan con flechas unidireccionales; las correlaciones o covariaciones entre variables se las representa con flechas bidireccionales; cada flecha tiene un coeficiente path que es la magnitud del efecto entre ambas variables, los errores (de medición o de predicción) se representan sin rectángulos ni círculos; cualquier efecto estructural se representa como una flecha recta cuyo origen es la variable predictora y la punta de la flecha es la variable dependiente (Panchón, 2004)

#### 5.1.4 Fases para el desarrollo del modelo

Algunos especialistas del SEM determinan seis fases para aplicar este método: 1) La especificación, 2) identificación, 3) estimación de parámetros, 4) evaluación del ajuste, 5) re-especificación, y 6) la interpretación de los resultados.

**Especificación del Modelo.-** Aquí se incluye las variables que intervienen en el modelo explicativo y las relaciones que se presentan entre ellas, en esta primera fase dependen del conocimiento teórico de los constructos analizados.

**Identificación del Modelo.-** En esta fase se estima los parámetros del modelo. Esto significa el obtener información necesaria que permita contrastar el modelo, se debe tener presente que el SEM realiza estimaciones de covariaciones en las relaciones causales que se especificaron en el modelo. Para determinar que el modelo está identificado se debe determinar los grados de libertad "gl", que se obtienen de la diferencia del número de elementos conocidos de la matriz de varianza-covarianza menos el número de parámetros a ser estimado. Según el grado de libertad obtenido, el modelo puede catalogarse como: subidentificado ( $gl < 0$ ), identificado ( $gl = 0$ ) o sobreidentificado ( $gl > 0$ ). Solo aquellos modelos donde existan menor cantidad de parámetros que varianzas y covarianzas en la matriz observada ( $gl > 0$ ) pueden ser estimados o contrastados.

**Estimación del Modelo.-** La estimación trata de determinar cuáles son los valores que deberían asumir los parámetros del modelo para obtener covariaciones que se asemejen a las covarianzas observadas en la muestra. Los métodos que se utilizan para estimación tienen el

mismo fundamento, que es obtener los valores de los parámetros como coeficiente de regresión o varianza de error, las cuales maximizan la igualdad entre las covarianzas presagiadas en el modelo y las observadas en la muestra. El método más utilizado es el de máxima probabilidad, pero para su aplicación debe cumplir con las siguientes condiciones: un tamaño de muestra adecuado, datos en escala métrica y con una distribución normal multivariada (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003).

**Evaluación del Modelo.-** Es evaluar la diferencia entre los valores predichos o pronosticados y los observados, los indicadores estadísticos que se utilizan para medir la bondad de ajuste del modelo normalmente son: a) los de ajuste absoluto como la Chi cuadrada que mide directamente el ajuste entre la matriz de covarianza observada y la generada por el método de estimación; b) los de ajuste relativo que comparan el ajuste con otro modelo como el Índice ajuste comparado (CFI); y c) los de ajuste parsimonioso que valoran el ajuste con relación a la cantidad de parámetros utilizados. Los índices más utilizados son el índice de ajuste comparado (CFI), el índice de ajuste no normado (TLI), la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA) y el índice de bondad del ajuste (GFI). La evaluación no solo debe centrarse en los índices de ajuste, sino también en la magnitud de los parámetros estimados y la varianza explicada (Medrano & Muñoz, 2017).

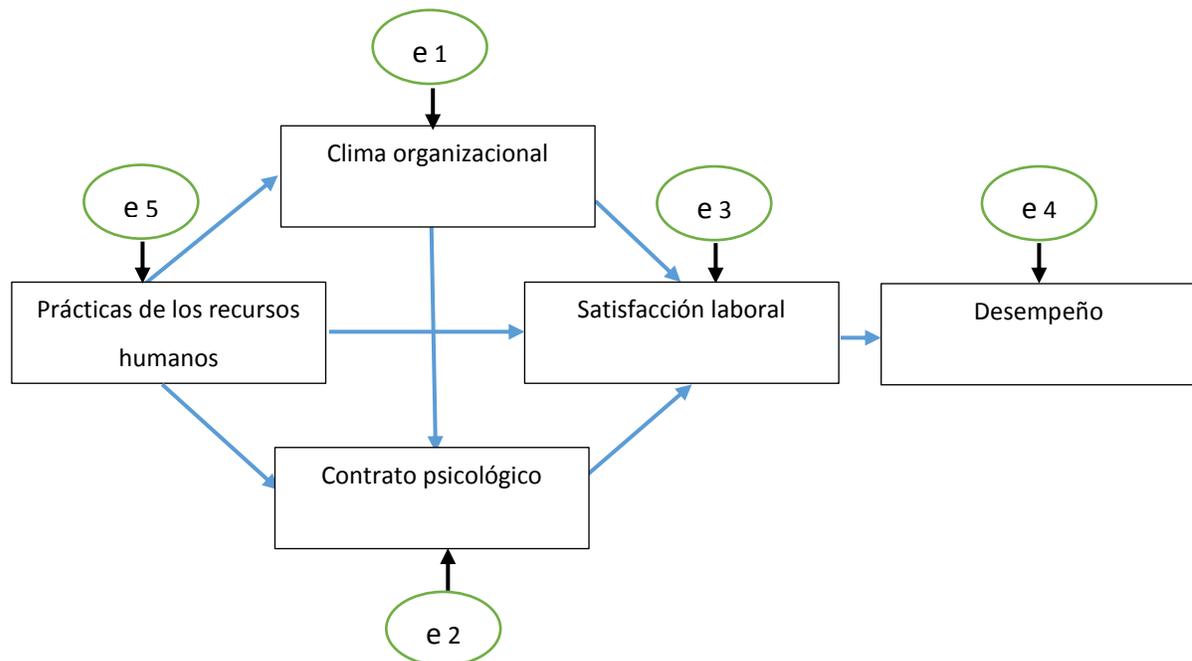
**Re-especificación del Modelo.-** Se refiere a que un análisis detallado de los residuos permite ubicar problemas no detectados en el diagnóstico global, y se propone modificaciones del modelo, estos cambios son añadir o eliminar parámetros pero estos deben ser coherentes con la teoría. Un nuevo análisis de los índices de modificación resulta de gran ayuda, este índice modificado corresponde a una reducción del  $X^2$  que se produce cuando el coeficiente es estimado. Un valor  $> 3,84$  propone que se dispone de una reducción estadísticamente significativa en el  $X^2$  cuando se estima el coeficiente.

## 5.2 Planteamiento del modelo

El objetivo de este estudio fue comprobar un modelo que se basa en Ostroff y Bowen (2000), mediante el SEM y utilizando una base de datos que recoge las observaciones de cinco

variables observables endógenas que son: prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño. Por lo tanto en este modelo existen cinco variables exógenas latentes y se toma a la variable de satisfacción laboral como mediadora entre PRH, contrato psicológico y clima organizacional con respecto al desempeño, esta ubicación de la satisfacción laboral en el modelo como variable mediadora responde a investigaciones previas, que confirman la relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño.

El número de elementos conocidos de la matriz de varianza-covarianza son quince y el número de parámetros a ser estimado doce, por lo tanto, los grados de libertad es tres y eso lo convierte en un sistema sobreestimado que puede ser contrastado. El método de estimación es de mínimos cuadrados generalizados por que los datos no cumplen con el criterio de normalidad univariada (Ver Tabla No. 23). En este modelo se representan con flechas unidireccionales las relaciones directas entre los constructos, a pesar que en la Tabla No. 24 definimos las correlaciones de Spearman de estos constructos, al final el SEM nos indicará las correlaciones que soporta la estructura, en la Figura 12 está el modelo propuesto.



*Figura 12 Modelo propuesto para las Instituciones de Educación Superior Públicas*

### 5.3 Resultados

Para evaluar el modelo se aplicó tres criterios de medida de bondad de ajuste: medidas de ajuste global, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia; con doce indicadores tal como se indica en la Tabla No. 38.

Tabla No. 38 Medidas de ajuste del modelo

CRITERIO DE BONDAD DE AJUSTE	VALOR DEL MODELO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	DECISIÓN	AUTOR DEL NIVEL DE ACEPTACIÓN
<b>MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL</b>				
Nivel de significación	0,094	Sig superior 0,05	ACEPTADO	
Chi cuadrado	6,392	Valores bajos	ACEPTADO	
Chi cuadrado (CMIN/DF)	2,131	Valor entre 2 y 5	ACEPTADO	Joreskog y Sorbom, 1986
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,996	Superior 0,9	ACEPTADO	Joreskog y Sorbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSE)	0,043	Valor inferior a 0,08	ACEPTADO	Steiger, 1990
Parámetro de no centralidad (NCP)	3,392	Valor más prox a 0	NO APLICA	Joreskog y Sorbom, 1986
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>				
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,984	Valor más prox. a 1	ACEPTADO	Bentler, 1990
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,984	Valor más prox. a 1	ACEPTADO	Bentler, 1990
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,979	Superior 0,9	ACEPTADO	Joreskog y Sorbom, 1986
Índice de ajuste normado (NFI)	0,971	Superior 0,9	ACEPTADO	Bentler, 1990
<b>MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA</b>				
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,291	Valor mas cerca a 1	AJUSTE BAJO	Citado Escobedo et al. 2016
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGF)	0,295	Valor entre 0,5 a 0,	AJUSTE BAJO	Citado Escobedo et al. 2016

Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa AMOS

Las medidas de ajuste globales como son la Chi cuadrado y el nivel de significancia p, predicen cómo la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo son estadísticamente significativa; y cómo los parámetros de no centralidad (NCP) para muestras pequeñas, el índice de bondad de ajuste (GFI) que evalúa si el modelo debe ser ajustado y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) que es el ajuste anticipado con el valor total de la población y ya no con el de la muestra, el índice de Chi cuadrado (CMIN/DF) que toma un valor de 2,131 que está comprendido entre 2 y 5 (Jöreskog & Sörbom , 1996).

En el modelo general el valor de p es 0,094 que es  $\geq 0,05$  y el valor de RMSEA es 0,043 que es  $< 0,08$ , se concluye que las relaciones entre los constructos y las hipótesis tienen significancia, ahora resta analizar las hipótesis por separado.

Las medidas de ajuste incremental buscan comparar el modelo estimado con otro modelo de referencia muy mal ajustado para ver cuán grande se vuelve la función de

discrepancia. Los indicadores son: el índice de ajuste incremental (IFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de bondad de ajuste (AGFI) que es una extensión del GFI y ajusta los grados de libertad entre los dos modelos y finalmente el índice de ajuste normado (NFI) que compara el modelo propuesto y el modelo nulo. En este grupo de índices del modelo todos toman valores superiores a 0,90.

Los índices de parsimonia relacionan la calidad de ajuste del modelo propuesto con el número de coeficientes estimados necesarios para conseguir el nivel de ajuste, las medidas son: el índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) que relaciona los constructos con la teoría que los sostiene, cuando su valor este lo más cercano a 1 es mayor su relación; el índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) es una variación del CFI y considera los grados de libertad disponibles para probar el modelo, la magnitud debe estar entre 0,5 a 0,7 (Escobedo, Hernández, Ortega, & Martínez, 2016).

El resultado del modelo propuesto consta en la Figura 13, justamente el aplicar el SEM permite comprobar todas las hipótesis al mismo tiempo, porque confronta cada una de las variables contra las demás.

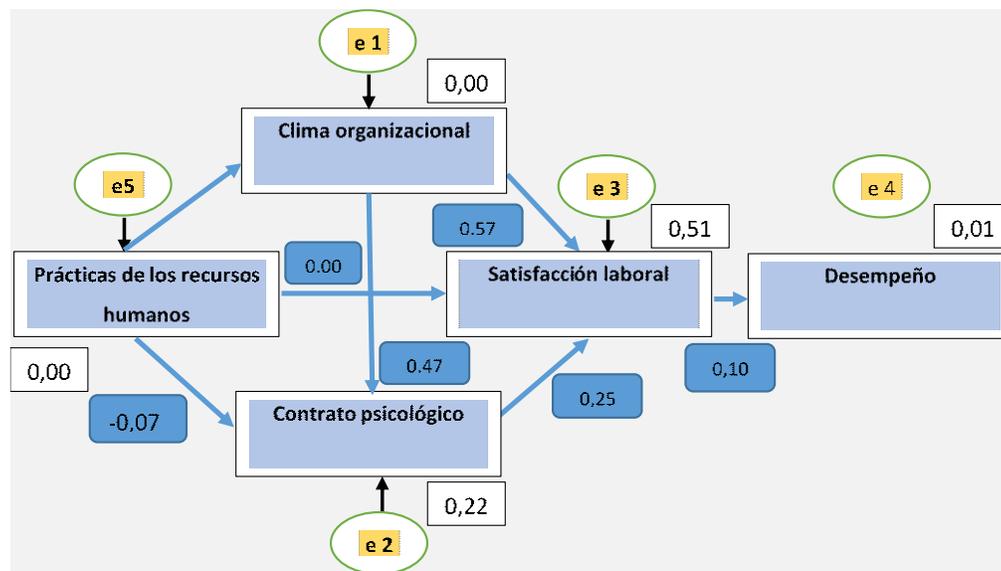


Figura 13 Valores del SEM en el Modelo propuesto

Para probar las hipótesis se tienen las estimaciones de los parámetros que consta en la Tabla No. 39 estas son: la estimación estándar del error, la proporción crítica que es el cociente entre la estimación de la covarianza y el error estándar y el valor p que es la probabilidad contra la hipótesis nula que no es significativa en el nivel 0,05; corroborado esto con los valores del modelo propuesto de la Figura No. 13 se comprueba las siguientes hipótesis:

H1: Existe relación entre CLIMA\_ORGANIZACIONAL y CONTRATO\_PSICOLOGICO que impacta a la SATISFACCION\_LABORAL con un valor de 0,47.

H2: Existe una relación directa del CLIMA\_ORGANIZACIONAL y SATISFACCIÓN LABORAL con un valor de 0,56.

H3: Existe una relación directa del CONTRATO\_PSICOLOGICO y SATISFACCIÓN LABORAL con un valor de 0,25.

H4: Existe una relación directa de la SATISFACCIÓN LABORAL y el DESEMPEÑO con un valor de 0,10

*Tabla No. 39 Estimación de los parámetros por el método de mínimos cuadrados generalizados*

CONSTRUCTO	CONSTRUTO	ESTIMATE	S.E.	C.R.	VALOR P
CLIMA_ORGANIZACIONA <---	PRACTICAS_RRHH	0,013	0,155	0,082	0,935
CONTRATO_PSICOLOGIC <---	CLIMA_ORGANIZACIONAL	0,615	0,047	13,111	****
CONTRATO_PSICOLOGIC <---	PRACTICAS_RRHH	-0,367	0,018	-2,040	0,041
SATISFACCION_LABORAL <---	CONTRATO_PSICOLOGIC	0,117	0,015	7,873	****
SATISFACCION_LABORAL <---	CLIMA_ORGANIZACIONAL	0,337	0,019	17,290	****
SATISFACCION_LABORAL <---	PRACTICAS_RRHH	0,011	0,066	0,172	0,864
DESEMPEÑO_TOTAL <---	SATISFACCION_LABORAL	0,066	0,026	2,491	0,013

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa AMOS*

El modelo propuesto es producto de varios modelamientos previos, entre ellos el establecer relaciones directas entre los cinco constructos analizados, es decir sin disponer de una variable mediadora como es la satisfacción laboral, pero en estas condiciones el sistema no converge con las medidas de ajustes.

Estos resultados nos indican que los constructos que tienen una incidencia protagónica con el desempeño laboral de los docentes son el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral. La pasividad del constructo de PRH en el modelo, se debe a la reglamentación actual del SES, que ha limitado el accionar y la gestión de las IES; el ajuste externo de las PRH que está relacionado con el ambiente que rodea a la IES y el ajuste interno de las PRH que se refiere a una gestión coherente de las IES, es prácticamente el mismo en todas las IES públicas, perdiendo de esta manera un principio universal de la educación superior que es la autonomía universitaria y su libertad de gestión.

Para las IES uno de sus productos académicos son las carreras de pre y posgrado, que para su aprobación deben cumplir con el Reglamento de presentación y aprobación de carreras y programas de las IES, en donde se limita todo el diseño curricular e incluso la plantilla de docentes, por lo tanto el ajuste horizontal de las PRH con la estrategia general se vuelve árido en su concepción misma y en su aplicación.

Adicionalmente en la Tabla No. 40 se presenta los errores, consta el estimador del error, la proporción crítica y el valor de  $p$ , que si  $p \leq 0,05$  significa que todos los errores son significativos.

*Tabla No. 40 Estimación de los errores por el método de mínimos cuadrados generalizados*

VARIABLE LATENTE DEL ERROR	ESTIMATE	S.E.	C.R.	VALOR P
Prácticas de recursos humanos	5,072	0,290	17,493	****
Clima organizacional e1	74,707	4,258	17,546	****
Contrato psicológico e2	100,243	5,737	17,473	****
Satisfacción laboral e3	13,535	0,770	17,578	****
Desempeño e4	11,283	0,649	17,396	****

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa AMOS*

Los coeficientes estandarizados se expresan en una única escala (en desviaciones estándar respecto al 0) y son la base para conocer exactamente en cuántos puntos se modifica la variable dependiente respecto de cada variable explicativa.

De la tabla anterior se desprenden las siguientes ecuaciones:

Clima organizacional= $0,013$ \*Prácticas de los recursos humanos +  $\xi$

Contrato psicológico= $0,615$ \*Clima organizacional- $0,367$ \*Prácticas de recursos humanos +  $\xi$

Satisfacción laboral= $0,337$ \*Clima organizacional+ $0,117$ \*Contrato psicológico+ $0,011$ \*Prácticas de recursos humanos +  $\xi$

Desempeño= $0,066$ \*Satisfacción laboral +  $\xi$

Este sistema de ecuaciones permite medir la incidencia que se presenta en las relaciones de cada uno de los constructos:

- En la primera ecuación de Clima organizacional= $0,013$ \*Prácticas de los recursos humanos +  $\xi$ , con el coeficiente de  $0,013$  me indica que existe muy poca relación entre estos constructos, las decisiones que se tomen en la GRH deben ser independientes para ambos casos.
- En la segunda ecuación el Contrato psicológico= $0,615$ \*Clima organizacional- $0,367$ \*Prácticas de recursos humanos +  $\xi$ , en cambio existe una incidencia muy grande entre el Contrato psicológico y el Clima organizacional cualquier decisión de mejora en uno de estos constructos incide definitivamente en el otro.

En el caso del Contrato psicológico este tiene relación con las PRH, se debe considerar que en el análisis de la media del índice de las PRH fue la de mayor valoración con  $93,82$  es decir está bordeando su máximo valor y hay poca holgura para crecer, pero este dato es muy consistente porque la GRH debe cumplir con toda la normativa de los organismos de control que tiene las IES, mientras que el Contrato psicológico tiene una media de  $74,3$  en donde los docentes perciben que ellos entregan más a la institución que las IES a sus docentes, es decir no hay una reciprocidad, y existe mayor posibilidad de mejorar la percepción de los docentes respecto al Contrato psicológico.

De tal manera que en la base de datos investigada la tendencia de las PRH es mantenerse, en cambio la información del Contrato psicológico es de crecimiento y por eso surge el signo negativo en el coeficiente de correlación entre ambos constructos.

- La tercera ecuación, en donde la Satisfacción laboral= $0,337*\text{Clima organizacional}+0,117*\text{Contrato psicológico}+0,011*\text{Practicas de recursos humanos} + \xi$ , es muy explícita para demostrar que la satisfacción laboral se relaciona de una manera directa y con un valor medio de 0,337 con el clima organizacional, con un valor bajo de 0,117 respecto al Contrato psicológico y con una incidencia casi nula de 0,011 con las PRH.

Esto significa que para incrementar la satisfacción laboral se debe mejorar sustancialmente primero, el clima organizacional en lo que respecta a sus dimensiones: estrés de rol y carencia de armonía, autonomía y trabajo retador, apoyo del líder y facilitación y cooperación del grupo, calidez y consideración; segundo la reciprocidad en el contrato psicológico y tercero las PRH aunque este último constructo ha sido evaluado de una manera elevada.

- La cuarta ecuación vincula el Desempeño= $0,066*\text{Satisfacción laboral} + \xi$ , indica que existe una relación directa pero baja entre el Desempeño y la satisfacción laboral, este índice de correlación bajo se debe porque el docente a pesar que este insatisfecho con su IES, cumple con su labor educativa, su compromiso es de tipo social y de vocación.

El modelo propuesto que se traduce a un sistema de ecuaciones, establece las relaciones más importantes entre los constructos analizados y sirve como una herramienta para la GRH, se comprende de la siguiente manera: que el desempeño docente depende de la satisfacción laboral, esto direcciona a la GRH que para incrementar el desempeño docente debe establecer políticas y procedimientos que mejoren la satisfacción laboral respecto a las condiciones de trabajo, a las promociones, al reconocimiento, a los beneficios, a la supervisión y las relaciones con sus colegas docentes.

Este modelo permite focalizar las dimensiones de la satisfacción laboral, para lograr una adecuada GRH docente y que contribuya a los objetivos estratégicos de las IES, y disponer de organizaciones del SES públicas con altos rendimientos, no financieros, pero si de una mejora sustantiva con los indicadores de calidad y excelencia académica.

Con los resultados obtenidos se propone un modelo para las Instituciones Públicas de Educación Superior que vincula las prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, que cumple con los indicadores de validez convergente, consistencia interna y bondad de ajuste.

#### **5.4 Otros modelos**

Con el objetivo de realizar un análisis más específico a nivel de dimensiones del desempeño y del clima organizacional y para probar algunas hipótesis del Modelo de Ostroff y Bowen (2000), se presenta a continuación varios modelos que cumplan con las medidas de ajuste, sin embargo en el Anexo 7 consta algunos modelos probados pero que no convergen con las medidas de ajuste.

##### **5.4.1 Modelo que vincula las PRH, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con la dimensión de desempeño de conducta contraproductiva**

Con el modelo propuesto se identifica las diferentes relaciones que existen entre los cinco constructos investigados, sin embargo se pretende establecer de las tres dimensiones analizadas en el desempeño: desempeño autoinformado, conducta contraproductiva y satisfacción de la dirección respecto a los indicadores de acreditación de las IES, cuál de ellas se relaciona con el clima organizacional, la satisfacción laboral, las PRH y el contrato psicológico y es justamente la conducta contraproductiva en donde se ratifica que existen relaciones bajas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; y entre el contrato psicológico y la satisfacción laboral; y existe una relación media entre clima organizacional y el contrato psicológico, este modelo se lo configuró siguiendo la misma metodología que se aplicó para el modelo general, tal como se lo puede evidenciar en la Figura 14.

Con este modelo a nivel de dimensiones se verifica que para mejorar el desempeño se debe dar énfasis aquellas conductas voluntarias del docente que incumpla con las normas de las IES, el absentismo especialmente cuando el docente se percata que la relación remuneración respecto a su labor no es satisfactoria y esto le genera desmotivación y afecta a su satisfacción laboral.

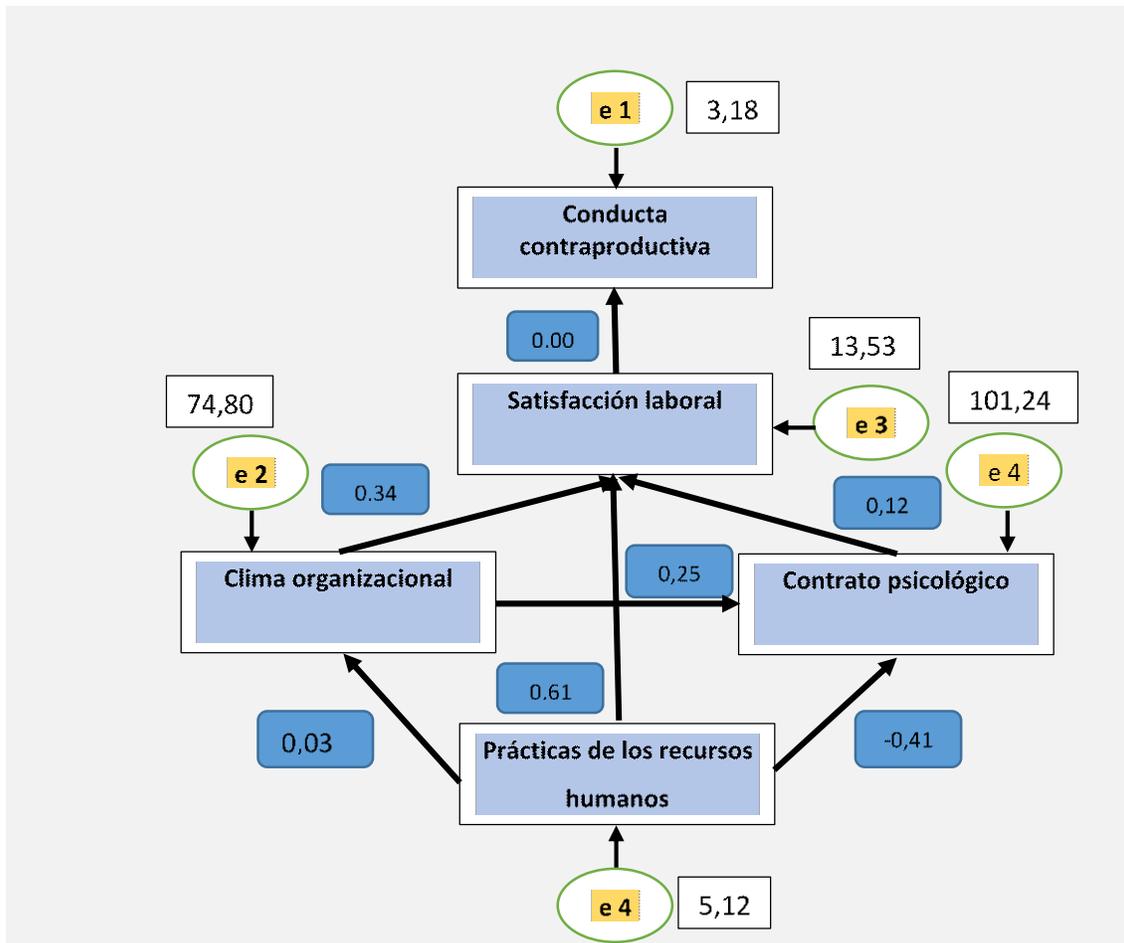


Figura 14 Valores del modelo con la dimensión de desempeño de conducta contraproductica

En la Tabla No. 41 se evidencia las medidas de ajuste de este modelo y cuál es su cumplimiento con los niveles de aceptación, no cumple para uno de los doce criterios de bondad, este incumplimiento aislado se lo puede interpretar como una pequeña limitante.

*Tabla No. 41 Medidas de ajuste del modelo con la dimensión de desempeño de conducta contraproductiva*

CRITERIO DE BONDAD DE AJUSTE	VALOR DEL MODELO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	DECISIÓN
<b>MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL</b>			
Nivel de significación	0,953	Sig superior 0,05	ACEPTADO
Chi cuadrado	0,336	Valores bajos	ACEPTADO
Chi cuadrado (CMIN/DF)	0,112	Valor entre 2 y 5	NO ACEPTADO
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1,000	Superior 0,9	ACEPTADO
Error de aproximación cuadrático medio (RMSE)	0,000	Valor inferior a 0,0	ACEPTADO
Parámetro de no centralidad (NCP)	0,000	Valor más prox a 0	ACEPTADO
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>			
Índice de ajuste incremental (IFI)	1,005	Valor más prox. a 1	ACEPTADO
Índice de ajuste comparativo (CFI)	1,000	Valor más prox. a 1	ACEPTADO
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,999	Superior 0,9	ACEPTADO
Índice de ajuste normado (NFI)	0,999	Superior 0,9	ACEPTADO
<b>MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA</b>			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,300	Valor mas cerca a 1	AJUSTE BAJO
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PCF)	0,300	Valor entre 0,5 a 0,	AJUSTE MEDIO

*Fuente: Elaborado por el autor, con los resultados del programa AMOS*

En este modelo, el constructo de las PRH tampoco establece una relación con la dimensión de desempeño, conducta contraproductiva, justamente para probar esta falta de vinculación, se busca en el siguiente modelo del acápite 5.4.2 la participación de las PRH a nivel de dimensión de los otros constructos.

La explicación de que en varios estudios se evidencia una relación entre las PRH y el desempeño, es porque sus unidades muestrales fueron empresas donde su fin es una mejora comercial, mientras que en esta tesis las IES públicas no pretende mejorar el desempeño de los docentes con el fin de obtener réditos económicos, su objetivo es de tipo social.

Sin embargo las relaciones que se establecen en este modelo ratifican la seriedad de respuesta de los docentes encuestados al responder los ítems de conducta contraproductiva, respecto a la pérdida de tiempo en el uso de las redes sociales y el pedido de permiso por situaciones intrascendentes.

#### 5.4.2 Modelo que vincula las PRH, la dimensión de estrés del rol del clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y el desempeño docente

De todas las alternativas analizadas, se encontró que las PRH tiene una relación débil con la dimensión de estrés del rol y carencia de armonía del clima organizacional, este hallazgo es muy lógico porque esta dimensión observa a cuatro variables: la preocupación de la dirección, conflictos en la ejecución de su labor académica, identificación con la IES y la ambigüedad en las tareas docentes; variables que también deben ser consideradas en un programa de buenas PRH, para que las IES cumplan con sus objetivos.

En la figura 15 se presenta este último modelo que cumple con todos los criterios de bondad de ajuste y que vincula las PRH, la dimensión de estrés de rol y carencia de armonía del clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y el desempeño docente.

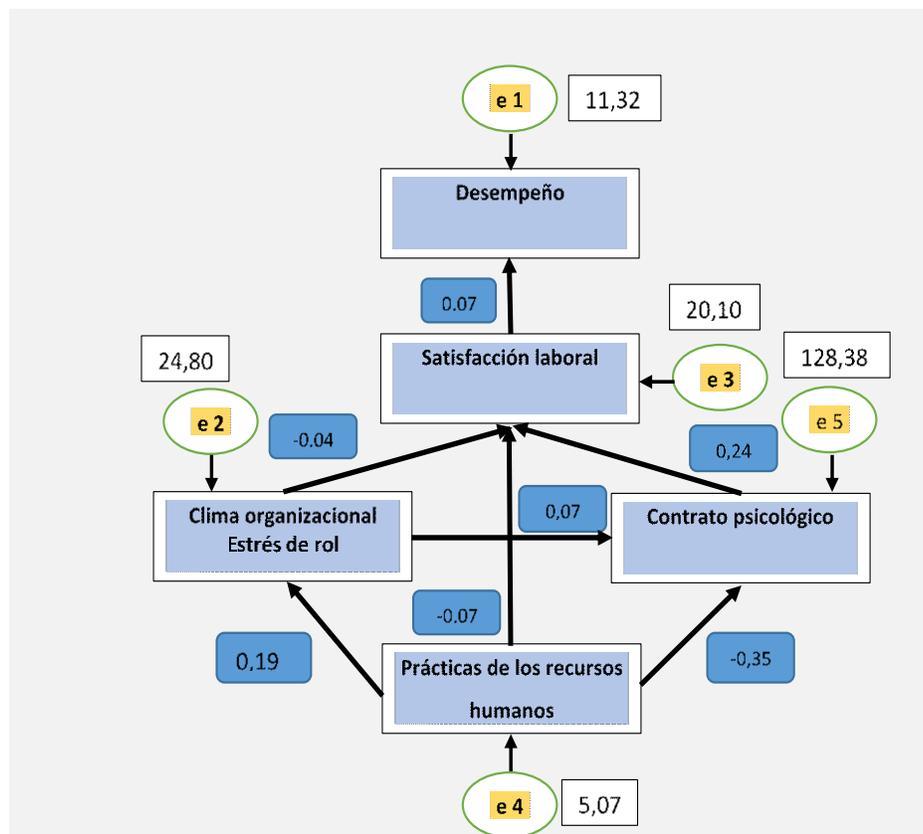


Figura 15 Valores del modelo con la dimensión de estrés del rol del clima organizacional

## 5.5 Discusión

La hipótesis H1 del modelo establece relación entre el clima organizacional y el contrato psicológico que impacta en la satisfacción laboral, además en el cálculo de correlaciones de Spearman binarias de la Tabla No. 25 se evidencia que existe relación entre las dos dimensiones de contrato psicológico con las cuatro dimensiones de clima organizacional, que el contrato psicológico depende del clima organizacional y que son más elevadas las correlaciones de las promesas de los docentes hacia el clima organizacional, que las promesas de parte de la IES; este dato de relación entre ambos constructo también lo encontró Latorre (2011) en su investigación en diferentes empresas de varios países de Europa.

En las hipótesis H2 y H3 del modelo se comprueba que existen relación directa entre la satisfacción laboral con el clima organizacional y el contrato psicológico, a conclusiones similares llegaron autores como Schulte, Ostroff y Kinicki (2010), ellos manifiestan que percepciones climáticas tanto a nivel individual como organizacional están relacionadas con la satisfacción laboral, de igual manera Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) demostraron que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Otros autores como Topa y Morales (2005) indican que la ruptura del contrato psicológico es un predictor de la satisfacción laboral. Estudios como los de Pérez, Vela y Garcés (2014) indican que las empresas donde usan prácticas de flexibilidad laboral, sus empleados se sienten más satisfechos en sus puestos de trabajo.

En el modelo no hay relación entre prácticas de los recursos humanos y el clima organizacional, tampoco hay correlación binaria de Spearman entre estas variables, sin embargo existen estudios como los de Zenteno&Durán (2016) que indican que ciertos factores y prácticas de alto desempeño influyen en el clima organizacional y otras investigaciones como de Midlej&Vicente (2010), que llegan a la conclusión que buenas prácticas de los recursos humanos generan una percepción positiva del clima organizativo y se concretan en mejores resultados.

En el modelo se presenta una relación directa pero no significativa entre el desempeño y la satisfacción laboral. Incluso en el análisis de correlación binaria de Spearman existe una correlación muy baja entre la dimensión de satisfacción de promoción interna respecto a las dimensiones de conducta contraproducida y con los indicadores de acreditación de las IES. Estos resultados corroboran estudios realizados por: Chiang, Méndez y Sánchez (2010) y Chiang y Ojeda (2013) que indican que existe correlación media entre algunas dimensiones de satisfacción y el desempeño.

En el modelo propuesto sus resultados presentan una relación inversa no significativa entre el contrato psicológico y la PRH, este tipo de relación inversa se presentó también en las correlaciones binarias de Spearman que son muy bajas entre la dimensión de promesa del trabajador respecto a dos dimensiones de PRH que son: la de participación de trabajadores y el trabajo en equipos. El significado de esta correlación negativa es que si se incrementa las responsabilidades a los docentes y eso se transforma en nuevas PRH, al no existir un reconocimiento institucional se percibe como una promesa incumplida por parte de la IES.

Los resultados obtenidos evidencian un apoyo en varias relaciones teóricas de Ostroff y Bowen (2000), se diferencia nuestro aporte porque no hay una relación directa significativa entre las PRH y el desempeño de los docentes. Las PRH es una variable mediadora a través del clima y de la satisfacción laboral, se entiende que las IES al realizar procedimientos que mejoren las PRH, generan un buen ambiente organizacional y contribuyen a la satisfacción laboral del docente y esto se convierte en un mejor desempeño.

Ostroff y Bowen (2000) analiza las relaciones de PRH y el rendimiento de los empleados, con un enfoque multinivel, es decir a nivel individual y de la organización; el modelo que propone sugiere que las percepciones de los empleados son las que reciben de las PRH y esto genera un clima psicológico con lo cual desarrollan actitudes que afectan su rendimiento.

En esta investigación no existen relaciones directas significativas entre PRH y el desempeño probablemente porque nuestro trabajador es un docente universitario que

independientemente de las PRH que ejecuten las IES, él debe cumplir con su labor y desempeño docente. No olvidemos que el estudio fue realizado en Instituciones públicas donde no hay indicadores de rendimiento empresarial en términos financieros.

Con esta investigación se comprueba como relaciones a nivel individual son transcritas a nivel de la organización, esto contribuye como evidencia empírica a la teoría multinivel, con la cual se fundamentó esta tesis (Klein & Kozlowski, 2000).

## CAPÍTULO 6:

### 6 Conclusiones generales

Las instituciones de educación superior actualmente deben cumplir con una serie de normas y procedimientos que buscan asegurar la calidad de la educación, pero que también hay que tomar en cuenta los requerimientos y necesidades de los docentes, que es uno de los pilares que contribuyen con su desempeño a la gestión de las IES, en los ámbitos de docencia, de investigación y de vinculación con la comunidad.

El objetivo general de esta tesis es, proponer un modelo que vincule las prácticas de los recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral que contribuya al desempeño docente en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador. Este estudio se basa en el análisis multinivel de las organizaciones y en el modelo de Ostroff y Bowen.

#### 6.1 Conclusiones por objetivos específicos e hipótesis

El primer objetivo específico propuesto es: conocer el fundamento teórico de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño así como sus relaciones, y que se adapten al sistema de educación superior del Ecuador.

En esta investigación las PRH son normas y procedimientos definidos por el sistema de educación superior y responde a las políticas de la GRH en las instituciones de educación superior, las dimensiones analizadas son: contratación selectiva, participación de trabajadores, formación, reducción de diferencias, trabajo en equipo y seguridad en el empleo. La GRH busca mejorar la eficiencia y eficacia de las IES, elevar el nivel cognitivo y procedimental de sus docentes y buscar la sinergia en la organización, mediante el trabajo en equipo y la cooperación de los distintos estamentos que la conforman.

El clima organizacional se lo concibe con un enfoque interactivo en donde los docentes tienen una percepción común del ambiente que le rodea en la IES. Las dimensiones que

configuran el clima organizacional universitario son: estrés de rol y carencia de armonía, autonomía y trabajo retador, apoyo del líder y facilitación, y cooperación del grupo, calidez y consideración. El clima psicológico del docente se manifiesta en zonas definidas emocionalmente, en donde reconoce efectos en sí mismo y en sus colegas, este malestar emocional se refleja en su satisfacción laboral y posteriormente en su desempeño.

Para el estudio se consideraron cuatro aspectos del clima psicológico: inseguridad laboral que se refiere a la preocupación del docente con relación a su estabilidad académica, apoyo organizacional que en esta tesis son las políticas y procedimientos equitativos para los docentes respecto a capacitación, evaluación del desempeño y cualquier tipo de intimidación hacia los docentes, autonomía en el sentido de libertad académica con responsabilidad, y apoyo del supervisor que en las IES lo cumplen los coordinadores, planificadores o directores académicos, son ellos los que mantiene una comunicación directa con el colectivo docente.

Respecto al contrato psicológico entendido como una norma de reciprocidad entre las partes involucradas, en las IES se exige al docente el cumplimiento de objetivos, metas y procedimientos, a cambio el docente en reciprocidad espera que le permita un desarrollo profesional y una buena salud emocional. Los docentes cuando obtienen beneficios no esperados, consideran que están en deuda con la IES y buscan la manera de restituir lo recibido. La teoría del intercambio social de Blau y la norma social de la reciprocidad son dos aspectos en los cuales se puede entender los procesos subyacentes del contrato psicológico. Se analiza el contrato normativo que emerge cuando los docentes tienen fuertes vínculos y comparten estructuras comunes. Las dimensiones del contrato psicológico consideradas en la presente tesis son las obligaciones o cumplimiento del empleado y obligaciones o cumplimiento del empleador.

La satisfacción laboral es un estado emocional producto de una percepción subjetiva de experiencias en el trabajo. Este enfoque tiene que ver más con la parte afectiva del docente que con su productividad. En esta investigación se consideran las siguientes dimensiones que definen el nivel de satisfacción del docente universitario: con el trabajo, con las promociones,

con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión, con los compañeros y con los beneficios. La satisfacción percibida con el salario y con la institución y la dirección se considera en los otros constructos analizados. La satisfacción laboral es una variable mediadora en el modelo propuesto y mantiene una relación directa con el desempeño docente.

Finalmente, el desempeño docente se circunscribe en las actividades que procuran la obtención de resultados en beneficio de la organización, que en el caso de esta investigación representa el cumplimiento de los indicadores de acreditación para las IES. Las dimensiones que configuran esta dimensión son: desempeño autoinformado, conducta contraproductiva y satisfacción de la dirección con el desempeño del docente. Este último ajustado a los indicadores de acreditación en los ámbitos de investigación y vinculación con la comunidad. La evaluación del desempeño docente a través de la satisfacción percibida por el directivo, define esta variable como configural, mientras que el desempeño desde la propia percepción del individuo, corresponde a una autoevaluación del docente.

Estos cinco constructos son analizados desde una perspectiva multinivel, es decir desde la apreciación del propio docente universitario y desde la de sus jefes inmediatos, que en este caso representan a la organización y sus interrelaciones.

El segundo objetivo específico es describir las posibles relaciones que se presentan entre las diferentes dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con el desempeño de los docentes.

Para asegurar la pertinencia del instrumento en la medición de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño del docente, se analizó la fiabilidad mediante la consistencia interna o indicador de unidimensionalidad por medio del Alpha de Cronbach que en ambos

instrumentos tiene valores mayores a 0,7; este resultado certifica la homogeneidad de los ítems y son sumables en una puntuación total.

Producto del análisis de los cinco índices investigados, el relacionado al bajo desempeño docente, se explican dadas las características del contexto actual de la educación superior en Ecuador, en donde se exige que los docentes registren actividades de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y de gestión, que no solo se miden en términos de productividad, sino también de impacto. Lo mencionado constituye un verdadero reto para la educación superior en general, puesto que por décadas la normativa vigente en Ecuador limitó el desarrollo de programas de doctorado y como resultado de esta limitante, la producción científica fue escasa. En la última década se promovió la formación doctoral de los docentes universitarios y se espera mejoras a partir de los próximos años.

La valoración de índices permite apreciar la necesidad que el sistema de GRH en las IES, priorice en acciones para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral y de esta manera, se motive la participación de los docentes en proyectos de investigación y de vinculación.

El alto valor que registra el índice de PRH, es coherente con el amplio marco normativo determinado por los organismos de control del SES ecuatoriano, en consecuencia se observa que este constructo tiene muy poca incidencia en el desempeño docente.

Respecto al valor de los índices de los cinco constructos investigados por universidad, se determinan diferencias significativas de las medias en cuatro de los cinco constructos, este resultado evidencia que a pesar que la normativa que regula el SES es aplicada en todas las IES, la percepción que tiene los docentes sobre la GRH en cada universidad es distinta, en consecuencia, estos resultados pueden contribuir al análisis individual de las autoridades universitarias al momento de proponer estrategias para mejorar el desempeño de sus docentes.

La primera hipótesis específica pretende establecer la existencia de relaciones entre los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.

Se determinó que el clima organizacional es la que más relaciones directas tiene, estas son: con la satisfacción laboral, el contrato psicológico y las PRH; el contrato psicológico tiene una relación directa en términos medios con la satisfacción laboral y finalmente el desempeño tiene relaciones muy bajas con las PRH y la satisfacción laboral. Esta información permitirá a la GRH planificar el grado de incidencia de una de estas variables en la otra, con lo cual se puede ser más eficiente en sus acciones y directrices.

La satisfacción laboral, que incluye las dimensiones de reconocimiento, beneficios y supervisión, constituye una variable mediadora entre el clima organizacional, el contrato psicológico y las PRH, por lo que su mejora incidiría de manera directa el desempeño docente. En la supervisión del docente debe existir un liderazgo colaborativo y participativo.

El tercer objetivo específico pretende probar estadísticamente como los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, que son analizados a nivel individual pueden ser considerados como percepciones agregadas o de tipo organizacional.

Las respuestas dadas por los docentes a nivel individual por agregación se trasladan a un nivel organizacional, cumpliendo de esta manera con dos de los principios en que se fundamenta la teoría multinivel, lo que implica que las políticas y acciones de la GRH que se establecen a nivel estratégico deben considerar la individualidad y ser del docente.

En todas las IES que participaron en la investigación, existe consenso en la insatisfacción de los docentes, esta insatisfacción se revela en los resultados obtenidos sobre las dimensiones relacionadas con la promoción y el reconocimiento, al realizar el análisis de Anovas, esto se podría explicar por el modelo de gobernanza imperante en el SES, caracterizado por su amplio marco normativo.

Para validez de contenido y de criterio de la correspondencia teórica entre el constructo y el dato, se realizó el análisis factorial confirmatorio, en donde se calcula una nueva estructura factorial con variables subyacentes, esto dio como resultados nuevas dimensiones para cada constructo analizado, así:

1. Para el clima organizacional las nuevas dimensiones son: Apoyo a la organización, apoyo al líder, apoyo en mi trabajo y apoyo en mis preocupaciones. Con estas nuevas denominaciones se pretende resaltar que el docente busca el apoyo de su entorno para su bienestar psicológico.
2. Para el contrato psicológico las dimensiones son: Logro de objetivos de la organización, desarrollo personal y entregar más de lo establecido. Al disponer de tres dimensiones se quiere resaltar la concepción del docente que no existe una reciprocidad equitativa, y se resalte en una dimensión cuando se recibe más de lo establecido.
3. Para la satisfacción laboral: Satisfacción con la institución y satisfacción con su grupo cercano de trabajo. Existe una disminución drástica de la cantidad de dimensiones en este constructo, pero esta simpleza a nivel de dimensión abarca una serie de variables que como IES debe proporcionar satisfacción y de manera similar con el equipo de trabajo que labora el docente.
4. Para las PRH sus dimensiones serían: Prácticas para el desarrollo individual, prácticas para el desarrollo grupal y prácticas para el cumplimiento con la normativa externa. La dimensión de prácticas para el desarrollo individual son los procedimientos que busca un progreso del docente, la de prácticas para el desarrollo grupal estarían enfocadas al trabajo en equipo con esto se busca la sinergia y la movilidad y finalmente las prácticas para el cumplimiento con la normativa externa, que emite el SES y deben cumplir todas las IES.
5. Para el desempeño las dimensiones serían: Satisfacción con la dirección, conducta contraproduktiva y desempeño autoinformado. Estas dimensiones se ratifican con las que se inició esta investigación, pero la dimensión de satisfacción con la dirección engloba los indicadores de investigación y vinculación; la conducta contraproduktiva

son todas las acciones que conlleva a la falta de cumplimiento de sus labores al docente y el desempeño autoinformado con los indicadores de docencia y gestión.

La segunda hipótesis específica busca determinar si existen relaciones binarias entre las dimensiones de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.

Entre las dimensiones de clima organizacional y contrato psicológico se evidencia que existen correlaciones lineales directas y bajas entre la dimensión de Promesas de las IES y las cuatro dimensiones del clima organizacional, por otro lado existe una correlación directa y media entre la dimensión de promesas de los docentes y las cuatro dimensiones de clima organizacional; esto significa que las dimensiones del clima organizacional tiene poder predictivo sobre la percepción del cumplimiento del contrato psicológico y la GRH debe enfocarse en desarrollar marcos cognitivos que los docentes usaran para procesar la información en situaciones concretas relacionadas con su trabajo.

Entre todas las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral existen relaciones directas, con valores de correlaciones que van de bajas a medias, esto demuestra que para los docentes el constructo de clima organizacional es de tipo descriptivo, es decir los docentes hacen una descripción de su labor en las IES, mientras que la satisfacción laboral es una evaluación que hace el docente de su labor académica. Es evidente la relación que existe entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral pero está claro que no todas las dimensiones que articulas estas variables comparten esta relación.

Existe una relación directa, con una intensidad de correlación que va de baja hasta media entre las dimensiones de satisfacción laboral y contrato psicológico, esta relación se presenta por la creencia de los docentes que ciertas promesas de futuros beneficios relacionales se han cumplido y esto influye en la satisfacción de docentes, además el contrato psicológico es una mixtura de percepciones individuales de los docentes, las cognoscitivas y las señales que envía las IES a los docentes en forma de mensajes.

Estas relaciones binarias entre los constructos que intervienen en el modelo, nos sugiere que no basta con promover que las PRH estén orientadas al cumplimiento de metas, sino que deben buscar la consecución de necesidades psicológicas básicas, considerando niveles adecuados de inteligencia emocional que motive al docente, esto favorecerá la percepción del profesor respecto a la reciprocidad del contrato psicológico y provocará que la variable de salida que en este caso es el desempeño tenga un enfoque global, vinculada a la conducta del docente, el respeto a la normativa vigente y al cumplimiento de objetivos tanto de los docentes como de las IES.

Como hipótesis general se estableció, si es factible que por medio de los constructos de prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño estructurar un modelo que contribuya a la gestión de las IES públicas del Ecuador.

Este modelo se orienta a mejorar el desempeño del docente universitario, a través de un modelo de gestión integral, su implementación contribuirá a mejorar al unísono: las PRH, el clima organizacional, la satisfacción laboral y el contrato psicológico. En consecuencia se mejorarían los indicadores de calidad en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión, propuesto por organismos nacionales e internacionales de acreditación de IES, que han constituido por más de una década, uno de los objetivos primordiales de las universidades ecuatorianas.

La estructura matemática del modelo propuesto, se expresan en las siguientes ecuaciones, en donde se puede observar de qué manera se relacionan todos y cada uno de los constructos:

$$\text{Clima organizacional} = 0,013 * \text{Prácticas de los recursos humanos} + \xi$$

$$\text{Contrato psicológico} = 0,615 * \text{Clima organizacional} - 0,367 * \text{Prácticas de recursos humanos} + \xi$$

$$\text{Satisfacción laboral} = 0,337 * \text{Clima organizacional} + 0,117 * \text{Contrato psicológico} + 0,011 * \text{Prácticas de los recursos humanos} + \xi$$

Desempeño=0,066\*Satisfacción laboral +  $\xi$

Según los coeficientes estandarizados y el grado de significación los constructos que más aportan al desempeño docente en el modelo son: clima organizacional, contrato psicológico y satisfacción laboral. Es lógico que en este modelo no sean relevantes las PRH porque en el cálculo del índice de percepción tienen un valor promedio sobre los 92 puntos, además con la normativa legal vigente del SES, todas las PRH están regularizadas y las IES públicas en el Ecuador deben ajustarse estrictamente a esta normativa.

Se estableció que de las tres dimensiones analizadas en el desempeño, como son: desempeño autoinformado, conducta contraproduktiva y satisfacción de la dirección respecto a los indicadores de acreditación de las IES. La conducta contraproduktiva se relaciona con el clima organizacional, la satisfacción laboral, las PRH y el contrato psicológico, que son conductas voluntarias del docente por que percibe que su labor no es reconocida en su verdadera dimensión y esto le genera desmotivación y una manera de demostrar su inconformidad es por medio del absentismo, es aquí donde la GRH debe realizar una reorientación de sus políticas y estrategias para que el docente perciba ese cambio y esto le motive a variar su actitud.

Este modelo contribuye a mejorar los índices de calidad y excelencia académica de las IES, al tener como variable de salida el desempeño, que considera entre sus dimensiones la satisfacción de la dirección por medio de los indicadores de acreditación; de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

En las facetas del clima organización se analizó la autonomía, apoyo organizacional, apoyo del supervisor e inseguridad laboral, los resultados dejan vislumbrar algunas acciones que a continuación se sugieren y que se ha organizado según las dimensiones del estudio:

La autonomía en las IES, debe ser vivencial con una participación activa de los docentes para que se construya un nuevo régimen académico, en donde la episteme sea crítica al mismo

proceso científico de generación de conocimiento. Para esto es necesario que el docente se convierta en el eje dinamizador del SES.

Respecto al apoyo organizacional se considera cuatro aspectos:

Salarios, estandarizar los emolumentos de los docentes por categorías (principal, agregados, auxiliar y por contrato) en todas las IES públicas de Ecuador, con esto se asegura la movilidad del docente en todas las IES, además se puede entregar compensaciones económicas por la realización de proyectos de vinculación y de investigación, especialmente los ejecutados a nivel de redes.

Investigación, es un término que está en proceso de construcción y desarrollo en el SES, se ha avanzado con la obtención de los títulos de doctorado por parte de los docentes, la publicación en revistas indexadas y la participación en redes de investigación; pero falta que se irradie a todo el colectivo docente. La GRH en su sistema de capacitación debe priorizar la ejecución de eventos de formación en investigación y, establecer políticas para incentivar la presentación de proyectos de investigación, liderados por los flamantes doctorandos.

Vinculación con la comunidad, en donde las empresas estatales o de economía mixta trabajen conjuntamente con las IES públicas en la realización de proyectos de vinculación, especialmente en las zonas de influencia de cada IES. La GRH establecerá políticas que incentive al docente en conseguir metas sociales y en participar en estos procesos.

Respecto a las promociones, reconocimientos, capacitación y beneficios a los docentes, deben ser equitativas en todas las IES públicas del Ecuador. Las IES públicas reciben su presupuesto del Estado en función de la cantidad de estudiantes que disponen y sus docentes legalmente son funcionarios estatales, falta simplemente que las instituciones y organismos que conforman el SES planifique no solo a nivel estratégico sino operativo. La capacitación, debe ser permanente y evaluada para determinar si se producen cambios en las relaciones interpersonales e intergrupales de los docentes.

Respecto al apoyo del supervisor, primero la designación de los jefes inmediatos de los docentes debe responder a una verdadera promoción, en donde el docente que cumpla con este rol genere círculos de confianza con su equipo de trabajo, deberá afianzar la comunicación para que la información de la parte directiva de las IES llegue al docente de un manera clara y sin distorsión.

Finalmente respecto a la inseguridad laboral, esta preocupación se presenta en los docentes contratados, que de acuerdo a la normativa vigente sus contratos están supeditado a una renovación anual, previo informe de sus jefes inmediatos.

Con el modelo propuesto se busca que la GRH proporcione respuestas para estimular las emociones básicas del docente tales como: el afecto, sentimiento, motivación y ánimo; de manera que provoquen un cambio de conducta mensurable en los docentes y nuevos hábitos sociales, que generen un desempeño superior.

Este modelo sugerido comparte en esencia el modelo Harvard con una aproximación “soft” de la GRH, la misma que debe integrar a la psicología y la neurociencia, mediante el diseño de instrumentos de medición de bioseñales que vincula al cerebro como órgano y la mente concebida como conciencia humana que siente, actúa y percibe.

Finalmente, esta tesis aporta evidencia empírica a las investigaciones en organizaciones multinivel, en donde se involucran a cinco constructos, que por medio del ACPCa facilita su análisis y comprensión de la base de datos.

## **6.2 Limitaciones de la investigación**

Este estudio es de tipo transversal, por lo tanto no permite demostrar relaciones causales entre los diferentes constructos o sus dimensiones.

Todos los métodos estadísticos utilizados como son el análisis de componentes principales con sus aplicaciones en el AFE y el CFA, las correlaciones, el cálculo de índices entre otros, se fundamenta en el análisis de la varianza, que en la interpretación de los resultados

hay que tener precaución, de todas maneras este riesgo se disminuyó cuando se consideró como elementos muestrales a los docentes y sus jefes o coordinadores.

El modelo propuesto considera cinco constructos con veinte y ocho dimensiones analizadas y 79 ítems (la recolección de datos se dividió en 2 instrumentos), sin embargo la limitación radica en la profundidad al no considerar otros constructos y más dimensiones por constructo, especialmente por tiempo y por el objetivo de esta investigación en general, a esas variables hay que analizarlas de una manera específica.

### **6.3 Nuevas líneas de investigación**

En el modelo propuesto se puede ampliar su cobertura a dos constructos adicionales como son: la estrategia organizacional que siempre está vinculada con al GRH y el entorno de las IES que es una variable que afecta a todo tipo de organización y que en los actuales momentos se hace imprescindible.

Sería de interés que con los mismos constructos analizados en esta investigación, realizar un estudio comparativo del modelo en las IES privadas en el Ecuador, en donde las PRH y los indicadores de desempeño serán distintos.

### **6.4 Comprobación de objetivos e hipótesis**

Para evidenciar el cumplimiento del objetivo e hipótesis general, vamos a verificar la consecución de los objetivos e hipótesis específicas, proceso que se explica en la Tabla No. 42.

Tabla No. 42 Cumplimiento de objetivos e hipótesis de la investigación

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	CAPITULO
Proponer un modelo que vincule las prácticas de recursos humanos, el clima organizacional, el contrato psicológico y la satisfacción laboral que contribuya al desempeño docente en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador.	Es factible que por medio de los constructos de prácticas de recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño estructurar un modelo que contribuya a la gestión de las IES públicas del Ecuador.	5 Y 6
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recobrar el conocimiento científico sobre los constructos de práctica del recurso humano, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, y que se adapten al sistema de educación superior del Ecuador.</li> </ul>		2 Y 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir las posibles relaciones que se presentan entre las diferentes dimensiones de los constructos de prácticas de recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral con el desempeño de los docentes.</li> </ul>	<p>H1: Existe relaciones entre los constructos de práctica del recurso humano, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño</p> <p>H2: Existen relaciones binarias entre las dimensiones de los constructos de prácticas de recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño.</p>	3 Y 4 3 Y 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Probar estadísticamente como los constructos de prácticas de recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño, que son analizados a nivel individual pueden ser considerados como percepciones agregadas o de tipo organizacional.</li> </ul>	H3: Que constructos analizados a nivel percepciones agregadas o de tipo organizacional.	4

Fuente: Elaborado por el autor

## Referencia Bibliográfica

- Abramis, D. (1994). Relationship of Job Stressors to Job Performance: Linear or an Inverted-U? *Psychological Reports*, 547-558. doi:10.2466/pr0.1994.75.1.547
- Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 503-512. doi:10.1016/j.bushor.2013.02.004
- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 955-959. doi:10.1177/001316448004000419
- Alcover, C.-M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Granada: Ediciones Aljibe. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/236890219\\_El\\_contrato\\_psicologico\\_El\\_compone\\_nte\\_implicito\\_de\\_las\\_relaciones\\_laborales](https://www.researchgate.net/publication/236890219_El_contrato_psicologico_El_compone_nte_implicito_de_las_relaciones_laborales)
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002)
- Anderson, N., Ones, D., Kepir, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. London: Sage Publications. Obtenido de <http://www.maorhan.com/wp-content/uploads/2014/11/0761964886-Psychology-Volume-1.pdf>
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*, 132-147. Obtenido de file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188.pdf
- Araujo, Y., & Jaime, P. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. 1*, págs. 296-324. Palma de Mallorca: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Obtenido de file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. California: University Microfilms. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=0iq5AAAAIAAJ&q=Understanding+organizational+beh>

avior.&dq=Understanding+organizational+behavior.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjunIL3ye3bAhURtIkKHWbQDUAQ6AEIJTAA

- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 40-49. Obtenido de <http://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Arvey, R., Carter, G., & Buerkley, D. (1991). *Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences*. New York: Cooper.
- Asamblea Constituyente. (8 de enero de 2018). *Constitución de la República - Asamblea Nacional*. Obtenido de [www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea nacional de la república del Ecuador . (2 de agosto de 2018). *Registro Oficial*. Obtenido de Registro Oficial suplemento 297: <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/LEY%20ORG%2081NICA%20REFORMATORIA%20A%20LEY%20ORG%2081NICA%20DE%20EDUCACI%2093N%20SUPERIOR%2002-08-2018.pdf>
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502. doi:<https://doi.org/10.5465/1556407>
- Barrantes, G., Casas, L., & Luengo, R. (2011). Obstáculos percibidos para la integración de la TIC por los profesores de infantil y primaria en Extremadura. *Revista de Medios y educación*, 83-94. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/45672>
- Batista-Foguet, J., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina Clínica*, 21-27. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Joan\\_manuel\\_Batista-foguet/publication/277156595\\_04\\_SUPLEMENTO\\_2\\_21-27/links/55641b4b08ae6f4dcc98c10d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joan_manuel_Batista-foguet/publication/277156595_04_SUPLEMENTO_2_21-27/links/55641b4b08ae6f4dcc98c10d.pdf)
- Beardwell, I., Holden, L., & Clayton, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary approach* (4 ed.). Harlow: Prentice Hall. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/pdf/27767942.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/pdf/27767942.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=od3-HJUPlucC&printsec=frontcover&dq=Managing+Human+Assets&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRg7LVirbcAhUipFkKHSDBBQYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Managing%20Human%20Assets&f=false>

- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas* (Primera en español ed.). (J. Almela, Trad.) Mexico: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 5 de 05 de 2018, de [http://www.multiversidadreal.edu.mx/wp-content/uploads/2015/09/%5BBertalanffy\\_Ludwig\\_von%5D\\_Teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_los\\_sistemas.pdf](http://www.multiversidadreal.edu.mx/wp-content/uploads/2015/09/%5BBertalanffy_Ludwig_von%5D_Teor%C3%ADa_general_de_los_sistemas.pdf)
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá Colombia: Thomson Learning.
- Bommer, W., Johnson, J., Rich, G., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance. *Personnel Psychology*, 587-605. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madris: Prentice Hall.
- Botero Chica, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica*, 17-31. Obtenido de [132.248.9.34/hevila/Revistapolitecnica/2007/no5/2.pdf](http://132.248.9.34/hevila/Revistapolitecnica/2007/no5/2.pdf)
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). UNDERSTANDING HRM–FIRM PERFORMANCE LINKAGES: THE ROLE OF THE "STRENGTH" OF TEHE HRM SYSTEMN. *Academy Of Management*, 203-221. Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=UNDERSTANDING+HRM%E2%80%93FIRM+PERFORMANCE+LINKAGES%3A+THE+ROLE+OF+THE+%22STRENGTH%22+OF+TEHE+HRM+SYSTEMN&rlz=1C1NHXL\\_esEC707EC707&oq=UNDERSTANDING+HRM%E2%80%93FIRM+PERFORMANCE+LINKAGES%3A+THE+ROLE+OF+THE+%22STRENGTH%22+](https://www.google.com.ec/search?q=UNDERSTANDING+HRM%E2%80%93FIRM+PERFORMANCE+LINKAGES%3A+THE+ROLE+OF+THE+%22STRENGTH%22+OF+TEHE+HRM+SYSTEMN&rlz=1C1NHXL_esEC707EC707&oq=UNDERSTANDING+HRM%E2%80%93FIRM+PERFORMANCE+LINKAGES%3A+THE+ROLE+OF+THE+%22STRENGTH%22+)
- Bravo, N. (31 de 8 de 2006). *formandoformadores.org.mx*. Obtenido de [formandoformadores.org.mx](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_p_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf): [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc\\_p\\_ut/pdfs/m1/competencias\\_proyectotuning.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_p_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf)
- Burke, M., Finkelstein, L., & Dusig, M. (1999). Sobre los índices de desviación promedio para estimar el acuerdo entre evaluadores. *Organizational Research Methods*, 49-68.
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú. *COMUNICACIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 22-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5315629>

- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/1971-29875-000>
- Cano, C., & Céspedes, J. (2003). Estrategia de negocio y prácticas de recursos en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63-94. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17404603.pdf>
- Castillo, J. (2007). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad* (2da ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- CEAACES. (1 de 10 de 2017). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de [cei.epn.edu.ec/Documentos/CONEA/INFORME\\_FINAL\\_UNIVERSIDADES\\_M14.pdf](http://cei.epn.edu.ec/Documentos/CONEA/INFORME_FINAL_UNIVERSIDADES_M14.pdf)
- Cejas, M., & Jácome, M. (2006). *La organización en el marco de la teoría social*. Valencia: Universidad de Carabobo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Yz0oAQAAIAAJ&q=organizaciones+con+unidireccionalidad&dq=organizaciones+con+unidireccionalidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjH6d2E2aXbAhVPPfKkHbtCAys4ChDoAQgkMAA>
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 9-28. Obtenido de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 234-246. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/1998-01190-008>
- Charan, R. (1991). How networks reshape organizations- for results. *Harvard Business Review*, 104-115. Obtenido de <https://europepmc.org/abstract/med/10113908>
- Charter, R. (2003). A Breakdown of Reliability Coefficients by Test Type and Reliability Method, and the Clinical Implications of Low Reliability. *Journal of General Psychology*, 290-304. doi:10.1080/00221300309601160
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y. *Contaduría y Administración*, 39-60. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Felipe\\_Hidalgo/publication/262521772\\_Estudio\\_de\\_la\\_relacion\\_entre\\_satisfaccion\\_laboral\\_y\\_el\\_desempeno\\_de\\_los\\_trabajadores\\_de\\_las\\_ferias\\_libres/links/550b1f720cf290bdc111d7f2/Estudio-de-la-relacion-entre-satisfacci](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Felipe_Hidalgo/publication/262521772_Estudio_de_la_relacion_entre_satisfaccion_laboral_y_el_desempeno_de_los_trabajadores_de_las_ferias_libres/links/550b1f720cf290bdc111d7f2/Estudio-de-la-relacion-entre-satisfacci)
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R. B. Servicios Editoriales. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA80&lpg=PA80&dq=payne+y+pugh+1976&source=bl&ots=Tqa4pn3KKO&sig=lu61lcK7Mz\\_w4\\_MFs1dqSH71YhU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwixp-mI9t3bAhVGz1MKHcPXCC4Q6AEIgAEwDg#v=onepage&q=payne%20y%20pugh%201976&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA80&lpg=PA80&dq=payne+y+pugh+1976&source=bl&ots=Tqa4pn3KKO&sig=lu61lcK7Mz_w4_MFs1dqSH71YhU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwixp-mI9t3bAhVGz1MKHcPXCC4Q6AEIgAEwDg#v=onepage&q=payne%20y%20pugh%201976&f=false)

- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 66-85. doi:10.4067/S0718-23762008000200004
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D. F.: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal/documentos/chiavena.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- CONEA. (2009). *Mandato Constituyente No. 14: Evaluación de Desempeño de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito. Recuperado el 2016, de [http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/02/INFORME\\_FINAL\\_UNIVERSIDADES\\_M141.pdf](http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/02/INFORME_FINAL_UNIVERSIDADES_M141.pdf)
- Congreso Nacional, E. (2000). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de [www.oei.es/historico/quipu/ecuador/LEY\\_EDUCACION\\_SUPERIOR.pdf](http://www.oei.es/historico/quipu/ecuador/LEY_EDUCACION_SUPERIOR.pdf)
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Y2kTDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Understanding+psychological+contracts+at+work:+A+critical+evaluation+of+theory+and+research&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjN2q-oiO7bAhXO11MKHdX3CN4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Understanding%20psych>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Construct For The Employment Relationship: A large Scala Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi:10.1111/1467-6486.00210
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 186-199.

- de Leeuw, J. (1984). *Data Analysis and Informatics III*. Holland: Elsevier Science Publishers B.V.  
Obtenido de [http://gifi.stat.ucla.edu/janspubs/1984/chapters/deleeuw\\_C\\_84c.pdf](http://gifi.stat.ucla.edu/janspubs/1984/chapters/deleeuw_C_84c.pdf)
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204-227. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>
- Delery, J., & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835. doi:10.5465/256713
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Devanna, M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1999). A framework overview of HRM. En M. Pool, *Human Resource Management Critical perspective on business and management* (págs. 52-69). London: Taylor&Group. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=AVkR1yG7frUC&pg=PR39&dq=FOMBRUN,+C.+J.;+TIC HY,+N.+M.+y+DEVANNA,+M.+A.+\(1984\)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAtLCXuLrcAhUOuFMKH eP6AdoQ6AEIQTAE#v=onepage&q=FOMBRUN%2C%20C.%20J.%3B%20TICHY%2C%20N.%20M.%20y%20DEVANNA%2C%20M.%20A.%](https://books.google.com.ec/books?id=AVkR1yG7frUC&pg=PR39&dq=FOMBRUN,+C.+J.;+TIC HY,+N.+M.+y+DEVANNA,+M.+A.+(1984)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAtLCXuLrcAhUOuFMKH eP6AdoQ6AEIQTAE#v=onepage&q=FOMBRUN%2C%20C.%20J.%3B%20TICHY%2C%20N.%20M.%20y%20DEVANNA%2C%20M.%20A.%)
- Dunlap, W., Burke, M., & Smith-Crowe, K. (2003). Pruebas precisas de significación estadística para rWG y desviación promedio de índices de acuerdo entre evaluadores. *Revista de Psicología Aplicada*, 356-362. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.356>
- Dyer, L., & Reeves, T. (2006). HR strategies and firm performance: what do we know. *The International Journal of Human Resource Management*, 656-670.  
doi:10.1080/09585199500000041
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/buy/1986-31507-001>
- Eisenberger, R., Stinlhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/2002-01666-015>
- Escobedo, M., Hernández, J., Ortega, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia&Trabajo*, 18, 16-22. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492016000100004&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492016000100004&script=sci_arttext)

- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la valdez de contenido por criterio de jueces. *Revista de psicología*, 103-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6123333>
- Fabara, E. (2016). La formación y el ejercicio de la docencia universitaria en Ecuador. Desafíos. *Alteridad. Revista de educación*, 11(2), 171-181. doi: 10.17163/alt.v11n2.2016.03
- Flórez, A., & Thomas, J. (1993). La Teoría General de Sistemas. *Cuadernos de Geografía: Revista colombiana de geografía*, 111-137. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/70711/64920>
- García, F., Peña, M., León, E., Camacho, B., & Mateos, A. (2013). Relación entre las dimensiones del Síndrome de Burnout y los factores de satisfacción laboral. *Reidocrea*, 33-40. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/27614/ReiDoCrea-Vol.2-Art.4-Garcia-Pena-Leon-Camacho-Mateos.pdf?sequence=1>
- García, M. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y seguridad en el trabajo*, 111-120. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57n223/especial2.pdf>
- García, M., Hernández, T., Navarrete, D., Corichi, A., & Sánchez, G. (2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal*, 10(28), 107-122. Obtenido de file:///C:/Users/javierb/Downloads/4389-12871-1-PB.pdf
- García, N., Martín, F., & Sánchez, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 112-119. doi:10.1016/j.iedee.2012.10.003
- Garciandía, J. (2011). *Pensar Sistemico. Una introducción al pensamiento sistémico* (segunda ed.). Bogotá: Universidad Politécnica Javeriana. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OpwxDwAAQBAJ&pg=PT61&dq=organizaciones+con+homeostasis&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi72NyKxKXbAhUwrIkKHQN1BU4Q6AEIQDAF#v=onepage&q=organizaciones%20con%20homeostasis&f=false>
- George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Pearson.
- Gilli, J. J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IXpfAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA176&dq=Juan+jose+gilli&ots=XlSh21Kdaf&sig=741cbe6WKx1N\\_1m7MFuidpS9JDg#v=onepage&q=Juan%20jose%20gilli&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IXpfAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA176&dq=Juan+jose+gilli&ots=XlSh21Kdaf&sig=741cbe6WKx1N_1m7MFuidpS9JDg#v=onepage&q=Juan%20jose%20gilli&f=false)
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Bantam Books.

- Goleman, D. (1999). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 12. Obtenido de [https://www.slideshare.net/Trinh\\_Yen/1-what-makes-a-leader](https://www.slideshare.net/Trinh_Yen/1-what-makes-a-leader)
- Gómez López, A. G. (s.f.). *Repositorio Universidad Católica de Colombia*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2077>: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2077/1/RELACION%20ENTRE%20LA%20SATISFACCION%20LABORAL%20EL%20CONTRATO%20PSICOLOGICO.pdf>
- González, E. (2014). Clima psicológico universitario desde la perspectiva del personal administrativo de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas. *Tzhoecoen*, 6(1), 199-212. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/27>
- González-Romá, V., & Peiró, J. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 269-285. Obtenido de [file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-ClimaEnLasOrganizacionesLaboralesYEnLosEquiposDeTr-2498348%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-ClimaEnLasOrganizacionesLaboralesYEnLosEquiposDeTr-2498348%20(1).pdf)
- González-Romá, V., Peiró, J., & Tordera, N. (2002). Un examen de los antecedentes y las influencias moderadoras de la fuerza climática. *Revista de Psicología Aplicada*, 465-473. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Una introducción a Tuning Educational Structure in Europe*. España: Education and Culture. Obtenido de [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_Brochure\\_Spanish\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf)
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 48-58. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/778/77817210006/>
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Gracia, F., Peiró, J., & Mañas, M. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418. doi:<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602008.pdf>
- Guest, D. (2006). Human Resource Management: The Workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 22-38. doi:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x

- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180. doi:<https://doi.org/10.5465/3069345>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (Quinta ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hendrickson, R. M. (1988). La libertad academica en la Educación Superior de los Estados Unidos: en continuo desarrollo. *Ciencia y sociedad*, 346-355.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativa científica, funcional, burocráticas y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11619/1628>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-672. doi:10.5465/256741
- Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *Revista internacional de estudios de enfermería*, 619-625. doi:10.1016/S0020-7489(03)00036-1
- Jackson, S., & Alvarez, E. (2012). Working through diversity as a strategic imperative. *American Psychological Association*, 13-29. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/1992-97954-001>
- James, L., & James, L. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 739-751. doi:0021-9010/89/\$00.75.
- James, L., Hater, J., Gent, M., & Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 783-813. doi:10.1111/j.1744-6570.1978.tb02124.x
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México D.F.: Limusa. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4bVvTLvHVzMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=sistemas&ots=RjZ6xXoifd&sig=fOdeEJc5LVtV8WHVxt5VpFbhuGM#v=onepage&q=sistemas&f=false>
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8 User's Reference Guide*. Estados Unidos: Scientific Software International. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9AC-s50RjacC&oi=fnd&pg=PA6&dq=J%C3%B6reskog+y+S%C3%B6rbom+&ots=lW2Au-s93F&sig=Gv6VP9qH-z-hVa9MXF1bwUYOGS0#v=onepage&q=J%C3%B6reskog%20y%20S%C3%B6rbom&f=false>
- Joyce, W., & Slocum, J. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of management Journal*, 721-742. doi:10.5465/255875

- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Michigan: Wiley. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/7647756/social%20psychology%20of%20organizations.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531350289&Signature=xgwDAvmrIJ2FfYo9aPPci%2B4909A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/7647756/social%20psychology%20of%20organizations.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531350289&Signature=xgwDAvmrIJ2FfYo9aPPci%2B4909A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_)
- Klein, K., & Kozlowski, S. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 211-236.
- Klein, K., & Kozlowski, S. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Estados Unidos: San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K., Dansereau, F., & Hall, R. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.  
doi:10.5465/amr.1994.9410210745
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 283-303. doi:10.1016/j.hrmmr.2008.12.001
- Kottke, J., & Sharafinski, C. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and*, 1075-1079. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164488484024>
- Kozlowski, S., & Klein, K. (2012). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *ResearchGate*, 3-90. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/232580888\\_A\\_multilevel\\_approach\\_to\\_theory\\_and\\_research\\_in\\_organizations\\_Contextual\\_temporal\\_and\\_emergent\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/232580888_A_multilevel_approach_to_theory_and_research_in_organizations_Contextual_temporal_and_emergent_processes)
- Lake, C., Gopalkrishnan, P., Sliter, M., & Withrow, S. (2016). *Society for industrial and organizational psychology*. (S. f. psychology, Editor) Recuperado el 8 de Julio de 2016, de <http://www.siop.org/tip/july10/06jdi.aspx>
- Latorre, F. M. (22 de 12 de 2011). *Tesis Doctorals en Xarxa*. Obtenido de La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral: <https://www.tdx.cat/handle/10803/81889#page=1>
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wT94ngEACAAJ&dq=Management,+and+Mental+Health,+levinson&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWiDzqKoy-3bAhUC7IMKHVfcCsgQ6AEIKDAA>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patters of Aggressive Behaviour in Experimental Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299. Obtenido de [https://tudresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=de](https://tudresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=de)

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Long, G. (7 de 11 de 2013). *Blog de Guillaume Long, Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano*. Obtenido de Discurso en la UNESCO:  
<https://guillaumelongecuador.wordpress.com/discurso-en-la-unesco/>
- López, A., & Piedra, E. (2001). *Manejo de los recursos humanos. Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*. Virginia USA: The Nature Conservancy. Obtenido de <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction. *Psicothema*, 354-360. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/727/72720303/>
- Maldonado, B., Buenaño, J., & Benavides, K. (2017). Gestión de las emociones en los docentes universitarios. *San Gregorio*(19), 6-19. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236971>
- Maldonado, B., Rodríguez, M., & Guananga, L. (2018). Hacia un nuevo enfoque para la gestión del talento humano en el ámbito universitario. *Revista Global de Negocios*, 89-103. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n4-2018/RGN-V6N4-2018-8.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://libros-gratis.com/level-page/?bookID=546>
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: Argentina SA. Obtenido de [https://www.competitividademocional.org/Competitividad\\_Emocional\\_Resumen\\_2015\\_Marcelo\\_Manucci.pdf](https://www.competitividademocional.org/Competitividad_Emocional_Resumen_2015_Marcelo_Manucci.pdf)
- Marín, V. (2011). La libertad académica de Conrad Russell. *Perfiles Educativos*, 33, 207-212.
- Martín Valdunciel, E. (2014). La universidad - empresa en el capitalismo cognitivo. *Con-Ciencia Social*(18), 149-156. Recuperado el 22 de 3 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4880004.pdf>
- Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 225-250. Obtenido de <file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-ModeloExplicativoDeLaInfluenciaDeLaDiversidadSobre-2010928.pdf>

- Medrano, L., & Muñoz, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *RIDU Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 219-239. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Mesarovic, M. (1964). *Views on general systems theory*. California: Mihajlo Mesarovic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=lca3AAAIAAJ&dq=editions:LCCN64014992&hl=es>
- Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 1012-1027. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.35.11.1012>
- Midlej, M., & Vicente, J. (20 de mayo de 2010). *Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional*. (U. d. (España), Ed.) Recuperado el 9 de septiembre de 2019, de Repositorio Documental Credos: <https://gredos.usal.es/handle/10366/75208>
- Minsky, M. (1967). *Computation: finite and infinite machines*. USA: Prentice-Hall. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=CURDAAAIAAJ&q=Computation:+finite+and+infinite+machines&dq=Computation:+finite+and+infinite+machines&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxn93jtM7bAhWD1IMKHdYnAHYQ6AEIKDAA>
- Montoya, S. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 281-286. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5443-3489-1-PB.pdf
- Mora, J. G. (2000). *El profesorado universitario: Situación en España y tendencias internacionales*. Madrid: Cuadernos del Consejo de Universidades. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=U5p1gdNIJnwC&pg=PA33&dq=Profesorado+universitario:+situaci%C3%B3n+en+espa%C3%B1a+y+tendencias+internacionales+/-+mora+2000&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjT3cygs9zYAhWJ61MKHfLmBfcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Profesorado%20universitario>
- Morales, E., Ariza, A., & Morales, A. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *DOSSIER Economía social y cooperativismo*, 309-329. Obtenido de file:///C:/Users/javierb/Downloads/271ds2.pdf
- Morin, E. (2011). *La Vía para el futuro de la humanidad*. Barcelona: Espasa Libros, S. L. U. doi:<http://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/descarga-la-via-para-el-futuro-de-la-humanidad.html>
- Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: Teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. *Papeles del Psicólogo*, 57-66. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441006.pdf>
- Narro, J., Martuscelli, J., & Barzana, E. (2012). *Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional*. México D.F.: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, UNAM.

Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional: <http://www.planeducativonacional.unam.mx>

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano del Trabajo* (13 ed.). Mexico DF: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/16146402/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo\\_-\\_13va\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_John\\_W.\\_Newstrom](https://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom)
- OIT, C. I. (2008). *Informe V. Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- ONU. (2015). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 8 de enero de 2018, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Ostroff, C. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organisational Behaviour and Human*, 56(1), 56-90. doi:10.1006/obhd.1993.1045
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. En Klein, K. J. S., y Kozlowski, S. W. J. (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 211-265. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/2000-16936-005>
- Padilla, L. E., Jiménez, L., & Ramírez, M. d. (2008). La satisfacción con el trabajo académico. Motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan. El caso de una universidad pública estatal. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(38), 843-865. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662008000300008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000300008)
- Páez, D., & Blanco, A. (2006). *La Teoría sociocultural y la Psicología social actual*. Madrid: Fundación infancia y aprendizaje. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4pCWWXVtqOOC&oi=fnd&pg=PA26&dq=lewin+teoria&ots=eHiXNwjnmr&sig=sMQjlyWf9NRRB-O22QqNqgDlqqg#v=onepage&q=lewin%20teoria&f=false>
- Panchón, F. T. (Julio de 2004). *Análisis del Modelo Europeo de Excelencia Mediante la aplicación de Modelos de Ecuaciones Estructurales*. (U. d. Sevilla, Ed.) Recuperado el 11 de Julio de 2019, de [sinergy.es](http://www.sinergy.es): [http://www.sinergy.es/documentos/040701\\_Analisis\\_SEM\\_del\\_Modelo\\_EFQM\\_resumen.pdf](http://www.sinergy.es/documentos/040701_Analisis_SEM_del_Modelo_EFQM_resumen.pdf)
- Pérez, C. (2009). *Técnicas Estadísticas Multivariantes con SPSS*. Madrid: Garceta Grupo Editorial.

- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 58-66. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Pérez, M., Vela, M., & Garcés, S. (2014). Relación de las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 19, 21-35. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/RGPP19\_articulo%202.pdf
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=vM4KVbyID-EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Polit, D., & Hungler, B. (1987). *Investigación científica en ciencias de la salud*. USA: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramírez, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador*. Quito: SENESCYT. Obtenido de <http://reneramirez.ec/tercera-ola-de-transformacion-de-la-educacion-superior-en-ecuador/>
- Ramírez, R., & Minteguiaga, A. (2010). Transformaciones en la educación superior ecuatoriana: Antecedentes y perspectivas futuras como consecuencia de la nueva constitución política. *Educación superior y sociedad*, 15(1), 129-154. Recuperado el 21 de 3 de 2018, de <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/ess3/index.php/ess/issue/view/30>
- Rapoport, A. (1949). OUTLINE OF A PROBABILISTIC APPROACH TO ANIMAL SOCIOLOGY: I. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 183-196. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02478364>
- Rashevsky, N. (1956). *A contribution to the mathematical biology of social behavior: comparison of non-violent resistance and of riots by oppressed groups*. Michigan: Mental Health Research Institute Publications office. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=b4gqAAAAMAAJ&pg=PA186&dq=Rashevsky+1956&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjiuuy6czbAhXGulMKHd7jCVgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Rashevsky%201956&f=false>
- Rescigno, A., & Segre, G. (1965). On some metric properties of the systems of compartments. *The bulletin of mathematical biophysics*, 31-38. doi:10.1007/BF02478409
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/buy/2002-15406-008>

- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 555-572. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/256693?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256693?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 525-546. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1099-1379%28200008%2921%3A5%3C525%3A%3AAID-JOB40%3E3.0.CO%3B2-T>
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational Behavior*, 245-259. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030150306>
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud&Sociedad*, 2(2), 219-234. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Rosenthal, P., Guest, D., & Peccei, R. (1996). Gender differences in managers' causal explanations for their work performance: A study in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 145-151. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00606.x>
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 137-158. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/1988-98026-005>
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del psicólogo*, 34-45. Obtenido de <Http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004>
- Salgado, J., & Cabal, Ä. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública de Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 75-91. doi:10.5093/tr2011v27n2a1
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administracao de Empresas*, 54(5), 537-547. doi:101590/S0034-759020140507
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 2018
- Scarano, E. (2006). ¿La contabilidad es ciencia o es científica? *Actualidad Contable FACES*, 65-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701207.pdf>

- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 701-716. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164405282471>
- Schein, E. (1965). *organizational psychology*. Michigan: Prentice Hall. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=YgMpAQAAAMAAJ&dq=organizational%20psychology%20\(1965\)&hl=es&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.ec/books?id=YgMpAQAAAMAAJ&dq=organizational%20psychology%20(1965)&hl=es&source=gbs_book_other_versions)
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 23-74. doi:10.1.1.509.4258
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 318-328. doi:10.1037/h0076756
- Schoonhoven, C. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory". *Administration Science Quarterly*, 349-377. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/2392512?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2392512?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human Resource Management Practices. *The Academy of Manangement Executive*, 207-219. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/4164753?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4164753?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2010). Sistemas climáticos organizacionales y percepciones psicológicas del clima: un estudio a nivel transversal de las relaciones de satisfacción climática. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 645-672. doi:10.1348/096317905x72119
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación . (2014). *Transformar la universidad para transformar la sociedad*. Quito: Senescyt.
- Shore, L., & Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance. *Journal of Organizational Behavior*, 731-744. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/3100286?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3100286?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Skjong, R., & Wentworth, B. (25 de septiembre de 2001). *ResearchGate*. Obtenido de Expert Judgement and risk perception: <https://www.researchgate.net/publication/265032303/download>
- Smith, A., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 653-663. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/1984-05442-001>

- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económicas. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 15-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/778/77830184003/>
- Spencer, H. (1972). *Las inducciones de la sociología y las instituciones domésticas*. Madrid: La España Moderna. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=7pRM3T\\_wlbgC&pg=PA23&dq=Un+organismo+social+se+ase+meja+a+un+organismo+individual+herbert+spencer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiy9qyqnKHbAhXFq1kKHSMVDSQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Un%20organismo%20social%20se%20asemeja%20a%20un%20organismo%20](https://books.google.com.ec/books?id=7pRM3T_wlbgC&pg=PA23&dq=Un+organismo+social+se+ase+meja+a+un+organismo+individual+herbert+spencer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiy9qyqnKHbAhXFq1kKHSMVDSQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Un%20organismo%20social%20se%20asemeja%20a%20un%20organismo%20)
- Storey, J. (1998). Do Human Resources really have a Role in strategy? *Financial Times Mastering Management*, 14-18. Obtenido de <http://oro.open.ac.uk/50029/>
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. Londres: Thomson. Obtenido de <https://www.cengage.co.uk/books/9781844806157/>
- Tapia, J. (agosto de 2008). El escalamiento óptimo con base en el análisis de componentes principales no lineales para la construcción de índices de condiciones de vida y socioeconómicos. Aplicación en el ámbito nacional. *El escalamiento óptimo con base en el análisis de componentes principales no lineales para la construcción de índices de condiciones de vida y socioeconómicos. Aplicación en el ámbito nacional*. Quito, Pichincha, Ecuador: Repositorio Digital- EPN/ Facultad de Ciencias matemáticas. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/537>
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, 85-107. Obtenido de <file:///C:/Users/javierb/Downloads/Dialnet-ElContratoPsicologico-284117.pdf>
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/206802384?pq-origsite=gscholar>
- Topa, G., & Morales, F. (2005). El síndrome de Burnout y sus efectos en la salud: El papel de la ruptura de contrato psicológico en una muestra de funcionarios de prisiones españolas. *Revista Mexicana de Psicología*, 22(2), 481-490. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020634011.pdf>
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344. Obtenido de <http://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/47543.pdf>

- Troyano, Y., García, A., & Marín, M. (2006). ¿Cómo afronta el profesorado universitario la docencia en el contexto de la convergencia europea?: Hacia un nuevo perfil docente. *Revista de Enseñanza Universitaria*, 77-83. Obtenido de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/14003/file\\_1.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/14003/file_1.pdf?sequence=1)
- UNESCO. (2016). *Informe anual 2015*. Santiago: Asenjo Impresores. Recuperado el 21 de 3 de 2018, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002447/244732s.pdf>
- UNESCO/OREALC. (1991). Recomendación de la Cuarta reunión Regional Intergubernamental del proyecto principal de Educación en América Latina y el Caribe. *Revista latinoamericana de Estudios Educativos*, 119-137. Obtenido de [http://www.cee.edu.mx/revista/r1991\\_2000/r\\_texto/t\\_1991\\_2\\_07.pdf](http://www.cee.edu.mx/revista/r1991_2000/r_texto/t_1991_2_07.pdf)
- Van Vuuren, C., & Klandermans, P. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. *European perspectives in psychology*, 3, 133-146. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/1990-98632-010>
- Vargas, J. (2007). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad memoria del I Congreso*, 1(1), 411-433. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1050/411>
- Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigma de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 66-80. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025005.pdf>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogota, Colombia (1994-2005). *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/679/67920212/>
- Virgili, M., Ganga, F., & Figueroa, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Ultima década*, 23(42), 187-216. doi:dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. USA: Princeton University Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=9ISVFzTGWsC&pg=PA439&dq=Theory+of+games+and+economic+behavior,+2nd+rev.+ed.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBrOvHtc7bAhVQzFMKHJnDN4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Theory%20of%20games%20and%20economic%20behavior%2C%202nd%20rev.%20ed.&f=>
- Weaver, W. (1949). The mathematics of communication. *Journal Scientific American*, 11-15. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/24967225?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24967225?seq=1#page_scan_tab_contents)

- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 601-617. doi:10.1177/014920639101700305
- Wittrock, B. (1996). *La Universidad europea y americana desde 1800: las tres transformaciones de la universidad moderna*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- Wittrock, B. (1996). *La Universidad europea y americana desde 1800: las tres transformaciones de la universidad moderna*. Barcelona: Pomares-Corredor. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=GNOAg2mXxKkC&pg=PA213&lpg=PA213&dq=las+tres+transformaciones+de+la+universidad+moderna&source=bl&ots=SUzqczLZUh&sig=-7x\\_02ab4NjIpsXkehYxmWqniB4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifo7GhqLrYAhWJQCYKHT3IBc4Q6AEISDAH#v=onepage&q=las%2](https://books.google.com.ec/books?id=GNOAg2mXxKkC&pg=PA213&lpg=PA213&dq=las+tres+transformaciones+de+la+universidad+moderna&source=bl&ots=SUzqczLZUh&sig=-7x_02ab4NjIpsXkehYxmWqniB4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifo7GhqLrYAhWJQCYKHT3IBc4Q6AEISDAH#v=onepage&q=las%2)
- Zapata, G., & Canet, M. (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica. *Actualidades investigativas en educación*, 1-26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713044004>
- Zenteno, Á., & Duran, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/43786574?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/43786574?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Zohar, D. (2003). Safety Climate: Conceptualization, Measurement, and Improvement. En J. Quick, & L. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology* (págs. 123-142). Washington DC: American Psychological Association. doi:10.1037/10474-006

## Anexos

### Anexo 1 Carta de invitación a los expertos

Sangolquí, 14 de diciembre de 2018

#### Doctor

XXXXXXXX(Nombre del experto escogido al azar)

#### Docente

Universidad Central del Ecuador

#### Presente

De mi consideración:

Al conocer Doctor de su gran trayectoria como catedrático universitario y su vinculación con el desarrollo de la educación superior del Ecuador, me permito solicitar su activa participación como experto en el proceso de diseño de los instrumentos que se aplicara en mi tesis doctoral: “Prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño docente: Modelo para las instituciones de educación superior del Ecuador”.

El objetivo de su colaboración es validar el contenido de prueba de dos instrumentos de evaluación el uno dirigido a los docentes y el otro para coordinadores de área de conocimiento, jefes de laboratorio, directores o decanos (personal responsable de la supervisión de los docentes) referente a: prácticas de los recursos humanos, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño; para cumplir con este cometido le adjunto la Guía de evaluación de expertos y la Planilla de evaluación del instrumento por parte del experto.

Su contribución será relevante para el área investigativa de las ciencias administrativas y para el desarrollo de la educación superior en el Ecuador.

Le anticipo mi agradecimiento por su gentil colaboración.

Cordialmente,

**Javier Buenaño Cabrera**

**Candidato a Doctor en Ciencias de la Administración**

**Universidad Nacional de la Plata – Argentina**

Nota: El resultado de la Planilla de evaluación del instrumento le solicito enviarlo a mis email: [jbuenao@yahoo.es](mailto:jbuenao@yahoo.es) o [jjbuenanio@espe.edu.ec](mailto:jjbuenanio@espe.edu.ec)

## Anexo 2 Guía de evaluación de expertos

### GUÍA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

**Objetivo del juicio del experto:** Validar el contenido de prueba del instrumento de evaluación referente a prácticas del recurso humano y desempeño laboral

**Elementos muestrales:** Los coordinadores de área de conocimiento, directores o jefes de laboratorios que tenga bajo su responsabilidad la supervisión de los docentes en las instituciones de educación superior públicas

**Uso del instrumento de prueba:** Con los resultados del instrumento se establecieron las variables que guardan relación entre ellas y serán estas variables las que intervengan en el Modelo que vincule las prácticas del recurso humano, clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño

**Definición de los constructos, dimensiones y escala utilizadas en el instrumento**

CONSTRUCTO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ITEM	ESCALA
Prácticas del recursos humanos	Son los medios a través de los cuáles se forman las percepciones, actitudes y conductas de los empleados (Wright, McMahan y Mc Williams, 1994)	Contratación selectiva	personal que ingresa a laborar	vigente para la contratación de los docentes	Likert de 7 opciones: desde 1) completamente en desacuerdo, 2), 3), 4), 5), 6) hasta 7) completamente en acuerdo
		Participación de trabajadores	La organización permite la participación de su personal	8.- La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su	
		Formación	Es la capacitación que recibe el personal	9.- Se brinda capacitación permanente por parte de la institución	
		Reducción de diferencias	Es procurar que todo el personal tenga las mismas oportunidades, que no exista preferencias y que los procesos sean transparentes y equitativos	de desempeño a sus docentes, fue transparente 11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de 12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda	
		Trabajo en equipo	académica de una manera conjunta con los colegas docentes	13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	
		Comunicación	La información que fluye de una manera bidireccional entre la dirección y los docentes	14.- Los docentes están informados de todo lo que ocurre dentro de la institución	
		Seguridad del empleo	La tranquilidad que tienen los docentes por su puesto de trabajo	15.- Los docentes tienen estabilidad en su trabajo	
Desempeño laboral	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad	Satisfacción con la dirección (docencia)	Cumplimiento con los indicadores de acreditación en el área de docencia	16.- Cumplimiento con las tareas de docen	Likert de 7 opciones: desde 1) completamente en desacuerdo, 2), 3), 4), 5), 6) hasta 7) completamente en acuerdo
		Satisfacción con la dirección (investigación)	Cumplimiento con los indicadores de acreditación en el área de investigación	17.- Cumplimiento de publicar artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales	
				18.- Disponen de patentes registradas, diseños industriales entre otros	
				19.- Pertenecen a grupos de investigación	
Satisfacción con la dirección (vinculación)	Cumplimiento con los indicadores de acreditación en el área de vinculación	20.- Participan en congresos internacionales			
		21.- Participan en proyectos de vinculación con la sociedad			

**ANEXO No. 2**

**Definición de la escala con la cual valorara el experto**

CATEGORIA	DEFINICIÓN	ESCALA	INDICADOR
Suficiencia	Los ítems que consta en la dimensión son suficientes para poderla medir	1) No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
		2) Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponde a la dimensión total
		3) Moderado nivel	Se debe incrementar algunos ítems para evaluar la dimensión completamente
		4) Alto nivel	Los ítems son suficientes
Claridad	El ítem se comprende, su sintaxis y semántica son correctas	1) No cumple con el criterio	El ítem no es claro
		2) Bajo nivel	El ítem requiere bastante modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo a su significado o su ordenación
		3) Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem
		4) Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis correcta
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que se encuentra midiendo	1) No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
		2) Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
		3) Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se pretende medir
		4) Alto nivel	El ítem se relaciona completamente con la dimensión
Relevancia	El ítem es esencial y tiene que ser incluido	1) No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado
		2) Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero hay otro ítem que mide lo mismo
		3) Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
		4) Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

**El experto a su criterio puede solicitar se incluya alguna dimensión que haga falta al constructo o algún ítem**

**Gracias por su tiempo y colaboración**

### Anexo 3 Planilla de evaluación del instrumento por parte del experto

ANEXO 3

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO POR PARTE DEL EXPERTO

**Objetivo del juicio del experto:** Validar el contenido de prueba del instrumento de evaluación referente a prácticas del recurso humano y desempeño laboral  
**Instrucción general:** Para iniciar con el proceso de validación se solicita leer detenidamente la Guía de evaluación de experto, que se encuentra adjunta a este formulario

INFORMACIÓN GENERAL DEL EXPERTO

**Nombres completos del juez:** \_\_\_\_\_  
**Institución en la cual labora:** \_\_\_\_\_  
**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Email de contacto:** \_\_\_\_\_  
**Título de más alto nivel que posea:** Maestría  Doctorado  Post doctorado   
**Años de docencia superior:** \_\_\_\_\_ **Años de experiencia profesional:** \_\_\_\_\_  
**Número de investigaciones en las cuales participo** \_\_\_\_\_  
**Número de publicaciones que tenga (libros, papers, congresos)** \_\_\_\_\_  
**Se siente comprometido de alguna manera con el autor de esta investigación** SI  NO   
**FECHA:** \_\_\_\_\_ **CODIGO:** \_\_\_\_\_

	ITEM	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA
INFORMACIÓN GENERAL	<b>1.- Universidad o Escuela Politécnica:</b> Universidad Central del Ecuador <input type="checkbox"/> Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE <input type="checkbox"/> Escuela Politécnica Nacional <input type="checkbox"/>				
	<b>2.- Categoría de docente:</b> Principal <input type="checkbox"/> Agregado <input type="checkbox"/> Auxiliar <input type="checkbox"/> Por contrato <input type="checkbox"/>				
	<b>3.- Tiempo de dedicación:</b> Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo parcial <input type="checkbox"/>				
	<b>4.- Años de experiencia docente:</b>				
	<b>5.- ¿Qué cargo ocupa en la Institución de educación superior?</b> Coordinador <input type="checkbox"/> Director de unidad <input type="checkbox"/> Jefe de laboratorio <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? _____				
	<b>6.- Número de docentes que estan bajo su coordinación/dirección</b>				
	ITEM	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA
PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO	7.- Se cumple con la normativa legal vigente para la contratación de los docentes				
	8.- La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su				
	9.- Se brinda capacitación permanente por parte de la institución				
	10.- Durante el año pasado, la evaluación de desempeño a sus docentes, fue transparente				
	11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo				
	12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse				
	13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes				
	14.- Los docentes tienen estabilidad en su trabajo				

ANEXO 3

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO POR PARTE DEL EXPERTO

	ITEM	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	15.- Cumplimiento con las tareas de docencia				
	16.- Cumplimiento de publicar artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales				
	17.- Disponen de patentes registradas, diseños industriales entre otros				
	18.- Pertenecen a grupos de investigación				
	19.- Participan en congresos internacionales				
	20.- Participan en proyectos de vinculación con la sociedad				
	21.- Participan en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales				

## Anexo 4 Encuesta para evaluar el clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción y desempeño laboral a los docentes

ANEXO No. 4	
ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL A LOS DOCENTES	
<p><b>OBJETIVO:</b> Evaluar los diversos factores que intervienen en el clima organizacional, contrato psicológico, satisfacción laboral y desempeño docente, con el fin de proponer un Modelo para las instituciones de educación superior públicas del Ecuador.</p> <p><b>Instrucciones generales:</b></p> <p>1.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva y servirán como insumo para el desarrollo de una tesis doctoral en administración</p> <p>2.- Señale con una "X" en el lugar que corresponda o escriba lo pertinente.</p>	
Fecha: _____	Código: _____
INFORMACIÓN GENERAL	
<p><b>1.- Universidad o Escuela Politécnica:</b></p> <p>Universidad Central del Ecuador <input type="checkbox"/>      Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE <input type="checkbox"/></p> <p>Escuela Politécnica Nacional <input type="checkbox"/></p> <p><b>2.- Categoría de docente:</b></p> <p>Principal <input type="checkbox"/>      Agregado <input type="checkbox"/>      Auxiliar <input type="checkbox"/>      Por contrato <input type="checkbox"/></p> <p><b>3.- Tiempo de dedicación:</b></p> <p>Tiempo completo <input type="checkbox"/>      Medio tiempo <input type="checkbox"/>      Tiempo parcial <input type="checkbox"/></p> <p><b>4.- Años de experiencia docente:</b> _____ años</p> <p><b>5.- ¿Qué actividades académicas realiza? Puede escoger varias alternativas</b></p> <p>Docencia <input type="checkbox"/>      Investigación <input type="checkbox"/>      Vinculación con la sociedad <input type="checkbox"/>      Gestión <input type="checkbox"/></p>	
INFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
<p><b>Instrucción:</b> En el siguiente grupo de enunciados, evalúe el impacto y asigne una valoración del 1 al 5. En donde 1 significa que esta completamente en desacuerdo y 5 significa que esta completamente de acuerdo.</p>	
<p><b>6.- Le preocupa la asignación de materias, la carga horaria o la asignación de su horario en cada nuevo ciclo académico</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>7.- Los directivos tienen una visión clara de hacia donde debe ir la institución de educación superior</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>8.- La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>9.- Recibe capacitación permanente por parte de la institución</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>10.- Durante el año pasado, su evaluación de desempeño fue transparente</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse</b></p> <p>1) Completamente en desacuerdo <input type="checkbox"/>      2) En desacuerdo <input type="checkbox"/>      3) Indiferente <input type="checkbox"/>      4) En acuerdo <input type="checkbox"/>      5) Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/></p>	

**ANEXO No. 4**

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL A LOS DOCENTES**

**13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**14.- Se puede planificar toda la labor académica**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**15.- La institución le permite planificar sus tareas de docencia, de investigación y de vinculación con la sociedad**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**16.- La institución le permite cambiar la forma de hacer su trabajo académico**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**17.- Los directivos reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al realizar el trabajo académico**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**18.- Mi jefe inmediato conoce de mis competencias**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**19.- Estoy respaldado por mi jefe inmediato**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**20.- Siento mucha presión para desarrollar mi trabajo académico**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**21.- Puedo confiar en que mi jefe no divulge las cosas que le cuento de manera confidencial**

- 1) Completamente en desacuerdo  2) En desacuerdo  3) Indiferente  4) En acuerdo  5) Completamente de acuerdo

**INFORMACIÓN ACERCA DE LO QUE USTED ESPERABA DE LA ORGANIZACIÓN**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados de los numerales 22 al 28, valore como la institución cumplió con esas promesas. Puede asignar un valor desde el 1 hasta el 5.

**22.- Proporcionarle estabilidad en su trabajo**

- 1) No, cumplió su promesa  2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte  3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias  4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte  5) Si, cumplió su promesa

**23.- Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza**

- 1) No, cumplió su promesa  2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte  3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias  4) Sí, pero a cumplido su promesa en gran parte  5) Si, cumplió su promesa

**24.- Permitirle participar en la toma de decisiones**

- 1) No, cumplió su promesa  2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte  3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias  4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte  5) Si, cumplió su promesa

**25.- Proporcionarle una carrera laboral de progreso**

- 1) No, cumplió su promesa  2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte  3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias  4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte  5) Si, cumplió su promesa

**26.- Garantizarle un trato justo por parte de sus jefes inmediatos**

- 1) No, cumplió su promesa  2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte  3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias  4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte  5) Si, cumplió su promesa

**ANEXO No. 4**

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL A LOS DOCENTES**

**27.- Ser flexible para que Usted pueda hacer compatible la docencia, con sus demandas fuera del trabajo**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**28.- Proporcionarle un entorno laboral seguro y libre de cualquier tipo de violencia o acoso**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**INFORMACIÓN ACERCA DE LO QUE LA UNIVERSIDAD ESPERA DEL DOCENTE**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados de los numerales 29 al 40, valore si como docente cumplio las expectativas que la institución esperaba de Usted. Puede asignar un valor desde el 1 hasta el 5.

**29.- Entregar el máximo de su esfuerzo en su trabajo**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**30.- Proteger la imagen de su institución**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**31.- Mostrar lealtad hacia la institución**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**32.- Ser amable con el personal de la comunidad universitaria, incluso si ellos son descortés o desagradables con Usted**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**33.- Ser responsable con sus tareas académicas**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**34.- Ayudar a otros colegas con los proyectos institucionales**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**35.- Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**36.- Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**37.- Plantear sugerencias innovadoras para mejorar su institución**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**ANEXO No. 4**

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL A LOS DOCENTES**

**38.- Respetar las reglas y normas de la institución**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**39.- Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**40.- Responsabilizarse de su propio desarrollo de carrera**

- |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) No, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> | 3) Sí, pero ha cumplido su promesa a medias | <input type="checkbox"/> | 4) Sí, ha cumplido su promesa en gran parte | <input type="checkbox"/> |
| 2) Sí, pero ha cumplido su promesa en parte | <input type="checkbox"/> |   |                          | 5) Si, cumplio su promesa                   | <input type="checkbox"/> |

**INFORMACIÓN ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados, evalúe el impacto y asigne una valoración del 1 al 5. En donde 1 significa que esta completamente en desacuerdo y 5 significa que esta completamente de acuerdo.

**41.- Disponer de un entorno físico adecuado en su lugar de trabajo, para desarrollar sus actividades académicas**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**42.- Existe oportunidades de promoción en la institución**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**43.- Considera que la institución en general reconoce su trabajo académico**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**44.- Considera que la institución le entrega algún tipo de beneficio**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**45.- La institución cumple con toda la normativa legal vigente, referente a los docentes**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**46.- La supervisión que ejerce el jefe inmediato sobre el docente, es adecuada**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**47.- Existe una buena relación con sus colegas docentes**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**48.- Recibe el apoyo suficiente de parte de sus jefes inmediatos**

- |                                |                          |                  |                          |                |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | 3) Indiferente | <input type="checkbox"/> | 4) En acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5) Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|

**INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados, evalúe su desempeño con una valoración del 1 al 5. En donde 1 significa que nunca y 5 significa que siempre.

**49.- Cumplo con todas mis tareas académicas**

- |          |                          |            |                          |                |                          |                 |                          |            |                          |
|----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1) Nunca | <input type="checkbox"/> | 2) A veces | <input type="checkbox"/> | 3) En un 50/50 | <input type="checkbox"/> | 4) Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 5) Siempre | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|

**50.- Realizo mi trabajo en el tiempo establecido**

- |          |                          |            |                          |                |                          |                 |                          |            |                          |
|----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1) Nunca | <input type="checkbox"/> | 2) A veces | <input type="checkbox"/> | 3) En un 50/50 | <input type="checkbox"/> | 4) Casi siempre | <input type="checkbox"/> | 5) Siempre | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|

**ANEXO No. 4**

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL A LOS DOCENTES**

**51.- Investigaciones actuales concluyen que los empleados se dedican en su trabajo a navegar por la web y a las redes sociales, ¿Considera usted que el docente lo hace?**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**52.- Investigaciones actuales concluyen que los empleados faltan a su trabajo por razones muy simples, ¿Considera usted que el docente lo hace?**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**53.- Publico artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**54.- Dispongo de patentes registradas, diseños industriales entre otros**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**55.- Pertenezco a grupos de investigación**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**56.- Participo en congresos internacionales**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**57.- Participo en proyectos de vinculación con la sociedad**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**58.- Participo en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales**

1) Nunca  2) A veces  3) En un 50/50  4) Casi siempre  5) Siempre

**COMENTARIO ADICIONAL**


**Gracias por su colaboración**

FORMATO JB/003/2018

ANEXO No. 4

**ENCUESTA DIRIGIDA A COORDINADORES DE ÁREA, DIRECTIVOS O JEFES INMEDIATOS PARA EVALUAR LOS FACTORES DE PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES A SU CARGO**

**OBJETIVO:** Evaluar los factores de prácticas de recurso humano y desempeño del laboral, con el fin de proponer un Modelo en las instituciones de educación superior públicas del Ecuador.

**Instrucciones generales:**

1.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva y servirán como insumo para el desarrollo de una tesis doctoral en administración

2.- Señale con una "X" en el lugar que corresponda o escriba lo pertinente.

Fecha:

Código:

**INFORMACIÓN GENERAL**

**1.- Universidad o Escuela Politécnica:**

Universidad Central del Ecuador

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Escuela Politécnica Nacional

**2.- Categoría de docente:**

Principal

Agregado

Auxiliar

Por contrato

**3.- Tiempo de dedicación:**

Tiempo completo

Medio tiempo

Tiempo parcial

**4.- Años de experiencia docente:**

años

**5.- ¿Cargo que ocupa en la IES?**

Coordinador

Director de unidad

Jefe de laboratorios

Otro ¿Cuál?

**6.- Número de docentes que estan bajo su coordinación/dirección**

**INFORMACIÓN DEL PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados, evalúe el impacto y asigne una valoración del 1 al 7. En donde 1 significa que esta completamente en desacuerdo y 7 significa que esta completamente de acuerdo.

**7.- Se cumple con la normativa legal vigente para la contratación de los docentes**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**8.- La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**9.- Se brinda capacitación permanente por parte de la institución**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**10.- Durante el año pasado, la evaluación de desempeño a sus docentes, fue transparente**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda producirse**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

**14.- Los docentes tienen estabilidad en su trabajo**

1) Completamente en desacuerdo

7) Completamente en acuerdo

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

ANEXO No. 4

**ENCUESTA DIRIGIDA A COORDINADORES DE ÁREA, DIRECTIVOS O JEFES INMEDIATOS PARA EVALUAR LOS FACTORES DE PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES A SU CARGO**

**INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Instrucción:** En el siguiente grupo de enunciados, evalúe el desempeño de sus docentes con una valoración del 1 al 7. En donde 1 significa Muy insatisfecho y 7 Muy satisfecho.

**15.- Cumplimiento con las tareas de docencia**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**16.- Cumplimiento de publicar artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**17.- Disponen de patentes registradas, diseños industriales entre otros**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**18.- Pertenecen a grupos de investigación**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**19.- Participan en congresos internacionales**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**20.- Participan en proyectos de vinculación con la sociedad**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**21.- Participan en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales**

1) Muy insatisfecho 7) Muy satisfecho

1)  2)  3)  4)  5)  6)  7)

**COMENTARIO ADICIONAL**

--	--

Gracias por su colaboración

FORMATO JB/004/2019

## Anexo 5 Análisis descriptivo de la encuesta dirigida a los docentes

ANEXO No. 5							
CONSTRUCT	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA					ESTADÍSTIC O MODA
		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	EN ACUERDO	COMPLETAMENTE EN ACUERDO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	6.-Le preocupa la asignación de materias, la carga horaria o la asignación de su horario en cada nuevo ciclo académico	10,3	7,9	18,6	33,3	30,0	4,0
	7.- Los directivos tienen una visión clara de hacia donde debe ir la institución de educación superior	8,3	18,4	14,7	41,4	17,3	4,0
	8.- La institución le proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo	6,4	15,6	20,9	45,0	12,1	4,0
	9.- Recibe capacitación permanente por parte de la institución	8,0	17,3	23,7	37,4	13,6	4
	10.- Durante el año pasado, su evaluación de desempeño fue transparente	3,4	7,1	12,6	36,3	40,6	5,0
	11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo	9,4	17,3	22,0	34,4	16,9	4,0
	12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda	8,4	12,8	25,6	34,9	18,4	4,0
	13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	6,7	12,8	25,4	35,9	19,1	4,0
	14.- Se puede planificar toda la labor académica	4,4	12,2	19,3	45,3	18,8	4
	15.- La institución le permite planificar sus tareas de docencia, de investigación y de vinculación con la sociedad	3,3	13,5	16,7	46,9	19,6	4,0
	16.- La institución le permite cambiar la forma de hacer su trabajo académico	4,9	15,0	22,6	39,8	17,8	4,0
	17.- Los directivos reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al realizar el trabajo académico	6,1	15,5	27,4	36,4	14,6	4,0
	18.- Mi jefe inmediato conoce de mis competencias	4,5	9,5	15,2	38,4	32,5	4,0
	19.- Estoy respaldado por mi jefe inmediato	4,7	12,0	19,0	36,7	27,5	4,0
	20.- Siento mucha presión para desarrollar mi trabajo académico	15,3	22,6	26,8	27,0	8,3	4,0
	21.- Puedo confiar en que mi jefe no divulge las cosas que le cuento de manera confidencial	7,3	7,9	26,8	29,9	28,1	4,0

## Anexo 5 Análisis descriptivo de la encuesta dirigida a los docentes

CONSTRUCTO	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA					ESTADÍSTICO MODA
		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	EN ACUERDO	COMPLETAMENTE EN ACUERDO	
CONTRATO PSICOLÓGICO	22.- Proporcionarle estabilidad en su trabajo	6,8	9,0	22,0	29,5	32,6	5,0
	23.- Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza	6,2	7,4	24,7	29,4	32,3	5,0
	24.- Permitirle participar en la toma de decisiones	16,7	9,9	32,3	26,1	15,0	3,0
	25.- Proporcionarle una carrera laboral de progreso	14,5	9,8	31,1	26,3	18,2	3,0
	26.- Garantizarle un trato justo por parte de sus jefes inmediatos	8,1	7,3	26,4	32,9	25,2	4,0
	27.- Ser flexible para que Usted pueda hacer compatible la docencia, con sus demandas fuera del trabajo	8,9	9,8	27,3	29,0	25,0	4,0
	28.- Proporcionarle un entorno laboral seguro y libre de cualquier tipo de violencia o acoso	6,9	7,0	23,1	29,4	33,5	5,0
	29.- Entregar el máximo de su esfuerzo en su trabajo	2,0	1,9	10,1	26,2	59,9	5,0
	30.- Proteger la imagen de su institución	2,2	2,1	9,9	25,2	60,6	5,0
	31.- Mostrar lealtad hacia la institución	0,6	2,5	8,8	22,2	65,8	5,0
32.- Ser amable con el personal de la comunidad universitaria, incluso si ellos son descortés o desagradables con Usted	1,6	2,1	9,1	30,4	56,8	5,0	
33.- Ser responsable con sus tareas académicas	0,2	2,0	8,4	20,5	69,0	5,0	
34.- Ayudar a otros colegas con los proyectos institucionales	2,0	2,8	17,0	36,3	41,9	5,0	
35.- Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo	3,2	3,3	19,5	33,6	40,4	5,0	
36.- Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo	1,4	1,7	11,4	32,7	52,8	5,0	
37.- Plantear sugerencias innovadoras para mejorar su institución	1,6	4,8	20,0	31,1	42,6	5,0	
38.- Respetar las reglas y normas de la institución	0,9	1,9	10,1	22,4	64,7	5,0	
39.- Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer	1,7	3,4	17,0	34,8	43,1	5,0	
40.- Responsabilizarse de su propio desarrollo de carrera	1,6	1,3	8,7	29,5	58,9	5,0	

## Anexo 5 Análisis descriptivo de la encuesta dirigida a los docentes

ANEXO No. 5							
CONSTRUCTO	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA				ESTADÍSTICO MODA	
		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN ACUERDO	COMPLETAMENTE EN ACUERDO		
SATISFACCIÓN LABORAL	41.- Disponer de un entorno físico adecuado en su lugar de trabajo, para desarrollar sus actividades académicas	8,5	10,7	12,2	42,3	26,3	4,0
	42.- Existe oportunidades de promoción en la institución	10,7	16,2	23,3	33,8	16,1	4,0
	43.- Considera que la institución en general reconoce su trabajo académico	4,6	12,3	27,8	37,4	17,9	4,0
	44.- Considera que la institución le entrega algún tipo de beneficio	7,1	13,1	25,8	36,4	17,5	4,0
	45.- La institución cumple con toda la normativa legal vigente, referente a los docentes	3,9	11,8	18,0	37,6	28,8	4,0
	46.- La supervisión que ejerce el jefe inmediato sobre el docente, es adecuada	4,4	8,1	17,1	40,3	30,1	4,0
	47.- Existe una buena relación con sus colegas docentes	2,6	4,9	11,0	40,2	41,2	5,0
	48.- Recibe el apoyo suficiente de parte de sus jefes inmediatos	3,5	8,1	17,7	35,9	34,9	4,0

CONSTRUCTO	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA					ESTADÍSTICO MODA
		NUNCA	A VECES	EN UN 50/50	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
DESEMPEÑO	49.- Cumpló con todas mis tareas académicas	0,0	1,4	3,9	20,7	74,0	5,0
	50.- Realizo mi trabajo en el tiempo establecido	0,0	1,9	5,5	22,4	70,3	5,0
	51.- Investigaciones actuales concluyen que los empleados se dedican en su trabajo a navegar por la web y en las redes sociales, ¿Considera usted que el docente lo hace?	7,6	27,7	27,1	16,6	21,0	2,0
	52.- Investigaciones actuales concluyen que los empleados faltan a su trabajo por razones muy simples, ¿Considera usted que el docente lo hace?	27,1	34,5	15,8	12,0	10,6	2,0
	53.- Publico artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales	22,6	24,4	19,7	17,2	16,1	2,0
	54.- Dispongo de patentes registradas, diseños industriales entre otros	61,6	13,9	11,5	7,4	5,5	1,0
	55.- Pertenezco a grupos de investigación	21,4	22,7	20,8	15,0	20,1	2,0
	56.- Participo en congresos internacionales	20,0	27,9	19,2	16,0	16,9	2,0
	57.- Participo en proyectos de vinculación con la sociedad	17,2	24,0	19,0	18,4	21,4	2,0
	58.- Participo en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales	25,8	28,2	17,5	14,7	13,7	2,0

## Anexo 6 Análisis descriptivo de la encuesta para coordinadores de área, directivos o jefes inmediatos

ANEXO No. 6									
CONSTRUCTO	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA						ESTADÍSTICO MODA	
		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO							COMPLETAMENTE EN ACUERDO
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		(7)
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	7.- Se cumple con la normativa legal vigente para la contratación de los docentes	0,5	0,9	6,9	5,6	10,0	18,8	57,2	7,0
	8.- La institución proporciona a sus docentes espacios de participación e inclusión en temas relacionados con su trabajo	1,6	5,0	4,6	11,1	25,8	27,8	24,0	6,0
	9.- Se brinda capacitación pertinente por parte de la institución a sus docentes	0,8	6,2	5,0	13,7	30,5	22,1	21,7	5,0
	10.- Durante el año pasado, la evaluación de desempeño a sus docentes, fue transparente	0,3	5,2	0,7	2,6	8,7	27,1	55,4	7,0
	11.- Su institución de educación superior promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo	0,9	5,1	6,6	7,5	11,2	26,6	42,0	7,0
	12.- Ha adoptado su institución medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso laboral o intimidación que pueda	4,9	3,1	8,2	11,6	13,1	27,3	31,8	7,0
	13.- Se comparte los conocimientos y experiencias entre los compañeros docentes	1,0	4,9	4,3	19,9	29,3	25,8	14,7	5,0
	14.- Los docentes tienen estabilidad en su trabajo	0,0	5,1	2,4	6,6	10,3	23,2	52,4	7,0
CONSTRUCTO	PREGUNTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA						ESTADÍSTICO MODA	
		MUY INSATISFECHO							MUY SATISFECHO
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		(7)
DESEMPEÑO LABORAL	15.- Cumplimiento con las tareas de docencia	0,0	4,5	0,0	3,6	27,1	37,1	27,6	6,0
	16.- Cumplimiento de publicar artículos científicos en revistas indexadas sean estas nacionales o internacionales	2,3	10,5	9,7	21,1	29,9	16,2	10,4	5,0
	17.- Disponen de patentes registradas, diseños industriales entre otros	39,6	14,4	13,3	11,3	9,5	2,0	9,9	1,0
	18.- Pertenecen a grupos de investigación	9,2	10,2	5,9	18,4	25,2	14,6	16,5	5,0
	19.- Participan en congresos internacionales	9,2	12,5	5,7	13,8	25,9	13,9	19,1	5,0
	20.- Participan en proyectos de vinculación con la sociedad	9,3	5,6	3,2	11,1	24,6	17,4	28,8	7,0
	21.- Participan en proyectos de investigación para organismos nacionales o internacionales	10,4	14,3	7,5	20,5	19,3	9,7	18,3	4,0

Anexo 7 Algunos modelos probados y que no convergen en el AMOS

