



VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE “SAN ANTONIO ABAD” DEL CUSCO, AÑO 2016.**

PRESENTADO POR:

Mg. Eleazar Crucinta Ugarte.

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACION**

CUSCO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con profundo reconocimiento dedico esta tesis a mi madre Toribia Ugarte Peña y a la presencia constante de mi padre Saturnino Crucinta Gómez que descansa en paz, por brindarme su continuo apoyo.

A mi amada esposa Evelyn Aragón Ramírez fuerza constante en mi realización profesional, a mis hijos Melyssa e Italo horizontes de mi diario vivir.

A los maestros universitarios que continuamente luchan por forjar profesionales al servicio de nuestro País.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad ALAS PERUANAS por hacer realidad un sueño académico, que para los que vivimos en provincia es difícil de alcanzar.

A mis colegas del Departamento Académico de Historia de la UNSAAC por el continuo apoyo para alcanzar metas.

RECONOCIMIENTO

A los profesores de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que me brindaron su apoyo constante para la realización de la presente investigación.

A mis docentes del Doctorado de la Universidad Alas Peruanas que me guiaron y me condujeron en el conocimiento de la Educación.

CONTENIDO.

	Página
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RECONOCIMIENTO	III
RESUMEN:	IX
ABSTRAC	XI
RESUMO	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	7
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL.	7
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.	7
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.	7
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL.	7
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS.	8
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	8
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.	9
1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.	9
1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL).....	9
1.5.4. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	19
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	19
1.5.5. MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
a) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	20
b) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
a) POBLACIÓN.....	21
b) MUESTRA.....	22
1.5.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	23
a) TÉCNICAS.....	23
b) INSTRUMENTOS.	23
1.5.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	29
a) JUSTIFICACIÓN	29
b) IMPORTANCIA.....	34
c) LIMITACIONES.	35

CAPÍTULO II.....	36
MARCO FILOSÓFICO.....	36
2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	36
CAPÍTULO III.....	42
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	42
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	42
3.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.....	56
3.2.1 EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.....	56
3.2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	56
3.2.1.2 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	58
3.2.1.3 SÍNTOMAS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.....	62
3.2.1.4 MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE.....	64
3.2.1.5 FACTORES QUE PREDISPONEN EL DESARROLLO DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.....	69
3.2.1.6 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.....	72
3.2.1.7 ALTERACIONES ASOCIADAS AL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE.....	73
3.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	84
3.2.3. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	87
3.2.4. IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	89
3.2.5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	90
3.2.6. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL:.....	93
3.2.7. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL.....	93
3.2.8. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	95
3.2.9. CLASES DE CLIMA.....	112
3.2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN.....	115
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	117
4.1 ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS. INTERPRETACIONES.....	130
4.1.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	130
4.1.1.1. ESTRÉS LABORAL DOCENTE.....	130
4.1.1.2. AGOTAMIENTO EMOCIONAL.....	132
4.1.1.3. DESPERSONALIZACIÓN.....	133
4.1.1.4. BAJA REALIZACIÓN PERSONAL.....	135
4.1.1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	137
4.1.1.6. AUTONOMIA.....	139
4.1.1.7. COHESIÒN.....	140
4.1.1.8. CONFIANZA.....	142
4.1.1.9. PRESION.....	143
4.1.1.10. APOYO.....	145
4.1.1.11. RECONOCIMIENTO.....	147
4.1.1.12. EQUIDAD.....	149
4.1.1.13. INNOVACIÒN.....	151

4.1.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS	153
4.1.2.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE ESTRÉS153	
DOCENTE.....153	
4.1.2.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE CLIMA	
ORGANIZACIONAL.....158	
4.1.2.3. MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES.169	
4.2 PRUEBAS DE HIPOTESIS.171	
4.2.1 PRUEBA ESTADISTICA DE LA HIPOTESIS GENERAL.....171	
4.2.2 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÌFICA 1.....175	
4.2.3 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÌFICA 2.....179	
4.2.4 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÌFICA 3.....183	
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....187	
CONCLUSIONES.....192	
SUGERENCIAS.....195	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....197	
ANEXOS.....210	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz De Operacionalización De Las Variables	11
Tabla 2: Población	22
Tabla 3: Cuestionario Sobre Clima Organizacional	25
Tabla 4: Cuestionario Burnout Maslach Para Docentes	27
Tabla 5: Tipos de Clima Organizacional	94
Tabla 6: Dimensiones del clima Organizacional	95
Tabla 7: Nivel De Estrés Docente	130
Tabla 8: Agotamiento Emocional	132
Tabla 9: Despersonalización	133
Tabla 10: Baja Realización Personal	135
Tabla 11: Clima Organizacional	137
Tabla 12: Autonomía	139
Tabla 13: Cohesión.....	140
Tabla 14: Confianza.....	142
Tabla 15: Presión.....	143
Tabla 16: Apoyo.....	145
Tabla 17: Reconocimiento.....	147
Tabla 18: Equidad.....	149
Tabla 19: Innovación	151
Tabla 20: Estrés Laboral Del Docente	153
Tabla 21: Estadísticos Clima Organizacional.....	158
Tabla 22: Correlaciones entre variables	169
Tabla 23: Prueba De Kolmogorov-Smirnov Para Una Muestra.....	172
Tabla 24: Clima Organizacional * Estrés Laboral Docente Tabulación Cruzada.....	173
Tabla 25: Pruebas de chi-cuadrado	174
Tabla 26: Medidas Simétricas	174
Tabla 27: Prueba de Kolmogorov-Smirnov Para Una Muestra	176
Tabla 28: Clima Organizacional * Agotamiento Emocional Tabulación Cruzada	177
Tabla 29: Pruebas de chi-cuadrado	178
Tabla 30: Medidas simétricas.....	178
Tabla 31: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	180
Tabla 32: Pruebas de chi-cuadrado	182
Tabla 33: Medidas simétricas.....	182
Tabla 34: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	184
Tabla 35: Clima Organizacional * Baja Realización Personal Tabulación Cruzada ...	185
Tabla 36: Pruebas de chi-cuadrado	186
Tabla 37: Medidas simétricas.....	186

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diseño De Investigación	21
Gráfico 2: Estrés Laboral Del Docente.....	59
Gráfico 3: Clima Organizacional.....	87
Gráfico 4: continuum de los niveles del clima organizacional.	116
Gráfico 5: Nivel De Estrés Docente.....	131
Gráfico 6: Agotamiento Emocional.....	133
Gráfico 7: Despersonalización.....	135
Gráfico 8: Baja Realización Personal.....	137
Gráfico 9: Clima Organizacional.....	138
Gráfico 10: Autonomía.....	140
Gráfico 11: Cohesión	141
Gráfico 12: Confianza	143
Gráfico 13: Presión	145
Gráfico 14: Apoyo	147
Gráfico 15: Reconocimiento	149
Gráfico 16: Equidad	151
Gráfico 17: Innovación.....	153

RESUMEN:

La tesis intitulada “El estrés laboral del docente universitario y su relación con el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016” contiene investigaciones que demuestran la situación actual del docente universitario, siendo esta una contribución importante para tomar decisiones oportunas para la buena marcha de la Institución universitaria, además servirá como fuente y punto de partida para investigaciones posteriores con diseños metodológicos distintos que beneficiaran a la comunidad científica universitaria.

Para la presente investigación se utilizó el diseño no experimental de carácter descriptivo correlacional y transversal; descriptivo porque busca establecer y describir el nivel de prevalencia del estrés laboral del docente universitario determinar las características en las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal; Correlacional porque permitirá establecer el nivel de relación existente entre las variables de estudio, y ver en qué medida prevalece una variable sobre la otra y transversal porque los datos serán recogidos en un solo momento y en un tiempo único.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es una Institución con 324 años de funcionamiento y en ella alberga a 824 docentes ordinarios o nombrados que ostentas las categorías de Principal, Asociado y Auxiliar, hoy con la implantación de la nueva Ley Universitaria y un nuevo estatuto esta Institución afronta muchas dificultades de carácter organizacional

En el presente trabajo de investigación, se obtendrá los datos mediante encuestas en una muestra conformada por 263 docentes seleccionadas de acuerdo con un muestreo probabilístico aleatorio estratificado.

Se obtuvieron los resultados, donde el 11,0% de los docentes universitarios presentan un alto nivel de estrés laboral, que con un error estándar de 2,45 alcanza una media muestral de 43,9 puntos respecto de los 156 puntos establecido como referencia que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel bajo, la misma que porcentualmente equivale al 28,1% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un grado extremo de estrés. Por otra parte El 26,6% de los docentes universitarios perciben un clima

organizacional desfavorable o muy desfavorable, que con un error estándar de 2,57 presenta una media muestral de 139,5 puntos respecto de los 200 puntos establecido como referencia que según la baremación efectuada se encuentra en condiciones *medianamente favorables*, la misma que porcentualmente equivale al 69,7% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de clima organizacional.

Se llegó a la conclusión que efectivamente existe una correlación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y los niveles de estrés laboral que padecen los docentes universitarios, donde las hipótesis planteadas fueron confirmadas mediante la investigación y el desarrollo estadístico.

PALABRAS CLAVE.

Estrés Laboral, Clima organizacional, Docente Universitario

ABSTRAC

The thesis entitled "The work stress of university teachers and their relationship with organizational climate at the National University of San Antonio Abad of Cusco in 2016" contains research that demonstrates the current situation of university teachers, which is an important contribution to make timely decisions. For the good progress of the university institution, will also serve as a source and starting point for further research with different methodological designs that will benefit the university scientific community.

For the present investigation, the non-experimental design of descriptive, correlational and transversal character was used; descriptive because it seeks to establish and describe the level of prevalence of stress in the work of the university professor, determines the characteristics in the dimensions of emotional exhaustion, depersonalization and low personal fulfillment; Correlational because it will establish the level of relationship between the variables of the study and you will see to what extent one variable prevails over the other and transversal because the data will be collected in a single moment and in a single hour.

The National University of San Antonio Abad of Cusco is an institution with 324 years of activity and houses 824 common or appointed professors who hold the categories of Director, Associate and Auxiliary, today with the implementation of the new Law of the University and a new institution faces many difficulties of an organizational nature

In the present research work, the data will be obtained through surveys in a sample composed of 263 teachers selected according to a stratified random probabilistic sampling.

The results were obtained, where 11.0% of university teachers have a high level of work stress, which with a standard error of 2.45 reaches a sample average of 43.9 points with respect to the 156 points established as a reference. according to the measurement carried out, it is at a low level, the same percentage that is equivalent to 28.1% with respect to the parameters established for the existence of an extreme degree of stress. On the other hand 26.6% of

university teachers perceive an unfavorable or very unfavorable organizational climate, which with a standard error of 2.57 presents a sample average of 139.5 points with respect to the 200 points established as a reference that according to the The evaluation carried out is in moderately favorable conditions, the same percentage that is equivalent to 69.7% with respect to the parameters established for the existence of an ideal state of organizational climate.

It was concluded that there is indeed a high, inverse and significant correlation between the organizational climate of the National University of San Antonio Abad of Cusco and the levels of work stress suffered by university teachers, where the hypotheses were confirmed by research and statistical development.

KEYWORDS.

Work Stress, Organizational Climate, University Teacher

RESUMO

A tese intitulada "O estresse no trabalho dos professores universitários e sua relação com o clima organizacional na Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco 2016" contém pesquisa que mostra a situação atual do ensino universitário, sendo esta uma importante contribuição para tomar decisões oportunas para o bom funcionamento da universidade, que também irá servir como ponto de origem e de partida para futuras pesquisas com diferentes desenhos metodológicos que beneficiam a comunidade científica da universidade.

Para a presente investigação, utilizou-se o desenho não experimental de caráter descritivo, correlacional e transversal; descritivo porque busca estabelecer e descrever o nível de prevalência do estresse no trabalho do professor da universidade, determina as características nas dimensões de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal; Correlacional porque estabelecerá o nível de relacionamento entre as variáveis do estudo e verá até que ponto uma variável prevalece sobre a outra e transversal porque os dados serão coletados em um único momento e em uma única hora.

A Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco é uma instituição com 324 anos de atuação e abriga 824 professores comuns ou nomeados que possuem as categorias de Diretor, Associado e Auxiliar, hoje com a implementação da nova Lei da Universidade e uma nova Esta instituição enfrenta muitas dificuldades de natureza organizacional

No presente trabalho de pesquisa, os dados serão obtidos através de pesquisas em uma amostra composta por 263 professores selecionados de acordo com uma amostragem probabilística aleatória estratificada.

Os resultados foram obtidos, onde 11,0% dos professores universitários têm um alto nível de estresse no trabalho, o que com um erro padrão de 2,45 atinge uma média amostral de 43,9 pontos em relação aos 156 pontos estabelecidos como referência. de acordo com a medida realizada, está em um nível baixo, a mesma porcentagem que é equivalente a 28,1% em relação aos

parâmetros estabelecidos para a existência de um grau extremo de estresse. Por outro lado, 26,6% dos professores universitários percebem um clima organizacional desfavorável ou desfavorável, que com um erro padrão de 2,57 apresenta uma média de amostra de 139,5 pontos em relação aos 200 pontos estabelecidos como referência que, de acordo com a A avaliação realizada está em condições moderadamente favoráveis, a mesma porcentagem que é equivalente a 69,7% em relação aos parâmetros estabelecidos para a existência de um estado ideal de clima organizacional.

Concluiu-se que existe uma correlação alta, inversa e significativa entre o clima organizacional da Universidade Nacional de San Antonio Abad de Cusco e os níveis de estresse no trabalho sofridos pelos professores universitários, onde as hipóteses foram confirmadas pela pesquisa e desenvolvimento estatístico.

PALAVRAS CHAVE.

Estresse no trabalho, clima organizacional, Ensino Universitário

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de diagnosticar y relacionar el clima organizacional con el estrés laboral, se realizó un estudio de tipo descriptivo, transversal y correlacional, en una muestra de 263 docentes universitarios que laboran en la Universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco. A cada docente se aplicó dos cuestionarios a través de encuestas referidas al clima organizacional y al estrés laboral respectivamente. Los resultados obtenidos fueron sometidos a análisis estadístico los mismos que probaron las hipótesis formuladas.

Las instituciones educativas universitarias, han sido siempre y son un reflejo de la sociedad y por ello son sensibles a los problemas que de estas se derivan. Estas instituciones son concebidas como organizaciones formales, complejas y abiertas que presentan características peculiares, pero que comparten rasgos comunes con todos los sistemas sociales abiertos, en el sentido que incorporan energía del ambiente, procesa o transforma esa energía incorporada, la convierte en algún producto característico del sistema, aportan dicho producto al entorno y vuelven a energizarse con base a las fuentes de energía de su ambiente circundantes.

La universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco es una Institución tricentenaria que atraviesa diversos problemas tanto internos y externo, hoy más que nunca al enfrentar a esta nueva ley universitaria 30220 que está generando entre los docentes diversos conflictos causando estrés laboral y mucha incomodidad, por ello nuestra investigación adquiere importancia porque enfocamos una problemática que atañe con el quehacer académico de la docencia.

Hoy en día el trabajo del docente universitario en todo el mundo es una condición asociada a niveles de estrés, en nuestro medio impartir clases a jóvenes se hace muy complicado debido al aumento de la violencia en el aula universitaria, poco apoyo de la familia en el proceso educativo de sus hijos e incluso de parte de la administración educativa, el bajo salario, así como la asignación de nuevas tareas específicas al docente universitario (Fernández, 2008).

La tesis que presentamos responde al siguiente planteamiento de problema:

¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco?

Así mismo tiene como objetivo principal:

Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco.

Estamos seguros de que los involucrados directamente a las universidades y al sistema universitario podamos mejorar un tanto en su comportamiento, por ello consideramos que esta tesis es una contribución importante para tomar decisiones oportunas para la buena marcha de las instituciones universitarias con similares características fundamentalmente de la universidad objeto de estudio, además servirá como fuente y punto de partida para investigaciones posteriores con diseños metodológicos distintos en beneficio de toda la comunidad universitaria de la Región.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

En la actualidad en un contexto internacional y específicamente en América Latina, la universidad se caracteriza por presentar carencias que han provocado una especie de colapso del conocimiento ante los profundos cambios en el ámbito político, económico, ecológico y cultural, lo que significa que urge asumir desafíos para democratizar el acceso al conocimiento científico y hacer que la ciencia y la cultura sean constituyentes de un buen colectivo, ante esta perspectiva, el docente universitario como gerente de los procesos pedagógicos debe constituirse como protagonista de los cambios educativos.

Las instituciones educativas universitarias, han sido siempre y son un reflejo de la sociedad y por ello son sensibles a los problemas que de estas se derivan. Estas instituciones son concebidas como organizaciones formales, complejas y abiertas que presentan características peculiares,

pero que comparten rasgos comunes con todos los sistemas sociales abiertos, en el sentido que incorporan energía del ambiente, procesa o transforma esa energía incorporada, la convierte en algún producto característico del sistema, aportan dicho producto al entorno, y vuelven a energizarse con base a las fuentes de energía de su ambiente circundante.

En tal sentido en esta investigación se propone el estudio de dos variables que juegan un papel muy importante en el funcionamiento de las organizaciones, y desde luego, en las instituciones educativas universitarias de nuestro sistema educativo, el estrés laboral del docente universitario y el clima organizacional o ambiente del entorno organizacional como eventos independientes y en un segundo momento estudiar el nivel de correlación entre estos dos fenómenos.

Hoy en día el trabajo del docente universitario en todo el mundo es una condición asociada a niveles de estrés, en nuestro medio impartir clases a jóvenes se hace muy complicado debido al aumento de la violencia en el aula universitaria, poco apoyo de la familia en el proceso educativo de sus hijos, e incluso de parte de la administración educativa, el bajo salario, así como la asignación de nuevas tareas al docente universitario (Fernández, 2008:47).

En la actualidad, la sociedad vive y se desarrolla de manera acelerada enfrentándose cada día a fuertes demandas impuestas por el medio, provenientes de corrientes como el consumismo y la globalización, las cuales llevan a los individuos a cambiar su ritmo de vida, generando una serie de reacciones y estados emocionales tensos, los cuales impiden la realización de tareas específicas que se puedan resumir, en una palabra: Estrés. (Campos, 2006:17).

En el Perú la crisis educativa ha puesto en debate la responsabilidad de los docentes en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, es indudable el importante rol que cumple el docente, sin su compromiso no hay

reforma posible, Rivero (2003:25). En medio de las carencias, pero también de la riqueza de un país pluricultural y multilingüe, el docente universitario está desafiado a educar y crear conocimiento. Sin embargo, los bajos índices de logro educativo causaron procesos de evaluación sobre el desempeño docente que han pretendido atribuirle toda la responsabilidad, (Cuenca y Stojnic, 2008). (Helfer, Pascasio, Tovar y Alvarado, 2006), al respecto indican que su dimensión personal, la autopercepción de sí mismos, su alta o baja autoestima no son suficientemente tenidas en cuenta a pesar de su influencia en su alta o baja valoración de su desempeño profesional.

Es así que el docente universitario sometido a este ambiente laboral en el que se brinda un servicio público y se está en contacto con personas, es afectado de cargas psicosociales, factores laborales, cargas físicas, cargas biológicas, que hacen que presente un malestar e insatisfacción laboral y personal, que puede conllevar a lo que se conoce como el estrés laboral del docente universitario o de desgaste o del profesional quemado, acuñado originalmente por (Freudenberg, 1974) y difundido por (Maslach y Jackson, 1981) y que se considera como una respuesta a un estrés emocional crónico caracterizado por agotamiento físico y psicológico, actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás y sentimiento de inadecuación a las tareas que se deben de realizar. Parece ser que lo sufren, especialmente, personas cuyas profesiones versan sobre todo en la atención y ofrecimiento de servicios humanos directos y de gran relevancia para el usuario: enfermeros, profesores, policías, cuidadores, etc.

En la Universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco, en el afán de recoger datos que ayuden a sustentar la presente investigación, apoyados en la observación sistemática, se ha podido verificar que los docentes que se encuentran en permanente contacto con los estudiantes, que por cierto provienen de diferentes realidades de la Región Cusco, hacen que estos tengan una disminución de su capacidad afectiva o sentimiento de que ya no se puede dar más afecto y conlleva a un trato marcado por la indiferencia hacia los sentimientos de los estudiantes, se puede establecer

a priori que estos docentes han perdido la ilusión por el trabajo situación que los ha llevado a pensar que los estudiantes son objetos y no personas.

Lo anterior conlleva a un estado de despersonalización que se ha podido observar en un gran sector de los docentes con respuestas excesivamente negativas, insensibles y despreocupadas hacia sus estudiantes y en general hacia cualquier actividad que se relacione con la actividad laboral, lo cual inclusive se traduce en manifestaciones a nivel gremial en las que se muestra despreocupación por la no consecución de los objetivos institucionales.

Asimismo se ha podido observar que de los múltiples factores atribuibles a cada una de las dimensiones del estrés laboral del docente universitario, muchos se dan con mayor o menor incidencia dependiendo de cada escuela profesional; buscar soluciones de intervención para reducir sus índices de incidencia es necesario, pero también es cierto que si no se realiza un diagnóstico en el que se determine la prevalencia de esta deficiencia y una posterior identificación de cuáles de estos factores son más determinantes en la realidad objeto de estudio, se corre el riesgo de invertir tiempo y esfuerzo y no conseguir los resultados esperados.

Si bien es cierto que las investigaciones sobre la realidad psicológica y sociológica del docente universitario peruano son escasas (Fernández, 2008), también son escasas las investigaciones sobre estrés laboral en docentes e inexistentes en el ámbito local, a pesar de que este síndrome constituye un problema de salud pública, como de salud mental y ocupacional (Fernández, 2002), (Moriana y Herruzo, 2004) y más aún si estas están asociadas al desarrollo del clima organizacional en las Instituciones de educación superior.

La variable clima organizacional, es de nuestro interés y actualmente es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, ya que estas tienen como principal propósito alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano, y esto solo es posible buscando un

mejoramiento continuo del medio ambiente de su organización. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzan objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual, se debe destacar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Todos los trabajadores se encuentran inmersos dentro de un clima particular de la organización. Así que, el pronóstico del comportamiento individual basado solamente en las características personales, no es suficiente, ya que, según (Brunet, 1997) y (Sandoval, 2004), también depende de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Esto también puede ser argumentado con lo expuesto por (Sandoval, 2004), refiriéndose a que “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. (Sandoval, 2004, p.84).

De las observaciones realizadas y las entrevistas no estructuradas desarrolladas con personal docente de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se deduce que son variados los factores que influyen en el clima organizacional y también variadas son las diversas actuaciones de las autoridades universitarias. Por eso, la actitud y el accionar de éstos en la mayoría de los casos es negativa o problemática debido al Clima Organizacional poco favorable reinante en dicha institución, y más aún si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación. En algunas escuelas profesionales se ha observado un clima organizacional adecuado y positivo y no presenta mayores problemas, realizando los docentes su tarea con identificación y compromiso, sin embargo, tales

posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1), en ese sentido se ha verificado también que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tienen su propia identidad y constituye un micro mundo.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1996), englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto universitario: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol de las autoridades y jerárquicos como constructores y sostenedores de la cultura organizacional, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. Es importante también notar que los ambientes en los que se desempeñan los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se pueden clasificar en Escuelas Profesionales, cada una de las cuales presentan sus propias peculiaridades.

De lo expuesto se desprende la necesidad de realizar un estudio descriptivo correlacional, orientado a caracterizar estos fenómenos en la administración universitaria para luego determinar la relación entre ambas variables, estrés laboral del docente universitario y el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.

La presente investigación se desarrollará en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con sede física principal en la ciudad universitaria de Perayoc.

1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL.

El presente estudio toma como muestra de estudio a docentes universitarios de la universidad pública, es decir profesionales de distintas especialidades con un conocimiento vasto sobre la realidad problemática del ejercicio de la docencia universitaria

1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.

El tiempo de duración de la investigación es de 12 meses (dos semestres académicos), desde la identificación del problema hasta la sistematización de resultados y hallazgos de la investigación, durante el semestre académico 2016-I.

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.

El estudio se enmarca en el conocimiento científico en su rama de las ciencias humanas, un campo complejo como es las ciencias de la educación.

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL.

¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS.

PS1: ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la confianza-cohesión en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?

PS2: ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?

PS3: ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

OE1: Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la confianza-cohesión en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

OE2: Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

OE3: Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.

Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.

HS1: Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y la confianza-cohesión en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

HS2: Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

HS3: Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.

1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

1.5.3.1. IDENTIFICACIÓN:

Variable Independiente:

Estrés laboral del docente universitario.

Dimensiones:

Agotamiento emocional
Despersonalización
Baja realización personal

Variable Dependiente:

Clima Organizacional.

Dimensiones:

Cohesión- Confianza
Apoyo- Reconocimiento
Equidad- Innovación

1.5.3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

A.- ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

“Síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes” (Bosqued, M, 2008, p. 20).

“Una respuesta al estrés laboral crónico que tiene una gran incidencia en los profesionales del sector de servicios que trabajan hacia personas. Se caracteriza por un deterioro cognitivo, una experiencia de desgaste psicológico y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización” (Gil-Monte, P: 2005, p. 11)

B.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Koys, 1991)

1.5.3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Tabla 1: Matriz De Operacionalización De Las Variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	PESO	ITEMES Y/O REACTIVOS	CRITERIO DE VALORACIÓN
VARIABLE DEPENDIENTE ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	Agotamiento emocional	Evidencia agotamiento por el trabajo.	30%	1. Se siente emocionalmente agotado por su trabajo.	0 = Nunca 1 = Pocas veces al año o menos 2 = Una vez al mes o menos 3 = Unas pocas veces al mes o menos 4 = Una vez a la semana 5 = Pocas veces a la semana 6 = Todos los días
		Manifiesta fatiga en las mañanas por tener que ir a trabajar.		2. Se enoja fácilmente al enseñar.	
		Muestra gran esfuerzo para trabajar con los alumnos.		3. Se siente fatigado(a) cuando se prepara para ir a trabajar.	
				4. Se siente cansado(a) al final de la jornada.	
Evidencia frustración en el trabajo.	5. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.				
	6. Trabajar directamente con personas le produce estrés.				
Evidencia frustración en el trabajo.	7. Cree que está trabajando demasiado.				
	8. Se siente frustrado(a) en su trabajo.				
Evidencia frustración en el trabajo.	9. Siente que no puede dar más en su trabajo.				
	10. Cree que los alumnos son objetos y no personas.				
	Despersonalización	Trata a los alumnos como	10%	10. Cree que los alumnos son objetos y no personas.	0 = Nunca

		objetos impersonales.		11. No se acuerda de los nombres y de la situación escolar de sus estudiantes.	1 = Pocas veces al año o menos 2 = Una vez al mes o menos
		Es insensible con la gente.		12. Se ha vuelto más insensible con la gente desde que ejerce esta profesión.	3 = Unas pocas veces al mes o menos
		Se muestra despreocupado por lo que sucede con sus estudiantes.		13. No le preocupa que este trabajo le endurezca emocionalmente.	4 = Una vez a la semana 5 = Pocas veces a la semana
		Cree que los estudiantes lo culpan por sus problemas.		14. No le preocupa lo que les ocurrirá a los alumnos.	6 = Todos los días
				15. No le apetece atender a los estudiantes.	
				16. Siente que los alumnos le culpan por sus problemas.	
				17. Siente que los alumnos nunca están satisfechos con su trabajo.	
	Baja realización personal	Evidencia dificultad para tratar los problemas de los estudiantes.	10%	18. Siente que no puede resolver los problemas de sus estudiantes.	0 = Nunca 1 = Pocas veces al año o menos
		Muestra insatisfacción por		19. Se siente culpable por las actitudes en su trabajo	2 = Una vez al mes o menos 3 = Unas pocas veces al mes o menos
				20. Tiene remordimientos por el trato a sus colegas de trabajo.	4 = Una vez a la semana

		el trabajo realizado		<p>21. Se ha vuelto criticón(a) y solo busca defectos en su centro de trabajo.</p> <p>22. Se siente poco realizado en su trabajo.</p>	<p>5 = Pocas veces a la semana</p> <p>6 = Todos los días</p>
		Se muestra poco activo en el trabajo.		<p>23. Se siente aburrido(a) en su trabajo.</p> <p>24. No participa de las reuniones de trabajo que hay en su Institución.</p>	
		Evidencia pérdida de calma en el trabajo.		<p>25. Últimamente llora con facilidad por cualquier motivo.</p> <p>26. Se irrita fácilmente con sus colegas y estudiantes.</p>	
VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTONOMÍA	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	6.5%	<p>27. Usted decide el modo en que ejecutará su trabajo.</p> <p>28. Usted determina los estándares de ejecución de su trabajo.</p> <p>29. Usted toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña su trabajo.</p> <p>30. Usted organiza su trabajo como mejor le parece</p> <p>31. Usted propone sus propias actividades de trabajo.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>

	COHESIÓN	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la institución, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas	6.5%	<p>32. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en su institución.</p> <p>33. Entre las personas que trabajan en su institución existe una preocupación y cuidado por el otro.</p> <p>34. Las personas que trabajan en su institución se ayudan los unos a los otros.</p> <p>35. Las personas que trabajan en su institución se llevan bien entre sí.</p> <p>36. Siente usted que tiene muchas cosas en común con las personas que trabajan en su institución.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>
	CONFIANZA	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los directivos y jerárquicos, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación	6.5%	<p>37. Los directivos y/o jerárquicos le dan buenos consejos.</p> <p>38. Los directivos y/o jerárquicos son personas de principios definidos.</p> <p>39. Los directivos y/o jerárquicos son personas con quienes se puede hablar abiertamente.</p> <p>40. Puede confiar usted en que los directivos y/o jerárquicos no divulguen</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>

		no será violada o usada en contra de los miembros.		<p>las cosas que le cuenta en forma confidencial.</p> <p>41. Los directivos y/o jerárquicos cumplen con los compromisos que adquiere con usted.</p>	
	PRESIÓN	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	6.5%	<p>42. Su institución es un lugar relajado para trabajar.</p> <p>43. Usted se siente muy atareado con la labor que realiza en su institución.</p> <p>44. Siente usted que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.</p> <p>45. Muchos de los docentes de su institución sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.</p> <p>46. En casa, a veces, usted teme oír sonar el teléfono/tocar la puerta (entre otras situaciones) porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>
	APOYO	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el	6.5%	<p>47. A los directivos y/o jerárquicos les interesa que usted se desarrolle profesionalmente en esta institución.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p>

		comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.		<p>48. Los directivos y/o jerárquicos le otorgan su respaldo al 100%.</p> <p>49. Los directivos y/o jerárquicos le respaldan y dejan que usted aprenda de sus propios errores.</p> <p>50. Es fácil hablar con los directivos y/o jerárquicos sobre los problemas relacionados con el trabajo</p> <p>51. Puede usted contar con la ayuda de los directivos y/o jerárquicos cuando la necesita.</p>	<p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>
	RECONOCIMIENTO	La percepción que tienen los miembros de la institución con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la institución.	6.5%	<p>52. Puede usted contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo.</p> <p>53. La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error.</p> <p>54. Los directivos y/o jerárquicos conocen las fortalezas que usted posee y se los hacen notar.</p> <p>55. Los directivos y/o jerárquicos le toman a usted como ejemplo de lo que se debe hacer.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>

				56. Los directivos y/o jerárquicos reconocen una buena ejecución de su trabajo.	
EQUIDAD	La precepción que los trabajadores tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	6.5%	57. Si los directivos y/o jerárquicos prescindien de alguien es porque probablemente esa persona se lo merece. 58. Es necesario que usted realice algo especial para que los directivos y/o jerárquicos lo elogien. 59. Puede usted contar con un trato justo por parte de los directivos y/o jerárquicos. 60. Los objetivos que fijan los directivos y/o jerárquicos para su trabajo son razonables. 61. Los directivos y/o jerárquicos no tienen docentes favoritos.	5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo	
INNOVACIÓN	La precepción que se tiene del ánimo que tienen para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde	6.5%	62. A los directivos y/o jerárquicos les agrada que usted intente hacer su trabajo de distintas formas. 63. Los directivos y/o jerárquicos le animan a desarrollar sus propias ideas.	5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo	

		tenga poco o nada de experiencia.		<p>64. Los directivos y/o jerárquicos “valoran” nuevas formas de hacer las cosas.</p> <p>65. Los directivos y/o jerárquicos le animan a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.</p> <p>66. Los directivos y/o jerárquicos lo animan a mejorar las formas de hacer las cosas.</p>	1 = Totalmente en desacuerdo
		TOTAL	100%		

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.4. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

En razón de los propósitos de la investigación y la naturaleza del fenómeno estudiado y de acuerdo a lo propuesto por (Sánchez y Reyes, 1998:13), el presente estudio se tipifica como una **investigación básica**, porque se busca construir nuevos conocimientos y campos de investigación, no existe objetivos específicos prácticos, asimismo porque mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes.

Asimismo, la presente investigación se tipifica como *sustantiva* debido a que el equipo de investigación se esfuerza por conocer y entender mejor el fenómeno descrito, sin que la preocupación sea la aplicación práctica de los nuevos conocimientos construidos. Se persigue acrecentar los conocimientos teóricos con la generalización de los resultados en la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo teórico científico basado en patrones, leyes o principios

b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se caracteriza por ser **Descriptivo - Correlacional** puesto que tiene por objeto medir el grado de relación significativa que existe entre dos o más variables, conocer el comportamiento de una variable dependiente a partir de la información de la variable independiente o causal. Es decir, intenta predecir, el valor aproximado que tendrá el comportamiento de un grupo de individuos en una variable, a partir de valor que tienen en las otras variables relacionadas.

1.5.5. MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

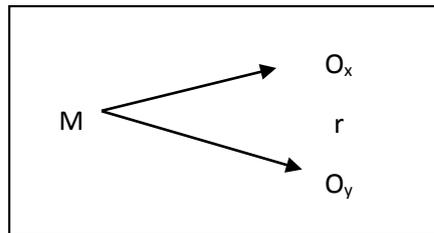
Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), los métodos de Investigación básicamente son dos: Cualitativos y cuantitativos. El método de investigación que corresponde en este trabajo es el **Cuantitativo**, que utilizará algunas técnicas e instrumentos complementarios propios de la investigación cuantitativa.

b) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado en la presente investigación es **no experimental** de carácter **descriptivo correlacional y transversal**. Es descriptivo porque permitirá establecer y describir el nivel de prevalencia del estrés laboral del docente universitario y determinar las características en las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, de igual forma porque permitirá describir y establecer el nivel de desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco desde la perspectiva del factor docente y determinar las características en las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Es correlacional porque permitirá establecer el nivel de relación existente entre las variables de estudio, y ver en qué medida prevalece una variable sobre la otra. *Es transversal*, porque los datos serán recogidos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista; 1998)

El esquema que corresponde al diseño de investigación elegido es el siguiente:

Gráfico 1: Diseño De Investigación



Fuente: (Sánchez y Reyes, 1998)

Donde:

M: Muestra de docentes

O_x : Observaciones de la Variable 1: estrés laboral del docente Universitario.

r: Nivel de relación entre las variables estudiadas

O_y : Observaciones de la Variable 2: Clima Organizacional.

De acuerdo con el diseño o estrategia de investigación utilizado, ninguna de las variables estudiadas configura como independiente o dependiente, sólo para efectos del estudio se simboliza “X” e “Y”.

1.5.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

a) POBLACIÓN.

La población está conformada por personal docente universitario que labora en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, que hacen un total de 824 docentes distribuidos en las distintas Escuelas Profesionales.

Tabla 2: Población

DOCENTES POR DEPARTAMENTOS ACADEMICOS 2015				
N°	DEPARTAMENTOS ACADEMICOS	M	F	TOTAL
1	AGRICULTURA	16	4	20
2	AGRONOMIA TROPICAL	12	5	17
3	ANTROPOLOGIA Y SOCIOLOGIA	15	3	18
4	ARQUEOLOGIA	4	4	8
5	ARQUITECTURA Y ARTES PLASTICAS	23	7	30
6	BIOLOGIA	16	25	41
7	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	19	3	22
8	CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIER.	20	6	26
9	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	11	5	16
10	CIENCIAS DEL DESARROLLO	2	0	2
11	CIENCIAS FORESTALES Y MEDIO AMBIENTE	4	0	4
12	DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	23	4	27
13	ECONOMIA	26	5	31
14	EDUCACION	19	9	28
15	EDUCACION (CANAS)	2	1	3
16	EDUCACION (ESPINAR)	2	1	3
17	ENFERMERIA	2	18	20
18	FARMACIA	4	9	13
19	FILOSOFIA Y PSICOLOGIA	11	3	14
20	FISICA	31	10	41
21	GANADERIA	26	0	26
22	GEOGRAFIA	8	0	8
23	GEOLOGIA	20	1	21
24	HISTORIA	9	4	13
25	INFORMATICA Y SISTEMAS	19	5	24
26	ING. CIVIL	41	3	44
27	ING. DE MINAS	16	0	16
28	ING. ELECTRICA	20	1	21
29	ING. ELECTRONICA	10	0	10
30	ING. MECANICA	12	1	13
31	ING. METALURGICA	16	1	17
32	ING. QUIMICA	16	6	22
33	ING. PETROQUIMICA	0	0	0
34	INGENIERIA AGROINDUSTRIAL	8	8	16
35	ING. AGROPECUARIA - SANTO TOMAS	1	0	1
36	LINGÜÍSTICA	6	6	12
37	MATEMATICA Y ESTADISTICA	42	21	63
38	MEDICINA HUMANA	42	7	49
39	MEDICINA VETERINARIA -ESPINAR	1	0	1
40	MEDICINA VETERINARIA - SICUANI	1	0	1
41	ODONTOLOGIA	13	6	19
42	QUIMICA	10	18	28
43	TURISMO	9	6	15
TOTAL		608	216	824
Porcentaje %		70.84	29.16	100

FUENTE: UNIDAD DE ESCALAFON Y PENSIONES
Elaborado por el Área de Estadística

b) MUESTRA.

La muestra estará conformada por **263 docentes** seleccionadas de acuerdo con un **muestreo probabilístico aleatorio estratificado** (Sánchez y Reyes, 1998). La misma que se distribuirá proporcionalmente en función del número de docentes por cada Escuela Profesional.

La muestra de estudio es estadísticamente representativa, y la fracción de afiliación calculada mediante la aplicación de la siguiente fórmula (Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P., 2006). Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill Interamericana).

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

Dónde:

n : Representa el tamaño de la muestra

n' : Representa el tamaño provisional de la muestra

N : Representa el tamaño de la población

$s^2 = p(1 - p)$: Representa la varianza de la muestra

$V^2 = se^2$: Representa la varianza de la población

se : Representa el error estándar muestral

p : Representa el porcentaje estimado de la muestra

1.5.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

a) TÉCNICAS.

La técnica principal para utilizar en el estudio es la *encuesta*, a partir de la elaboración de un *cuestionario* de escala valorativa para las variables de investigación. Asimismo, se hará uso de la *observación* cuyos resultados se registrarán en un *cuaderno de campo* el mismo que ayudará en una mejor caracterización de los fenómenos estudiados.

b) INSTRUMENTOS.

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es un instrumento adaptado de la Escala del Clima Organizacional, elaborado desarrollado por los investigadores (Koys, 1991) , y traducida al español y validada por Chiang, Salazar y Huerta, para las instituciones educativas universitarias públicas de Chile, con una confiabilidad de 0,929 según el coeficiente Alfa de Cronbach. El instrumento consta de 8 escalas,

y 40 items. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos: Muy de acuerdo=5, De acuerdo=4, No estoy seguro=3, En desacuerdo=2 y Totalmente en desacuerdo=1. Seis elementos expresados en forma negativa son valorados en forma inversa.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos, pudiendo obtener puntuaciones entre 40 y 200.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Koys y Decottis (1991)

Inventario: Escalas del Clima Organizacional (Koys, 1991).

Adaptada para docentes, de la propuesta de (Chiang, Salazar y Huerta, 2004).

Tabla 3: Cuestionario Sobre Clima Organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
AUTONOMÍA	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> - Yo propongo mis propias actividades de trabajo. - Determino los estándares de ejecución de mi trabajo. - Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo. - Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo. - Organizo mi trabajo como mejor me parece.
COHESIÓN	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la institución, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas que trabajan en mi unidad se llevan bien entre si. - En las personas que trabajan en mi unidad existe una preocupación y cuidado por el otro. - Las personas que trabajan en mi unidad se ayudan los unos a los otros. - Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi unidad. - Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
CONFIANZA	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los directivos y jerárquicos, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe es una persona de principios definidos. - Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. - Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. - Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. - No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
PRESIÓN	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

		<ul style="list-style-type: none"> - En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo. - Me siento como si nunca tuviese un día libre. - Muchos de los trabajadores de mi unidad, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo. - Su institución es un lugar relajado para trabajar.
APOYO	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe me respalda 100%. - Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando las necesito. - Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. - A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta institución. - Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
RECONOCIMIENTO	La percepción que tienen los miembros de la institución con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución. - La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error. - Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. - Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar. - Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
EQUIDAD	La percepción que los trabajadores tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe. - Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. - Mi jefe no tiene trabajadores favoritos. - Es poco probable que me jefe me alabe sin motivos.

		- Si mi jefe prescinde de alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
INNOVACIÓN	La percepción que se tiene del ánimo que tienen para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas. - Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas. - Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas. - A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas. - Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

APLICACIÓN DEL INVENTARIO DEL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL BURNOUT MASLACH PARA DOCENTES.

Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI): Inventario del síndrome de desgaste profesional burnout maslach para docentes. Adaptado para la versión en castellano por (Gil – Monte, 2005).

Tabla 4: Cuestionario Sobre Síndrome De Desgaste Profesional Burnout Maslach Para Docentes

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMES Y/O REACTIVOS
Agotamiento emocional	Evidencia agotamiento por el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se siente emocionalmente agotado por su trabajo. - Se enoja fácilmente al enseñar.
	Manifiesta fatiga en las mañanas por tener que ir a trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> - Se siente fatigado(a) cuando se prepara para ir a trabajar. - Se siente cansado(a) al final de la jornada.
	Muestra gran esfuerzo para trabajar con los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> (1) Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo. - Trabajar directamente con personas le produce estrés. - Cree que está trabajando demasiado.
	Evidencia frustración en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se siente frustrado(a) en su trabajo.

		- Siente que no puede dar más en su trabajo.
Despersonalización	Trata a los alumnos como objetos impersonales.	- Cree que los alumnos son objetos y no personas. - No se acuerda de los nombres y de la situación universitario de sus estudiantes.
	Es insensible con la gente.	- Se ha vuelto más insensible con la gente desde que ejerce esta profesión. - No le preocupa que este trabajo le endurezca emocionalmente.
	Se muestra despreocupado por lo que sucede con sus estudiantes.	- No le preocupa lo que les ocurrirá a los alumnos. - No le apetece atender a los estudiantes.
	Cree que los estudiantes lo culpan por sus problemas.	- Siente que los alumnos le culpan por sus problemas. - Siente que los alumnos nunca están satisfechos con su trabajo.
Baja realización personal	Evidencia dificultad para tratar los problemas de los estudiantes.	- Siente que no puede resolver los problemas de sus estudiantes. - Se siente culpable por las actitudes en su trabajo
	Muestra insatisfacción por el trabajo realizado	- Tiene remordimientos por el trato a sus colegas de trabajo. - Se ha vuelto críticón(a) y solo busca defectos en su centro de trabajo. - Se siente poco realizado en su trabajo.
	Se muestra poco activo en el trabajo.	- Se siente aburrido(a) en su trabajo. - No participa de las reuniones de trabajo que hay en su Institución.
	Evidencia pérdida de calma en el trabajo.	- Últimamente llora con facilidad por cualquier motivo. - Se irrita fácilmente con sus colegas y estudiantes.

1.5.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

a) JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACION PSICOLOGICA

El concepto de estrés ha sido uno de los constructos más polémicos dentro de la Psicología, tanto en su definición como en sus modelos teóricos explicativos (Sandín, 2003). Sin embargo, el término burnout ha sido delimitado y aceptado por la comunidad científica casi en su totalidad desde la conceptualización establecida por Maslach (Maslach, 1982, 1999) en la que define el Burnout como una respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

Por otro lado, en gran parte de la literatura sobre variables organizacionales (Burke y Greenglass, 1995) y (Byrne, 1991) se realizan estudios de diversos aspectos propios del trabajo y se correlacionan con alguna medida de burnout, siendo la más utilizada el MBI de (Maslach y Jackson, 1986). Por consiguiente, la utilización de dicho protocolo en la recogida de datos para la presente investigación es pertinente y fundamental por sus características y eficacia.

Todos los factores relacionados con la sobrecarga laboral están íntimamente relacionados con el cansancio emocional. Los trabajos administrativos que cada vez más desarrollan los profesores universitarios y los conflictos de rol también provocan un aumento en los niveles de estrés y en los inicios de cuadros de burnout. Respecto a la ambigüedad de rol, a pesar de que la mayoría de las investigaciones arroja resultados en la misma línea, hay autores como (Friesen y Sarros, 1989) que no encuentran diferencias significativas en su relación con el burnout. En cuanto al número de alumnos, esta característica se ha relacionado tradicionalmente con un mayor nivel de estrés; sin embargo, (Petrie, 2001) señalaba como no significativa la relación entre número de estudiantes en el aula y estrés, atribuyendo este más al comportamiento del grupo de

alumnos que a su tamaño. Esta misma situación ocurre con el bajo apoyo y problemas con el grupo de administradores educativos e inspectores de educación, que, si bien la mayoría de los estudios los señalan como variables relacionadas con el burnout, (Cecil y Forman, 1990) y (Burke y Greenglass, 1995) no encuentran resultados significativos. Para el resto de las variables si existe un consenso que señala altas relaciones con el estrés que padece el profesorado.

Como se puede observar, todos los trabajos encontrados en la literatura, asocian al estrés de los docentes con variables sociodemográficas sin incidir exactamente en la variable clima organizacional como una consecuencia de lo anterior o como causa de este mismo fenómeno, en ese sentido, esta investigación en lo referente a la primera variable de estudio, basa su importancia en el hecho de que se hace imperativo determinar los niveles de estrés laboral en docentes en su ruta a ser víctimas de burnout en su fase más crítica, puesto que cuando éstos desarrollan esta patología, su trabajo no es el adecuado y esto repercute en el desarrollo de las capacidades y competencias profesionales esperadas en los estudiantes lo cual trasciende en el desarrollo de un clima organizacional bastante favorable para el éxito de la gestión pedagógica universitaria.

JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional como elemento fundamental en el éxito de toda institución y organización, ha sido tema de marcado interés desde la década de 1980 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la institución educativa a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado o docente universitario se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a sus directivos y jerárquicos, a sus compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Partiendo de estas afirmaciones, en el presente estudio se pretende orientar, fundamentar y sustentar la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización educativa a alcanzar su visión y por consiguiente al éxito, naciendo la inquietud natural de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en la organización universitario; se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión de los directivos y jerárquicos de la institución a fin de lograr un equilibrio en los objetivos institucionales y las características del recurso humano que forma parte de la institución educativa.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

El presente estudio cobra especial relevancia y originalidad puesto que el diseño utilizado es descriptivo correlacional transversal, que ha permitido en un primer momento describir los fenómenos presentados como eventos independientes y a establecer los niveles en las que se encuentran; y en un segundo momento determinar el grado de correlación entre las dos variables señaladas, para observar en que medida se relacionan, si la prevalencia alta o baja del estrés laboral del docente universitario tiene repercusión e influye en el desarrollo favorable del clima organizacional de las instituciones educativas universitarias públicas del cercado del cusco o caso contrario tiene efecto adverso o nulo. Desde

luego esta investigación es importante también en relación a los antecedentes señalados y expuestos líneas arriba que abordan cada fenómeno en forma independiente, y ninguno se ocupa de establecer correlaciones entre ambas variables. El diseño de investigación utilizado, ha permitido establecer una línea de base para las instituciones educativas universitarias en relación a lo que acontece con el recurso humano (docente universitario) y cómo éstos perciben el clima de la organización en la que trabajan, el mismo ha de servir para construir y alcanzar propuestas y estrategias de intervención psicopedagógica en la variable estrés laboral del docente universitario y en la gestión del talento humano (GTH) como factor fundamental del clima de toda organización, orientado a lograr los objetivos institucionales traducidos a través de la visión de la institución educativa.

JUSTIFICACIÓN LEGAL.

La investigación es un deber y un derecho universalmente reconocido, la misma que se encuentra amparada en la normatividad vigente de cada país o Estado, en el caso peruano, la investigación científica tiene sustento y respaldo en la siguiente legislación:

A) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ.

Artículo 1.- Defensa de la persona humana.

La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado.

Artículo 2.- Derechos fundamentales de la persona.

Toda persona tiene derecho a la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.

Artículo 13.- Educación y libertad de enseñanza.

La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho

de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

B) LEY MARCO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA N° 28303

Artículo 4.- Principios fundamentales

Las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica se rigen por:

- a) El respeto a la ética para asegurar el rigor científico y la calidad.
- b) La contribución efectiva al bien común.
- c) La libertad de la investigación.
- d) El reconocimiento del saber colectivo y del aporte nacional al conocimiento universal.
- e) El respeto al derecho de propiedad intelectual, propiedad industrial y sus derechos conexos.
- f) El reconocimiento del valor social del desarrollo científico y tecnológico y sus repercusiones en la cultura nacional y en la posición del país en el contexto mundial.
- g) El planeamiento de la CTel en armonía con las exigencias económicas, sociales, culturales y ambientales del presente y con la visión colectiva del desarrollo futuro.
- h) La innovación y la creatividad que promuevan el bienestar colectivo, la producción y la aplicación de nuevos conocimientos.
- i) El establecimiento de los mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública y otras instituciones que intervienen en la definición de políticas y programas en materia de desarrollo científico y tecnológico.

C) LEY UNIVERSITARIA N° 30220.

Artículos 48° al 54°.-

La investigación es la función esencial y obligatoria de la universidad, la cual puede ser financiada, respetando además el derecho de autor y las patentes. Se otorga potestad a la universidad para designar un

Vicerrector de Investigación. Se fomenta la iniciativa para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes y se faculta a las universidades de constituir centros de producción de bienes y servicios cuya utilidad resultante constituirán recursos de la universidad

Artículos 126° al 131°.-

Las universidades de acuerdo a su presupuesto y a las circunstancias pueden establecer programas de bienestar y recreación. En el proceso de matrícula los alumnos deben inscribirse al Seguro Integral de Salud u otro seguro que brinde la universidad, debiendo realizarse a los alumnos un chequeo anual, como prevención del cáncer. Se prescribe que las universidades privadas otorguen becas totales o parciales, quedando en libertad las universidades públicas de establecer programas de ayuda. Y todas las universidades están obligadas a instaurar un Programa de Servicio Social Universitario y Programas Deportivos de Alta Competencia (PRODAC).

b) IMPORTANCIA.

El presente estudio es de sobremanera relevante en tanto responde a las actuales tendencias y teorías en relación a los problemas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo y su relación que tiene con la atmosfera de trabajo y las relaciones laborales que dentro de ella se establecen. Se pretende generar una línea de base que permita a las autoridades universitarias tomar decisiones respecto a aquellos elementos psicológicos, emocionales y motivacionales que intervienen y distorsionan la actividad docente perjudicando su optimo desempeño docente y con ello generando un adverso clima de trabajo.

Estamos seguros de que teniendo docentes con un clima de tranquilidad brindaran de mejor manera sus enseñanzas ya que como todos conocemos este tiempo que nos toca vivir es de competencia y de conocimiento.

c) LIMITACIONES.

En el proceso de la investigación la limitación fundamental fue el poco apoyo de los colegas y muchos no lo toman en serio las encuestas, una vez que se les explica recién brindan algo de apoyo. Otra limitante es cuanto a la facilidad de la Institución sobre todo administrativa que tampoco le dan la verdadera importancia a la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO FILOSÓFICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.

Los seres humanos somos los únicos que hacemos historia, tenemos la necesidad de contar nuestro pasado y esta tarea generalmente fue encomendada al más viejo al que tiene mayor experiencia, esto podemos observar desde las sociedades tribales hasta nuestros días, por ello la importancia que tiene el pasado en la vida humana. Sin el conocimiento del pasado es, impensable, no solo la más alta cultura espiritual, sino que, al propio tiempo, tampoco puede prescindirse de él en la vida diaria. Quien ni haya conservado en la memoria ni anotado nada de lo sucedido en los últimos meses y años no estaría en condiciones de hacer una declaración de impuestos ni redactar una disertación sobre el curso de su vida, por ello un examen ocasional al pasado nos pone en contacto con tareas a las que la ciencia de la historia tiene que dedicar atención constante, sin embargo para nuestro sustento epistemológico sobre el tema planteado para esta tesis es muy importante recurrir al pasado puesto que el hombre en cualquiera de las circunstancias que se encuentre es pasado es presente y es futuro.

El hombre, el ser mejor dotado intelectualmente de la naturaleza, en su largo proceso de desarrollo adquirió la imperiosa necesidad de conocer su mundo circundante. En su fiera lucha por arrancar a la naturaleza su sustento diario y a la vez protegerse de las inclemencias del tiempo y las enfermedades, fue seleccionando los conocimientos más eficientes para su práctica cotidiana. En un principio rudimentario, dispersos, mezclados con mitos y creencias religiosas, con el transcurso del tiempo fueron paulatinamente perfeccionándose hasta convertirse en un conjunto de conocimientos ordenados y objetivos. A este conjunto de conocimientos, que actualmente forman la base fundamental del desarrollo humano, se le denomina ciencia. Como vemos el hombre desarrolla esta actividad que desde luego es en beneficio del propio hombre, por lo que el hombre desarrolla la ciencia en las distintas actividades que tiene, pero esta actividad científica está muy vinculada a su realidad circundante.

La realidad es todo lo que de una manera u otra existe. La realidad es todo lo que puede ser estudiado, lo que constituye todas las cosas.

La realidad puede estar formada por lo material: la naturaleza; como por lo espiritual: la subjetividad y lo social. Lo que une lo material con lo espiritual es la cultura que el hombre ha gestado a lo largo de su propio desarrollo.

La realidad, es todo lo que tiene existencia verdadera, en el espacio y en el tiempo, aquello que se refiere a las cosas. La cosa es todo lo que tiene entidad, ya sea material o espiritual.

La realidad es dependencia de la substancia de que está constituida, puede ser material o espiritual.

En esta realidad es la que se desenvuelve el ser humano y siendo esta realidad en donde tiene que realizar investigación

El marco filosófico de la investigación del síndrome de Burnout y desempeño docente tiene su base en la Teoría Humanista o Humanismo que significa un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana, necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad. En ese mismo sentido, existen

postulados humanistas, que nos ayudan a comprender la importancia de estar equilibrado para interactuar con otras personas como nuestros estudiantes:

- a. El ser humano es una totalidad. Éste es un enfoque holista, cuyo objetivo es ver al ser humano en su totalidad y no fragmentada mente.
- b. El ser humano posee un núcleo central estructurado. Dicho núcleo es su «yo», su «yo mismo» (self) que es la génesis y la estructura de todos sus procesos psicológicos.
- c. El ser humano tiende naturalmente a su autorrealización formativa. Puesto frente a situaciones negativas, debe trascenderlas; y si el medio se define como propicio, genuino y empático, y no amenazante, verá favorecidas sus potencialidades.
- d. La relación y cooperación humana son requeridas para el mejor funcionamiento y mayor bienestar del ser humano. (Díaz, 2013).

Angélica Díaz Tinoco en su tesis “Influencia del Síndrome de Burnout en el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Ciencias de la salud de la universidad del callao” sostiene:

Para iniciar con el marco epistemológico de este estudio se trata básicamente de entender a la investigación científica como un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación que implica el desenvolvimiento del fenómeno estudiado, en este caso el síndrome de Burnout en el desempeño docente. Según escribe Guadarrama Gonzales (2008) la investigación es por tanto un acto creativo y constructor de una nueva realidad que emerge de las manos de su creador, es decir, el investigador. Por tal motivo para emprender la labor investigativa se presupone partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos, potencialidades, obstáculos méritos, logros etc. (Díaz, 2013.19).

El malestar y el conflicto son distintos, el primero es una vivencia del sujeto y los conflictos se producen entre personas y grupos, en una interacción. El malestar: es un fenómeno que se dramatiza en los sujetos, en las relaciones y vínculos de

éstos con la organización y en el interior del escenario organizacional. Los conflictos también son fenómenos internos, pero enfrentan individuos, grupos en instancias institucionales; también pueden presentarse como conflictos interinstitucionales (familia–escuela, institucional asistencial-institucional educativa). Algunos autores sostienen que el conflicto es un “estado de desarmonía”; otros, que éste existe cuando ocurren actividades incompatibles. Todos estos elementos mencionados hacen que el docente universitario atraviese un problema que lamentablemente se viene generalizando cual es el Estrés. Como manifestamos el ser humano es el personaje que lamentablemente por lo agitado que es esta sociedad moderna en donde no existe una verdadera humanización, este ser humano se viene automatizando, siendo este solo un ser hecho para la tecnología, es por ello las ciencias sociales cumplen un papel completamente humanizador frente a la crueldad del sistema preponderante de las sociedades.

A través de la historia se ha pecado de posiciones extremas, ya sea organicistas o psicologistas o sociologistas que han querido explicar la conducta humana con un sólo ángulo de observación y lo que hacen es caer en posturas tan radicales e inadecuadas como las explicaciones primitivas que atribuían a ideas mágicas las razones del hombre y su conducta.

Para entender el hombre y su conducta es necesario tener un enfoque multifactorial.

La naturaleza psicológica del hombre es inseparable de su naturaleza social y ambas a su vez inseparables de su naturaleza biológica. El hombre nace, vive y muere; enferma y sana; existe y actúa como un ser biológico, como estructura psicológica y como miembro de un grupo social.

La comprensión de la conducta humana ha pasado por diferentes períodos históricos. En la actualidad el concepto que expresa a la totalidad es el concepto dinámico de la personalidad, que incluye factores intrínsecos y extrínsecos.

Los factores intrínsecos son heredoconstitucionales y forman la matriz para el desarrollo futuro del sujeto, son la parte biológica sobre la que se va a construir

la personalidad y es la personalidad (en su interacción con el ambiente) la que va a determinar la conducta. (From, 1968)

Los factores extrínsecos son aquellos que desde el nacimiento (o antes considerando la motivación, razón y circunstancias de la concepción y de la gestación) chocan con el organismo y afectan su ajuste y desarrollo. Los principales incluyen actitudes maternas y atención, antecedentes étnicos, sociales y religiosos, número y posición respecto de los hermanos, nivel socioeconómico y múltiples circunstancias del desarrollo haciendo especial hincapié en que el desarrollo no sólo es a base de crisis y conflictos, sino que existen aspectos satisfactorios o de “desarrollo pacífico” como por ejemplo los logros motores del segundo año de vida.

La conducta en realidad no es sólo lo que hacemos, sino que también es lo que pensamos y sentimos. De hecho, no es posible la ausencia de conducta, ya que en todo momento las personas de una u otra manera nos estamos comportando de alguna forma. Por ejemplo, una persona que está callada puede estar observando, pensando, contando mentalmente, etc., por lo que nunca se está “haciendo nada”. Realmente la conducta lo engloba todo (lo físico-motor, lo emocional y lo cognitivo) y nos permite actuar sobre ella, ya que es una realidad tangible y accesible.

La importancia que se le da a la conducta en el tratamiento psicológico se debe a que el comportamiento y su análisis nos aportan muchísima información sobre la persona y su situación y nos permiten actuar sobre sus factores desencadenantes (estímulos), la conducta en sí misma y sus consecuentes, es decir, aquello que probabiliza que esa conducta se emita de nuevo o deje de emitirse.

La conducta puede ser manifiesta/observable (la acción física-motora, o reacciones fisiológicas como por ejemplo palpitaciones, sudoración,) o encubierta (pensamientos o emociones, como la preocupación, la alegría... son observables por la propia persona) pero como decíamos anteriormente, ambas formas son conducta. (From, 1968)

En la teoría post moderna, la organización se ve como un conjunto muy variado de procesos, desde los humanos y los no humanos, en donde se producen construcciones sociales significativas y en las que el lenguaje es un instrumento valioso en la medida que refleja las prácticas organizacionales con gran simbolismo (Chía, 1995). Este punto de partida filosófico permite el planteamiento de una heurística en la que se mezcla la investigación de las individualidades y de las relaciones dentro de las organizaciones. Con esta visión, en la investigación se mezclarán los métodos cualitativos y cuantitativos en la búsqueda de las unidades de análisis y en la búsqueda de los significados.

El esfuerzo impostergable y consiente por elevar la calidad de vida en la actualidad, así como por propiciar un desarrollo verdaderamente sostenible para la mayoría de la sociedad supone, entre otros elementos, atender y perfeccionar a la educación en tanto componente indispensable y factor catalizador de los fenómenos señalados. El mejoramiento práctico de los procesos educacionales, incluyendo los de nivel superior, posee como importante precedente la reflexión crítica y el asentamiento sobre sólidas y multidisciplinarias bases científicas de la labor de los profesores, directivos y del resto de los sujetos implicados en dicho proceso. El estudio y la fundamentación científica de la práctica educativa puede tener lugar a partir de diversas ópticas y perspectivas disciplinarias, como son la economía de la educación, la psicología educativa, la sociología de la educación, la didáctica educativa, la historia de la educación, la metodología de la investigación educativa y la filosofía de la educación, entre otras.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

En la actualidad se hallan abundantes investigaciones concerniente al estrés laboral en docentes donde se vinculan la misma a otros factores y variables diferentes a lo que es el desarrollo del clima institucional en las organizaciones universitarias, ésta última también ha sido abordada con bastante amplitud a través de estudios descriptivos, sin embargo no se ha podido encontrar investigaciones cuyo propósito haya sido encontrar niveles o grados de relación entre las dos variables que son motivo de investigación en el presente trabajo, las mismas que se detallan a continuación.

A) SOBRE LA VARIABLE ESTRÉS LABORAL EN DOCENTES. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

(Eloísa Guerrero Barona, 1996) de la Universidad de Extremadura realizó una investigación con docentes sobre el afrontamiento del estrés laboral y el síndrome del “quemado” en el que concluyó entre otros aspectos que:

- En la Universidad de Extremadura prevalece el género masculino (70%), las edades están comprendidas entre los 35-45 años (43%), casados-as (70%) alrededor de la mitad de ellos tienen hijos. Pertenecen al semidistrito de Cáceres el 45,5% de la población docente y el resto al de Badajoz. El 72,30% son profesores de Facultad y el resto de Escuelas Universitarias.
- Cerca del 55% del profesorado es permanente en las distintas categorías laborales. Predomina la categoría docente de profesor Asociado (41%) y los centros que mayor número de ellos albergan son las Facultades de Medicina y Derecho (67% y 44% respectivamente). Alrededor del 50% de profesores de la UEX tiene grado y título de doctor.
- De los cuarenta departamentos que actualmente existen hay dos que tienen la mayor plantilla docente: el de Patología y Clínicas Humanas (7,8%) y el de Economía Aplicada a Organizaciones Empresariales (5,11%). Los departamentos que cuentan con menos recursos humanos, no llegando a superar el 1%, son los de Geografía y Ordenación Territorial, Química Inorgánica y Química Física.
- En este estudio, del análisis de datos también se extrae el *perfil sociodemográfico, laboral y motivacional* de la muestra y los aspectos más característicos son:
 - El género masculino duplica (69%) al femenino y, aproximadamente, el 85% de las personas tienen edades menores a los 45 años.
 - Pero el 70% están casados-as y tienen hijos un 64,5%. No se observan apenas diferencias en los porcentajes de participación en los dos semidistritos.
 - También se constatan diferencias en la participación por centros, siendo las Facultades de Ciencias (25%) y Veterinaria (15,5%) los más cooperantes. Es poca la participación del profesorado en las Facultades de Medicina (1,95%) y de Derecho (1,56%).
 - Según el *Área de conocimiento* al que corresponden, distinguimos que la mayor participación pertenece al profesorado del área científica (36%) y la menor a los del área social (12,5%). Predominan en general las categorías docentes de profesor Asociado (34%) y Titulares Universidad-Catedráticos de Escuelas Universitarias (31%).

- El 46% tiene una experiencia media de ejercicio profesional de 5 a 15 años y se puede señalar la escasa cooperación del profesorado con menos de cinco.
- Referente al *absentismo*, la mitad del profesorado se ausentó en alguna oportunidad por motivos de salud, y en cuanto al *Número de días de B.L.T.*, predominan las bajas de 2 a 4 días de duración (80%). El 75% de las ausencias por enfermedad se deben a *causas "menores"* (resfriados, malestar general, dolor de cabeza, alteraciones intestinales, mareos, etc.) y si bien en profesoras la proporción de B.L.T. por problemas psiquiátricos es mínima (0,84%), en el género masculino no se demuestran.
- En lo que respecta a las opiniones acerca de las principales fuentes de satisfacción que encuentran en la profesión docente universitaria, casi la mitad del profesorado atribuyen a la "docencia" el principal *Aliciente*. Por el contrario, es escaso, el valor que asignan a las "relaciones" humanas e interpersonales que se implanta en el contexto universitario (6,61%).
- Pero el 33% de la muestra encuentra en la "masificación" del alumnado el principal *Inconveniente* en la profesión universitaria. Como fuentes de insatisfacción le siguen el bajo sueldo (17%), la falta de base del alumnado (16%) y las relaciones interpersonales (13,6%).

(MORIANA y HERRUZO, 2004) de la Universidad de Córdoba, España, en su estudio teórico titulado *estrés y Burnout en profesores*, arribaron a las conclusiones siguientes más importantes, las mismas que fueron publicadas ese mismo año en la revista electrónica © *International Journal of Clinical and Health Psychology* de la Asociación Española de Psicología Conductual (AEPC)

- Después de haber revisado las principales investigaciones sobre el estrés y burnout del profesorado podemos comprobar las diversas contradicciones que aparecen en algunos de los temas más estudiados, sobre todo en los relacionados con las causas. Es evidente las limitaciones metodológicas que sufren gran parte de estas investigaciones que dan lugar a una falta de acuerdo entre diferentes autores. Las dificultades en manipular variables dentro del contexto educativo y el control de factores ambientales están propiciando que la mayoría de investigaciones sea de corte correlacional.

- Se debe potenciar los estudios piloto en algunos centros que permitan la variación de algunas características que arrojaran más información sobre el efecto de variables contextuales que permitieran asumir estrategias experimentales de investigación.
- Acerca de las causas, la sobrecarga laboral, el conducta de los alumnos, los conflictos interpersonales con otros profesores, padres y superiores, y los problemas derivados de las políticas educativas se predominan como las principales variables que afectan al malestar docente universitario. Con respecto a la variable de la personalidad, parece que la búsqueda de marcadores predictivos que señalen la vulnerabilidad del profesor a padecer estrés y burnout o psicopatologías típicas de cuadros relacionados con la ansiedad y depresión pueden ser las líneas de investigación posteriores que nos permitan conocer mejor el deterioro progresivo que sufre el docente universitario en su lugar de trabajo. Por otro lado, conceder mayor importancia a la detección precoz de estados iniciales de estrés y burnout, íntimamente relacionados con el abandono y con bajas laborales de tipo psiquiátrico, potenciaría una mejor salud mental del profesorado y una reducción del enorme gasto personal y económico que actualmente sufre la mayoría de administraciones universitarias.
- La definición del modelo teórico y evolución del Burnout aportada por Maslach es actualmente la más reconocida por la mayoría de investigadores, conforme a la literatura científica acerca del tema. Esto por seguro posibilita una mejor definición conceptual del objeto de estudio y una mejora de los planteamientos metodológicos aplicados. Acerca de los programas de intervención, la evidente inconsistencia de los resultados de las investigaciones, la gran inestabilidad de técnicas empleadas y la poca sistematicidad aplicada no permiten asumir un modelo de intervención válido. Aunque, todo parece señalar que es la prevención la estrategia de elección que recibe más apoyo de los principales autores. Pero todavía, las legislaciones educativas y los presupuestos destinados a educación, están haciendo imposible un planteamiento que a medio plazo quizá hiciera disminuir el gasto que actualmente se produce por bajas laborales de tipo psiquiátrico tan relacionadas con el estrés y burnout en este ambiente.

(GUERRERO, 1999), en la memoria de su tesis doctoral titulada: "Burnout" o desgaste psíquico y afrontamiento del estrés en el profesorado universitario, realizado con una muestra de docentes universitarios de la Universidad de Extremadura en España, llega a las siguientes conclusiones más importantes

- Los resultados que muestran los profesores a través del MBI se sitúan en el grado medio de Burnout, dado que en las tres escalas o dimensiones las puntuaciones están comprendidas en el tercio medio de los valores.
- Se rechaza la hipótesis de que los profesores de la UEX presenten menor grado de Burnout cuando se les compara con otros niveles educativos. Los resultados parecen confirmar un grado similar al comparar muestras de profesores americanos y españoles de distintos niveles educativos.
- Sólo a nivel muestral se confirma, que el 42% del profesorado presenta niveles preocupantes de Burnout superiores a la media, el 17% moderado y sólo un 41% está prácticamente exento del mismo. En el nivel extremo se hallan un 23% del profesorado y un 21% de ellos no sufren ningún síntoma de Burnout (Figura1).
- Se confirma que el estrés laboral del docente universitario es un constructo multidimensional. No es una variable unitaria ni global sino que las tres dimensiones son independientes, aunque presentan cierta relación lineal. Se confirma que existe un 35% de varianza del Burnout que se explica por la relación de agotamiento emocional y despersonalización y son ellas las que explican el mayor porcentaje de varianza. Asimismo, se establece una relación lineal negativa entre logro personal y las dimensiones agotamiento emocional y despersonalización.
- Por un lado, el Burnout que presentan los docentes de diferentes niveles educativos y por el otro, la ocupación docente universitario con otras profesiones asistenciales, se verifica que el logro personal es mayor en otros colectivos asistenciales que en los de universidad.

Las conclusiones anteriores nos permiten considerar que el estrés laboral del docente universitario se muestra como una patología con alto índice de prevalencia y que no solo es una enfermedad que perjudica a trabajadores

del sector salud o bursátil. España es uno de los países pioneros en materia laboral al legislar sobre factores de riesgo psicosocial en centros laborales, específicamente a raíz de la investigación mencionada y de otras que sirvieron de apoyo para evidenciar la presencia de un alto índice de estrés laboral en la docencia universitaria.

(MORALES, 2007), en la memoria de su tesis de maestría intitulada: *Factores asociados al síndrome del deterioro en maestros de educación especial*, presentada en la Universidad Iberoamericana de México, D.F, concluye: que existe el síndrome de deterioro en los profesores de educación especial del sistema federal en la ciudad de Puebla, existen factores asociados al síndrome de deterioro y que más de la mitad de los profesores evaluados obtuvieron un deterioro moderado o alto en una o más de los tres factores que se manejan en el MBI, el resto presentó un nivel bajo de deterioro. La investigación ratifica que la labor docente universitario constituye en un escenario propicio para el desarrollo del síndrome del Burnout, predomina claramente las dimensiones del síndrome y la independencia entre dichas dimensiones, es fundamental su detección e intervención con terapias y acciones que contribuyan a prevenir y remediar las consecuencias laborales y personales que se sobrevienen por efecto de este síndrome.

ANTECEDENTES NACIONALES.

(CASTRO, 2008), consigna en el informe de su tesis titulada *El estrés docente universitario en los profesores de universidad pública en Lima Perú*, que las causas que desencadenan el estrés laboral en el docente universitario son las relaciones con alumnos, con padres y con colegas o compañeros de trabajo y sugiere que las instituciones universitarias cuenten con el personal especializado: psicólogos, trabajadores sociales, consejeros familiares que puedan ocuparse de asuntos relacionados con problemas de conducta y rendimiento, además se hace énfasis en la necesidad manejar un liderazgo más participativo y democrático.

En este trabajo de investigación se reconocen los estresores laborales para el caso de los docentes y nos da luces acerca de dónde y cómo actuar ante este fenómeno laboral, también plantea la necesidad de procurar una buena salud para el buen desempeño del trabajador y en particular del docente universitario.

(FERNÁNDEZ, 2008), en su trabajo de investigación realizado para la Universidad San Martín de Porres de Lima, titulado Burnout, autoeficacia y estrés en maestros peruanos: Los estudios fácticos muestran la existencia de un elevado nivel de Burnout en los profesores de nivel primaria (43,2%) y (36,6%) en los profesores de nivel secundaria, así como una significativa relación entre los estresores, conducta tipo A, satisfacción en el trabajo y variables de desempeño docente, tales como la autoeficacia percibida.

(ZAVALA, 2008) en su tesis para optar el grado de magíster en educación con mención en gestión de la educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, precisa que el estrés del docente universitario es hoy una realidad crítica pero callada y que en el contexto educativo confluyen muchos factores estresores que terminan afectando al docente universitario de varias maneras sin que éste se dé cuenta de ello. Hay evidencias que el estrés docente universitario existe en las diferentes realidades latinoamericanas generando problemas de salud en los docentes, cuya magnitud es tal, que ha devenido un problema mismo de la salud.

Las conclusiones al que arriba las investigaciones muestran que el síndrome del Burnout está presente en nuestras instituciones universitarias más aún que a simple vista no sean evidentes, es un problema que va creciendo como resultado de diversos factores denominados estresores y que en nuestra actualidad tan cambiante que se exige tanto de la educación, convergen y terminan constituyéndose en un problema aún pendiente de ser abordado por las autoridades educativas.

En otro estudio realizado por el Dr. José Andrés Domínguez Gómez Profesor del Dpto. Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Huelva denominado *Riesgo Psicosocial en la Universidad: Estresores Propios Del Docente Universitario*, se explora el perfil del profesor universitario más estresado, pulsa

las consecuencias del estrés en este colectivo y, en definitiva, investiga el mapa de estresores más frecuentes en este subsector. Concluye lo siguiente:

- Los docentes de entre 46 y 50 años muestran un nivel de estrés ocasionado por la profesión que podríamos definir, según los criterios expuestos, como preocupante. En coherencia con estas edades, hallamos también niveles elevados de estrés en los docentes que laboran más de 15 años. Las mujeres están considerablemente más estresadas que los varones, y los docentes contratados más que los funcionarios (un 10% más).
- En lo que respecta a los estresores más importantes, el colectivo muestra en primer lugar el hecho de que ser un buen profesional no conlleve promoción. En seguida, y por este orden, le siguen el descontento por pensar que no se pueden sincronizar de manera adecuada las obligaciones docentes e investigadoras, las presiones de la carrera académica para la publicación y la consideración del salario que se percibe como escaso para el trabajo que se desarrolla.
- Los orígenes del estrés también se diferencia por criterios sociolaborales. La edad donde se encuentran los profesores con 35 años o menos, están propensos al estrés más que los mayores en situaciones como la llegada de nuevas leyes o normativas, como el caso de la Ley Orgánica Universitaria y sus consecuencias, la inestabilidad laboral, la falta de oportunidades de promoción y el salario bajo, como corresponde a la débil posición en la escala académica y laboral (generalmente contratados de manera anual) que es propia de los profesores de estas edades. Las calificaciones del colectivo de estos estresores son siempre elevadas, pero en el caso de los más jóvenes alcanzan y superan ampliamente el límite de la zona definida en la escala como preocupante. Por otro lado, algunas especificidades en el origen del estrés en los mayores de 35 años se hallan, por ejemplo, en la evaluación institucional y en la sustitución ocasional de otros compañeros, aunque las puntuaciones en estos no son elevadas.
- El conjunto de análisis sobre los orígenes del estrés según edad y antigüedad, hace concluir que a mayor edad y antigüedad en el puesto, más acomodación laboral, en sentido genérico. Las exigencias laborales estresan más (por ejemplo, las presiones a publicar, que estresan 4.29

sobre 5 a los profesores que llevan trabajando entre 11 y 15 años), y también la evaluación de la tarea; se “soportan” peor los aspectos relacionados al comportamiento de los alumnos, la solidaridad entre compañeros es menor, el deseo de inamovilidad crece y las malas relaciones con los superiores, o bien son más frecuentes, o bien estresan más.

- Otros puntos en cuanto a los orígenes del estrés que han de ser mencionadas, son las diferencias intersexuales. Los estereotipos sexuales tradicionales aparecen claramente manifestados como estresores. Por ejemplo, los profesores se preocupan más por la promoción y las escasas posibilidades de traslado, mientras que las profesoras lo hacen por los enfrentamientos con los alumnos o desconsideraciones por parte de compañeros.
- Por otra parte, el ser o no doctor también son fuentes de estrés. Las diferencias reflejan una mayor integración laboral y soltura en el desempeño de los doctores, que se estresan menos por las fricciones con alumnos o impartir asignaturas de otras especialidades. También reflejan una mayor apreciación como profesional.
- Entre otras diferencias que encontramos entre el profesor a tiempo parcial y los profesores contratados a tiempo completo. Aquéllos se muestran más estresados por la escasa consideración social del docente universitario y la escasez del salario recibido. Si consideramos que los profesores a tiempo parcial suelen desenvolverse en otras ocupaciones profesionales fuera de la Universidad, la puntuación alta en estos dos estresores por parte de este subgrupo puede indicar que, realmente, el profesional docente universitario cobra poco para el trabajo que desarrolla, y que la profesión no tiene la consideración social que, en principio, cabría esperar de un desempeño laboral que requiere muy altos niveles formativos y de especialización. Así podemos observar menor estrés en los docentes a tiempo completo por la rivalidad entre compañeros, las presiones a publicar, las dificultades de promoción y la compatibilización de docencia e investigación, lo que puede señalar su menor vinculación al trabajo cotidiano en el contexto universitario.

- Desigualdades interesantes las encontramos entre profesores, funcionarios y contratados. La escasa diferencia respecto al estrés total, que muestra a los contratados un 10% más estresado que los funcionarios, puede ser calificada como tal en términos cuantitativos (considerando la cantidad y su significatividad estadística). No obstante, en el estudio al detalle encontramos fuertes diferencias cualitativas en las causas principales que estresan a profesores contratados y funcionarios.

ANTECEDENTES REGIONALES Y LOCALES.

En el ámbito local no se han desarrollado aún investigaciones sobre el estrés laboral del docente universitario, sin embargo, en el área de Salud se ha podido encontrar algunos estudios referidos a esta variable, la misma que se detalla a continuación.

(QUIROZ, 2002), en el trabajo de investigación titulada *Factores asociados al estrés laboral del docente universitario en médicos y enfermeras del Hospital Nacional Sur Este de ESSALUD del Cusco* concluye que los profesionales médicos y enfermeras del Hospital Nacional Sur Este de ESSALUD presentan en su mayoría bajo grado de Burnout y un pequeño grupo grado medio. Existe una correlación muy alta del Burnout con el desarrollo de otras actividades fuera del hospital e insatisfacción laboral, es inversa respecto a la motivación para el trabajo, autopercepción laboral, y satisfacción laboral. El Perfil de riesgo de padecer Burnout en el Hospital Nacional Sur Este de ESSALUD es: ser médico, condición laboral: contratado, con más de 12 años de tiempo de servicios. Si bien es cierto este trabajo se desarrolla en el área de salud nos proporciona aspectos metodológicos los mismos que se pueden extrapolar a otras actividades labores con condiciones similares de estrés.

(LAGUNA Y RIVAS, 2011), en la tesis para optar al grado de magister en la Universidad Cesar Vallejo, con el estudio: El estrés laboral en los docentes de las I.E. Pública Sagrado Corazón de Jesús y San Martín de Porres de Cusco. La investigación es de diseño descriptivo comparativo en una muestra de 60 docentes donde arribaron a las siguientes conclusiones:

- Respecto al estrés laboral en las I.E. Sagrado Corazón de Jesús y San Martín de Porres del Cusco, estos alcanzan porcentajes de 75% y 85% de

afectación en el nivel bajo, 10% en el nivel medio, así como 15% y 5% de afectación en el nivel alto respectivamente, lo cual nos permite concluir la presencia del estrés laboral en los docentes y se evidencia mayor prevalencia en instituciones públicas, alcanzando valores cercanos a los de estudios realizados en contextos similares al nuestro como los desarrollados por Yslado, R, Nuñez, M, Norabuena, R, (2009)

- La incidencia del estrés laboral en docentes de las I.E. Sagrado Corazón de Jesús y San Martín de Porres de Cusco, respecto a la dimensión de agotamiento emocional, alcanzan porcentajes de 78% y 80% de afectación en el nivel bajo, 10% y 15% en el nivel medio, así como 12% y 5% de afectación en el nivel alto respectivamente. La fatiga y la frustración en el trabajo son los ítems que presentan mayor porcentaje en esta dimensión, respecto a la dimensión de despersonalización, alcanzan porcentajes de 75% y 95% de afectación en el nivel bajo, 10% y 5% en el nivel medio, así como 15% y 0% de afectación en el nivel alto respectivamente. Así mismo en la dimensión de baja realización personal, alcanzan porcentajes de 73% y 90% de afectación en el nivel bajo, 17% y 5% en el nivel medio, así como 10% y 5% de afectación en el nivel alto respectivamente.

(DELGADO, 2010), en la tesis para optar el grado de magister en la Universidad Internacional de Catalunya – España, con el estudio: El estrés laboral en los monitores de los Centros Rurales de Formación en alternancia, donde se arriba a las siguientes conclusiones:

- En los Centros Rurales de Formación en Alternancia de la región Cusco objeto de estudio en las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal se observa que el 38,2% de docentes monitores presenta un nivel alto de estrés laboral, el 30,3% de docentes presenta un nivel medio y el 31,5% de docentes presenta un nivel bajo de estrés.
- Los resultados de acuerdo con las dimensiones del test de Burnout, se aprecia que los docentes monitores del Sistema de Alternancia, en la primera dimensión de cansancio emocional, el mayor porcentaje de docentes entrevistados (38,2%) presentan un nivel alto y el porcentaje

minoritario presenta un nivel medio reflejado en el 25,8%. En la dimensión de despersonalización también se observa que el 38,2% de docentes presenta un nivel alto y el porcentaje minoritario 29,2% presenta un nivel de despersonalización baja; sin embargo, en la dimensión de realización personal, casi la totalidad de docentes; 93,3% refleja una baja realización personal y sólo el 2,2% presenta una realización personal alta.

- Según el género, donde 56,2% de entrevistados son varones y el 43,8% son mujeres, se puede concluir que el género del docente no está relacionado con el nivel de estrés que presente; es decir, el estrés laboral se presenta indistintamente en varones y mujeres, existe equidad en los porcentajes de acuerdo a cada nivel. En el nivel bajo del estrés laboral del docente, se hallan tantas mujeres como varones con el mismo porcentaje, asimismo se observa que en el nivel medio y alto no existen diferencias significativas según género, con un nivel de significancia de 0,647.
- De otro lado, según grupo etario, donde el promedio de edad de los docentes es de 32 años y la distribución de frecuencias se tiene que el 11,2% de docentes tienen menos de 25 años, el 34% de docentes tienen edades fluctuantes entre 26 y 30 años, el porcentaje mayoritario, 36% de entrevistados tienen entre 31 y 40 años y el 18% de docentes son mayores de 40 años. Por tanto, la edad de los docentes no está relacionado con el nivel de estrés que presentan; es decir, el estrés laboral se presenta indistintamente en los docentes sin importar su edad o grupo etario, existe homogeneidad de porcentajes de acuerdo a cada grupo etario, con un nivel de significancia de 0,611.
- Finalmente de acuerdo al tiempo de experiencia en el sistema, donde el promedio del tiempo de experiencia de los docentes es de 2 años, asimismo considerando la distribución de frecuencias se tiene que el 22,5% de docentes tienen menos de 1 año de experiencia en el Sistema, el 24,7% de docentes tienen entre 1 y 2 años de experiencia, el porcentaje mayoritario, 41,6% de entrevistados tienen entre 2 y 4 años de experiencia y el 11,2% de docentes tienen más de 4 años de experiencia, se puede concluir que el tiempo de experiencia de los docentes está relacionado

significativamente con el nivel de estrés que presentan; es decir, el estrés laboral se presenta mayormente en docentes con más de 2 años de experiencia en el sistema de alternancia, nivel bajo del estrés laboral en docentes con menos de 2 años de experiencia en el sistema, mientras que en el nivel alto se encuentran los docentes que tienen más de 2 años de experiencia en porcentajes representativos comparados con los otros niveles del síndrome.

B) SOBRE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

(LÓPEZ Y MALDONADO, 2010): En su investigación "*Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*" de la Universidad Playa Ancha de Viña del Mar, Chile, a través de un diseño exploratorio-descriptivo-transversal concluye que:

- A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

(JAIK, TENA y VILLANUEVA, 2010): En el trabajo de investigación "*Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de Posgrado*" presentada en la Revista Electrónica N°. 19 - 2010 "Diálogos Educativos" (México), en sus conclusiones establece, entre otros, que:

Las dimensiones que presentan las medias más bajas son de satisfacción laboral y corresponden a la ventilación del espacio físico donde laboran, a la forma de supervisión de los directivos y a la remuneración económica

que perciben. De acuerdo con Herzberg (1959, en Martínez, 2007) las insatisfacciones manifestadas por los participantes se ubican en las circunstancias personales que están referidas al interior del sujeto y sus interpretaciones personales y en las circunstancias del trabajo en el sentido más amplio.

(CASTILLEJOS y Otros, 2011): En su artículo científico “*Satisfacción y motivación en el ambiente laboral de los docentes del Instituto de Estudios Superiores del Istmo de Tehuantepec, Juchitán - Oaxaca, 2011*” del Instituto de Estudios Superiores del Istmo de Tehuantepec (México), en un estudio cuantitativo correlacional, definen que:

- Sin motivación no puede haber satisfacción, las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí mismo.

ANTECEDENTES NACIONALES

(GUEVARA PUELLES, 2007): En su investigación “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Personal Operativo de la Empresa Nacional de Puertos Sede Callao*” concluyó que existe relación directa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en personal operativo de ENAPU S.A. de la Sede Callao.

(PEREZ Y CARPIO, 2006): En la investigación “*Clima Laboral y la autopercepción de liderazgo en el personal que labora en el instituto de alta calidad de atención a la salud: Max Salud de la Región Lambayeque*” concluyeron que:

- Existe una relación positiva débil (0.38) con un nivel de significancia de 0.05 entre el clima laboral y la autopercepción del estilo de liderazgo en el

personal que labora en el Instituto de alta calidad de atención a la Salud Max Salud de la región Lambayeque.

(MOLOCHO, 2010), en la investigación “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”. En un estudio realizado en la Universidad Mayor de San Marcos, con un diseño descriptivo causal, en una muestra de 56 trabajadores de la UGEL N° 01 de Lima Sur, donde concluye que:

- El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional, en lo que respecta al diseño organizacional, influye en un 43.8% y lo expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

ANTECEDENTES REGIONALES Y LOCALES

En nuestro medio, no se ha registrado estudios o trabajos de investigación asociados a la variable clima organizacional en instituciones educativas universitarias, ya sea abordada a través de un estudio descriptivo, asociado a otras variables o buscando niveles de correlación con otros factores.

3.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.

3.2.1 EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.

3.2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

La historia del estrés laboral del docente universitario, vulgarmente conocido como “estar quemado” es reciente, apenas cuenta con unas pocas décadas. Este síndrome fue descrito en 1974 por el psicólogo neoyorquino Herbert Freudenberger, que trabajaba con grupos de voluntariado. Con esta denominación se refirió a la problemática padecida por algunos trabajadores del ámbito de los servicios sociales, que manifestaban un conjunto de síntomas físicos y psíquicos bien diferenciados: observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios

sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, síntomas de ansiedad y de depresión, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con los pacientes, a partir de la percepción de un estado de agotamiento, como consecuencia de trabajar intensamente, hasta el límite de tomar en consideración las propias necesidades personales y “quemarse” por su abnegada dedicación al trabajo. (Freundenberger, 1974)

Por tanto, el Dr. Freundenberger fue el primero en detectar que tales manifestaciones de esta problemática aparecían en aquellos profesionales cuyo trabajo consistía directamente en la atención social, educativa o sanitaria a otras personas en términos de una relación de ayuda, consejo o enseñanza. (Freundenberger, 1974)

En sus inicios los estudios de campo se centraron en el estrés laboral del personal sanitario, especialmente en el campo de la enfermería (Freundenberger, 1974), posteriormente se trasladó su aplicación en el ámbito de la docencia española así como también a los médicos españoles (Esteve, 2003) (Calvete y Villa, 2000) (Gil Monte y Peiro, 2000), ciertamente los principales grupos de riesgo donde se han manifestado estos comportamientos anómalos fruto del desgaste profesional son el personal sanitario, maestros educadores, psicólogos, médicos, etc., es decir, profesiones que exigen una intensa relación con el demandante del servicio profesional. En el caso concreto de los docentes universitarios, los propios niños, jóvenes y adolescentes.

Una primera explicación del Burnout (Freundenberger, 1974), nos sitúa en una perspectiva psicológica estrictamente individual, como respuesta a una interacción inadecuada entre profesionales excesivamente celosos de su trabajo y las necesidades y exigencias de sus clientes. En consecuencia, de ello, el profesional responde realizando un esfuerzo cada vez mayor. Se puede apreciar que los profesionales afectados por el Burnout se vuelven menos sensibles, poco comprensivos, con un trato distanciado e incluso cínico y una tendencia a culpar a los clientes y/o usuarios de sus propios problemas. Tal comportamiento sería adoptado, de forma inconsciente

como una posible estrategia defensiva ante la presión experimentada. Esta imagen del profesional como víctima de su propio celo, representó una primera aproximación a la problemática del Burnout, pero lo cierto es que según manifiesta (Aris, 2005) han surgido otros modelos explicativos del síndrome, que sitúan el origen del mismo en una confluencia de múltiples causas, como veremos más adelante.

La psicóloga social Cristina Maslach, prosiguió investigando al comienzo de la década de los 80 (Maslach, 1982) y estudio las respuestas emocionales de los empleados de profesiones de ayuda a personas eligiendo el mismo término “Burnout” que empleaban de forma coloquial, los abogados californianos, para describir el proceso gradual de pérdida de responsabilidad profesional y desinterés cínico entre sus compañeros. La autora decidió emplear esta misma expresión por su gran aceptación social, puesto que los afectados se sienten fácilmente identificados con él. De esta manera el “Burnout” se hizo muy popular, con el mérito de servir tanto en las publicaciones profesionales (revistas médicas, estudios, etc.), como en los medios de comunicación dirigido al público en general.

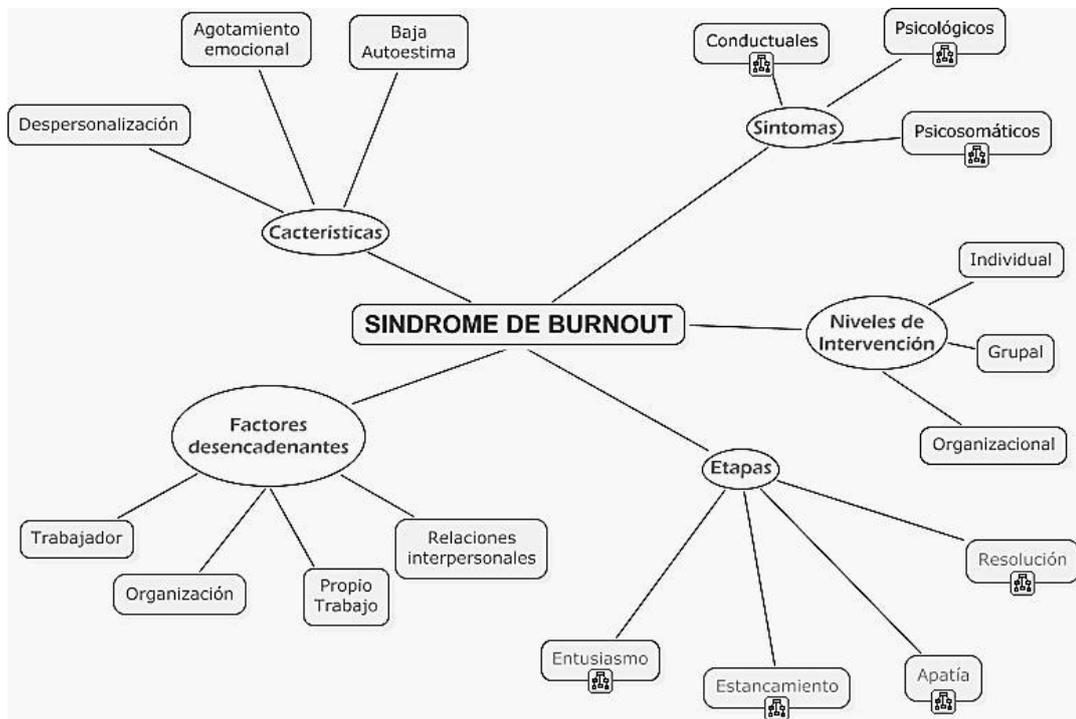
La autora, Cristina Maslach, desarrolló un instrumento de medida, el denominado Maslach Burnout Inventory (MBI), que ha resultado ser el más ampliamente utilizado para evaluar el Burnout en las personas y también empleado en un mayor volumen de investigadores. En cierta manera se puede afirmar que a partir de su definición se normaliza el concepto de “quemarse por el trabajo”.

3.2.1.2 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.

Antes de profundizar el deslinde conceptual a partir de los diferentes constructos científicos elaborados por los diferentes investigadores, a través del siguiente organizador podemos visualizar un panorama conceptual del estrés laboral del docente universitario, que es materia de estudio en el presente trabajo de investigación, donde se puede evidenciar sus características, sus síntomas, los niveles de intervención,

los factores desencadenantes y las etapas en las que se desarrolla el estrés en personas que están en contacto con personas, que nos permitió hacer el deslinde para este estudio.

Gráfico 2: Estrés Laboral del Docente Universitario.



Fuente: estrés laboral del docente universitario, cmapublic.ihmc.us: recuperado el 02-06-2012.

La primera referencia que se tiene del término *Burnout* fue hecha por el psiquiatra norteamericano (Freudenberger, 1974), citado por (Cólica, 2010) para describir el desgaste profesional que sienten algunas personas como consecuencia de su vida laboral, hoy en día queda clara la importancia del denominado estrés laboral del docente universitario como variable determinante en la esfera profesional de la conducta humana.

Burnout, es un término anglosajón cuya traducción más próxima y coloquial es “estar quemado”, desgastado, exhausto y perder la ilusión por el trabajo. Con el tiempo se ha ido clarificando la naturaleza del síndrome y la delimitación de sus características, aclarándose que esta patología se presenta como consecuencia del estrés prolongado y continuo.

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada sobre Burnout, sí parece haber consenso en que se trata de una respuesta al estrés laboral crónico, una experiencia subjetiva que engloba sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización. (Gil - Monte y Peiró, 1997), han afirmado que el síndrome del quemado puede estudiarse desde dos perspectivas, clínica y psicosocial. La **perspectiva clínica** asume el Burnout como un estado (concepción estática) al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral, y desde la **perspectiva psicosocial**, lo define como un proceso con una serie de etapas que se generan por interacción de las características personales y del entorno laboral.

Desde una **perspectiva clínica**, (Freudenberger, 1974), citado por (Cólica, 2010), empleó por vez primera el término Burnout para describir un conjunto de síntomas físicos sufridos por personal sanitario como resultado de las condiciones de trabajo. Según este autor, es típico de las profesiones de servicios de ayuda y se caracteriza por un estado de agotamiento como consecuencia de trabajar intensamente, sin tomar en consideración las propias necesidades. Este enfoque defiende que el síndrome del Burnout aparece más frecuentemente, en los profesionales más comprometidos, en los que trabajan más intensamente ante la presión y demandas de su trabajo, poniendo en segundo término sus intereses. Se trata de una relación inadecuada entre profesionales, excesivamente celosos en su trabajo y clientes excesivamente necesitados, una respuesta del profesional asistencial al realizar un sobreesfuerzo.

Desde una **perspectiva psicosocial**, la mayoría de sus seguidores, aceptan hoy la definición de Burnout elaborada por (Maslach y Jackson, 1986), quienes lo consideran como una respuesta, principalmente emocional, situando los factores laborales y los organizacionales como condicionantes y antecedentes. Es Christina Maslach, quien, por decirlo así, oficializó el término Burnout, en el congreso anual de la APA (Asociación de Psicólogos Americanos) de 1976, quien considera a esta patología como un proceso de estrés crónico y lo definió en 1981 como

un: *“Síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes”* (Bosqued, 2008, p. 20).

La definición anterior es quizá la más aceptada en la comunidad científica dedicada al estudio de este síndrome, y es el que adoptamos en la presente investigación, de la cual también se utilizó el instrumento del inventario de Burnout, para la recogida de datos. El síndrome implica por supuesto un estado de agotamiento mental, físico y emocional producto de la exposición continua de situaciones de estrés, es decir lo consideraremos en nuestro contexto como una respuesta negativa al estrés laboral. Es importante sin embargo revisar algunos conceptos y puntos de vista de diferentes estudiosos de la materia, que no coinciden en todos sus aspectos con las dos corrientes antes citadas y que sin embargo nos permitirán tener una concepción más amplia de dicho síndrome.

Para el Doctor Pedro Gil-Monte, el estrés laboral del docente universitario es *“una respuesta al estrés laboral crónico que tiene una gran incidencia en los profesionales del sector de servicios que trabajan hacia personas. Se caracteriza por un deterioro cognitivo, una experiencia de desgaste psicológico y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización”* (Gil-Monte, 2005, p. 11).

En el anterior concepto de Burnout se recoge básicamente la constatación cada vez más frecuente de que este síndrome afecta a todo tipo de profesiones, como pueden ser a los médicos con mayor frecuencia, a los profesores en mayor o en la misma medida y a otros profesionales o trabajadores que están en contacto con usuarios en interacción permanente y no sólo a los servidores de las organizaciones de ayuda (Martínez, 2004).

Asimismo para el doctor (Brill, 1984), el estrés laboral del docente universitario se define como: *“un estado disfuncional y disfórico relacionado con el trabajo, en una persona que no posee otra alteración psicopatológica mayor, en un puesto de trabajo en el que antes ha*

funcionado bien, tanto a nivel de rendimiento objetivo como de satisfacción personal y que luego, ya no puede conseguirlo de nuevo, si no es por una intervención externa de ayuda o por un reajuste laboral y que está en relación con las expectativas previas”

Hasta este punto considerando las concepciones anteriores podemos consensuar algunos aspectos tales como, que, el Burnout es consecuencia del estrés laboral crónico en el que la interacción humana trabajador - cliente, intensa y duradera, es necesaria para la aparición del síndrome.

Entre las múltiples características atribuibles a este síndrome, las más comunes en todas las apreciaciones de los estudiosos son las siguientes: predominio de los síntomas disfóricos y sobre todo de agotamiento emocional, alteraciones de conducta, presencia de síntomas físicos de estrés psicofisiológico, como cansancio hasta el agotamiento, malestar general, técnicas paliativas reductoras de ansiedad residual tales como las conductas adictivas, inadecuada adaptación al trabajo, menor rendimiento laboral relacionado con vivencias de baja realización personal, de insuficiencia e ineficacia laboral.

Es importante resaltar que los docentes son trabajadores que están expuestos a un estrés permanente por la naturaleza misma de su trabajo, están en contacto permanente con personas, que llevan al colegio una carga emocional propia, que muchas veces no puede ser manejada adecuadamente por el docente universitario creando sentimiento de impotencia y fatiga laboral, lo cual sitúa al docente universitario como un candidato por excelencia propenso a padecer de este síntoma.

3.2.1.3 SÍNTOMAS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE

UNIVERSITARIO.

Existen diferentes síntomas o formas de clasificar los síntomas que aquejan a las personas que padecen del estrés laboral del docente universitario al respecto “*Gil-Monte, basándose en sus estudios, así como en los de diversos investigadores, clasifica los síntomas del Burnout en cognitivos, afectivos emocionales, actitudinales y sociales*” (Escalante, 2010).

Los **síntomas cognitivos o conductuales** incluyen el sentirse contrariado, pensar que su trabajo no es valorado, percibirse incapaz para realizar las tareas, pensar que no puede acabarlo todo y que trabaja mal, pesimismo, inseguridad, sensación de no mejorar, pérdida de autoestima.

Entre los **síntomas afectivos emocionales o psicológicos** podemos mencionar la falta de control emocional, nerviosismo, irritabilidad y mal humor, disgusto o enfado, frustración, agresividad, desencanto, aburrimiento, agobio, tristeza y depresión, angustia, desgaste emocional, sentimiento de culpa.

Los **síntomas relacionados con las actitudes** se caracterizan por falta de motivación para seguir trabajando, apatía, irresponsabilidad, intolerancia, impaciencia, indiferencia, evaluación negativa de los compañeros de trabajo, quejarse de todo, ver al usuario (alumno, paciente, etc.) como un enemigo, frialdad, indiferencia, culpar a los demás por su situación.

Para (Cherniss, 1980) y (Maslach, 1982) los síntomas se pueden agrupar en cuatro áreas sintomatológicas. La primera abarca **síntomas psicósomáticos** y destacan: dolores de cabeza, fatiga crónica, úlceras o desórdenes gastrointestinales, dolores musculares en la espalda y cuello, hipertensión y en las mujeres pérdidas de ciclos menstruales. La segunda engloba síntomas conductuales tales como: ausentismo laboral, conducta violenta, abuso de drogas, incapacidad de relajarse, etc. El distanciamiento afectivo que el profesional manifiesta a las personas a las que atiende, la impaciencia, los deseos de abandonar el trabajo y la irritabilidad, forman parte de las manifestaciones emocionales que conforman el tercer grupo sintomatológico.

Es también frecuente, la dificultad para concentrarse debido a la ansiedad experimentada, produciéndose así un descenso del rendimiento laboral, al mismo tiempo, le surgen dudas acerca de su propia competencia profesional, con el consiguiente descenso en su autoestima. Por último, los autores señalan los síntomas defensivos que aluden a la negación emocional. Se trata de un mecanismo que utiliza el profesional para poder aceptar sus sentimientos, negando las emociones

anteriormente descritas cuyas formas más habituales son: negación de las emociones, ironía, atención selectiva y el desplazamiento de sentimientos hacia otras situaciones o cosas. También pueden utilizar para defenderse la intelectualización o la atención parcial hacia lo que le resulta menos desagradable.

3.2.1.4 MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.

Existen diversos modelos explicativos acerca del síndrome del Burnout, respecto básicamente a su etiología y desarrollo, de las variables consideradas como antecedentes y consecuentes del síndrome que puedan explicar el proceso de cómo los individuos llegan a sentirse quemados o consumidos. Los modelos básicamente se organizan desde la perspectiva clínica y desde la perspectiva psicosocial.

MODELO DE BURNOUT DESDE LA PERSPECTIVA CLÍNICA.

Desde este punto de vista se considera al Burnout como un estado, producto de un fenómeno intrapsíquico derivado de la predisposición de la personalidad y que tendría como detonante externo el estrés laboral prolongado. (Pines, 2002) en concordancia con el modelo de (Freudenberger, 1974), plantea que los profesionales excesivamente dedicados, que utilizan su trabajo como sustituto para la vida social y creen ser imprescindibles, podrían ser los más propensos a presentar el síndrome. La razón que subyacería a esto es que las personas miden su autoestima basándose en cuán importantes son o se perciben en su trabajo, de tal manera que, en situaciones exigentes, en donde no son capaces de responder a las demandas que se les hace, se desencadenaría el Síndrome de Burnout.

MODELOS DE BURNOUT DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Esta perspectiva considera al síndrome como un proceso que se desarrolla por interacción de características del entorno laboral y de orden personal, con manifestaciones bien diferenciadas en las distintas etapas en la que se desarrolla. En la perspectiva psicosocial se habla de modelos porque algunos autores van a discrepar en el síntoma que se presenta en primer lugar, la secuencia del proceso, el protagonismo que conceden a cada uno de sus síntomas globales, en la explicación de los mecanismos explicativos y en las estrategias que el individuo puede emplear para manejarlo, es así que pasamos a describirlos, (Maslach, 1976).

MODELO SOCIOCOGNITIVO Y DEL YO

En este modelo se explica el desarrollo del síndrome a variables personales ligadas con el ámbito organizacional y las estrategias de afrontamiento que juegan en el proceso de estrés laboral:

“De esta manera consideran las variables cognitivas del yo relacionadas directamente con el desempeño laboral (autoconfianza), el rol de determinadas variables del entorno, tales como la disfunción del rol (ambigüedad y conflicto del rol), el rol de los estresores derivados de las relaciones interpersonales (falta de apoyo social en el trabajo) como también la importancia de las estrategias de afrontamiento” (Napiore, 2008, p 62)

Para este modelo el estrés laboral del docente universitario se conceptualiza como una respuesta al estrés percibido que surge después de un proceso de reevaluación cognitiva, cuando las estrategias de afrontamiento utilizadas por los profesionales no son eficaces para reducir dicho estrés, es decir una respuesta que actúa como una variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias. En este punto las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y hacen, y a su vez, estas cogniciones se ven

modificadas por los efectos de sus acciones y por la acumulación de la retroalimentación o consecuencias observadas de los demás.

La creencia o grado de seguridad que tenga la persona en sus propias capacidades determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, así como también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés que acompañan a la acción. Producto de esta situación, las personas desarrollaran el síndrome de Burnout.

MODELO DEL INTERCAMBIO SOCIAL.

Este modelo considera que el estrés laboral del docente universitario tiene su etiología en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia y en la búsqueda de conservación recursos ante las demandas.

Para (Buuk y Schafeli, 1993), citado en (Gil-Monte y Peiró, 1999) plantean que el síndrome tendría una doble etiología: por una parte en los procesos de afiliación y comparación social con los compañeros del trabajo. En relación con los procesos de intercambio social, identifican tres fuentes de estrés relevantes: la incertidumbre (falta de claridad sobre lo que se siente y piensa, y sobre cómo se debe actuar), la percepción de equidad (equilibrio percibido entre lo que las personas dan y lo que reciben en el transcurso de sus relaciones), y la falta de control (posibilidad del individuo de controlar los resultados de sus acciones laborales. Con relación a los procesos de afiliación social y comparación con los compañeros, aporta al desarrollo del síndrome la falta de apoyo social en el trabajo por miedo a las críticas o a ser tachado de incompetente y al resultado negativo de la imagen personal ante la comparación social, cuando establecen relaciones interpersonales.

Por otra parte, en los procesos sociales de comparación también tienden a desempeñar un papel importante en la salud, llevando a desarrollar el estrés laboral del docente universitario, especialmente

cuando las personas se comparan y perciben que sus compañeros son mejores que ellos, se sentirán más envidiosos y evocarán sentimientos predominantemente negativos.

Dentro de este modelo es importante señalar, que estudios como Brennkmeijer (2002) pudieron constatar que, en el contexto de las organizaciones, también contribuye al desarrollo del Burnout los procesos de afiliación social. Esto ocurriría cuando se originan situaciones de contagio del síndrome, es decir, cuando profesionales adoptan los síntomas del síndrome que perciben en sus compañeros.

MODELO ORGANIZACIONAL

Este modelo considera como antecedentes del síndrome, las disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima organizacional. Se caracteriza por enfatizar el papel de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante el estrés laboral. (Gil Monte, 2002) y (Leiter Maslach, 2001) señalan que los responsables del síndrome son principalmente la estructura y los procesos de las organizaciones. El síndrome del Burnout desde esta perspectiva es considerado como una relación no productiva con el trabajo, como una alteración entre uno de los tres puntos de una serie continua: energía, participación y eficacia.

En un extremo se encuentra el compromiso con el trabajo, en estado de sentirse enérgico y efectivamente implicado con el trabajo y la gente. Esta es una relación positiva y productiva que funciona para el individuo y la organización. Sobre el extremo opuesto de la escala se presenta el síndrome del Burnout, esto es un estado de sentirse ineficaz, agotado, y distante del trabajo y la gente. Esta es una relación negativa e improductiva con el trabajo, tanto para el individuo como para la organización.

El Burnout es un problema extendido y significativo que se presenta en todos los niveles organizacionales, pues la productividad que logra

una persona no es una cualidad o característica individual independiente, sino que proviene de las relaciones mutuamente beneficiosas que se establecen entre las personas, su trabajo y las organizaciones en las cuales ellos trabajan.

(Leiter y Maslach, 2001) desarrollaron un modelo organizacional que se focaliza en seis áreas de la vida del trabajo, las que cuando no son consideradas adecuadamente, predisponen fuertemente a los trabajadores a presentar el síndrome del Burnout, dichas áreas son: carga de trabajo, cuando esta es excesiva y con una intensidad creciente; control, referida al desequilibrio de control entre individuos y organizaciones; recompensa, cuando no existen recompensas monetarias, sociales y de prestigio en el trabajo que reconozcan las contribuciones extraordinarias de las personas; comunidad esto implica el uso de tecnologías de comunicación, que ocupan parte del tiempo disponible de las personas para dedicarlo a sus familias y añaden más demandas a la vida; justicia, esta área en el sentido de haber experimentado un trato injusto que tiene un impacto emocional intenso que mina la relación con el trabajo; valores, cuando la gente se siente alineada a los valores de su organización, son más enérgicos, implicados y eficaces, un desajuste serio entre persona y los valores organizacionales, conduce a que las personas se cuestionen el objeto del empleo.

MODELO MPB (MULTIPATHWAYS TO BURNOUT)

“Isaac Friedman conceptualiza el Burnout como un síndrome relacionado con el trabajo, que proviene de una discrepancia entre los niveles previstos y observados de auto eficacia profesional del individuo. Plantea un modelo de caminos múltiples hacia el síndrome de quemarse por el trabajo, en el que establece tres posibles escenarios en el proceso hacia el clímax del Burnout; escenario cognitivo, escenario emocional y una combinación de ambos” (Napiore, 2008. p 65)

El modelo planteado por Friedman habla de múltiples caminos para llegar al Burnout, ligados claro está a diversos estresores que serían considerados como la primera fase para la adquisición del síndrome, como una segunda fase está la aparición de experiencias inducidas de estrés como son la falta de realización personal, profesional, sobrecarga laboral y agotamiento emocional y la fase última está marcada por las reacciones ante las experiencias inducidas de estrés como son la despersonalización o manifestaciones ya estudiadas propias del síndrome de Burnout.

3.2.1.5 FACTORES QUE PREDISPONEN EL DESARROLLO DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.

Aunque no existe un consenso en lo que respecta a las causas o factores que predisponen el desarrollo del estrés laboral del docente universitario, podemos agruparlos de la siguiente manera:

FACTORES RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ROL QUE LE CORRESPONDE.

El lugar donde se presta el servicio con sus recursos disponibles como con sus limitaciones, la relación entre el que presta servicio y el que lo recibe, la relación entre compañeros de trabajo se convierte en una fuente de falta de control en el trabajo de la persona dando como consecuencia frustración y enojo.

La relación con los compañeros de trabajo también es causa de estrés, cuando la fuente de las dificultades no se puede percibir con claridad, el enojo que surge entre el personal genera discusiones, luchas internas o descalificaciones entre los compañeros.

La sobrecarga laboral es un factor muy importante a tener que tomarse en cuenta, al respecto, Moriana y Herruzo indican lo siguiente: *“Todos los factores relacionados con la sobrecarga laboral están íntimamente relacionados con el cansancio emocional. Los trabajos administrativos que cada vez más desarrolla el profesor y los conflictos*

de rol también provocan un aumento en los niveles de estrés y en los inicios de cuadros de Burnout.” (Mariana y Herruzo, 2004, p.603)

Entre otros factores que podemos destacar en nuestro medio figuran la sobrecarga laboral traducida en un exceso de alumnos por aula que provoca formas rápidas e impersonales de atención, niveles de indisciplina elevados en el centro, problemas con padres de familia, ambigüedad de rol, bajos salarios, políticas educativas ambiguas y cambiantes, deficiente equipamiento de los centros universitarios es que provocan la disminución de la calidad del servicio a raíz de la aparición de sentimientos de frustración, irritabilidad y rechazo hacia los estudiantes.

FACTORES RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.

En las instituciones de gestión pública, la organización universitario es regida por normas emitidas por el Ministerio de Educación y por el reglamento interno de cada institución, la realidad nos muestra que esta organización presenta muchos problemas que pueden causar estrés crónico en los docentes, claro está esto depende de la personalidad del docente universitario, entre los principales problemas tenemos la pérdida de jerarquía de las autoridades y docentes frente a alumnos y padres de familia, infraestructura deficiente y sobre todo falta de mantenimiento de esta, apatía y falta de colaboración por parte de los padres de familia, desinterés por sus hijos, creencias acerca de que el profesor tiene que solucionar todos los problemas del estudiante. Estos problemas en muchos docentes crean un clima de insatisfacción laboral que repercute en la calidad del servicio que brindan y por tanto crean también conflictos personales y laborales que pueden contribuir a la aparición de un estrés crónico, porque se da en forma continuada y consistente y por tanto a la aparición del estrés laboral del docente universitario. (Orlandini, 1999).

FACTORES RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIO EN INSTITUCIONES PRIVADAS.

En las instituciones de gestión privada o gestión mixta (instituciones educativas universitarias parroquiales), la organización universitario es regida por normas y/o reglamentos emitidas por el Ministerio de Educación para este tipo de organizaciones y por el reglamento interno de cada institución, la realidad nos muestra que esta organización en comparación a las instituciones públicas presenta ventajas en cuanto a una mejor organización en la parte administrativa, presentan mejor infraestructura y en general mejores condiciones de trabajo, sin embargo existe una mayor exigencia por parte de autoridades y padres de familia sobre el trabajo docente universitario, exigencia que muchas veces se orienta mal, en el sentido que se satura al docente universitario de obligaciones que empiezan a crear conflictos familiares y laborales, especialmente cuando hay una competencia mal encaminada por parte de las autoridades de dichas instituciones educativas universitarias, estos problemas conllevan también a la generación de un estrés que normalmente se hace crónico y puede desencadenar en el síndrome de Burnout, su estudio es importante porque estas instituciones hoy en día presentan dificultades para conseguir docentes y también presentan índices elevados de deserción por parte de docentes.

FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON ASPECTOS PERSONALES.

Las características personales son tan importantes como las exteriores, porque representan la forma cómo el individuo se enfrenta al estrés laboral y explica como una persona puede experimentar el estrés laboral del docente universitario de una manera muy particular mientras que otro individuo simplemente no lo experimenta.

“Clásicamente se distingue entre variables personales sociodemográficas, como la edad, el sexo, etc. y variables personales

relacionadas con las actitudes o personalidad del sujeto” (Moriana y Herruzo, 2004., p.600)

Al respecto de la cita anterior, las variables de sexo y edad son las que más estudiadas, (Maslach, 1981) observo que los hombres y las mujeres presentan el síndrome en el mismo grado, sin embargo en el caso de los varones se presenta más despersonalización y sentimientos de endurecimiento, mientras que en las mujeres es el agotamiento emocional, respecto al estado civil, las personas solteras y las que no tienen hijos, son el más prevalente.

En lo que se refiere a las características de personalidad, las personas que presentan el estrés laboral del docente universitario son las personas débiles de carácter y poco asertivas para enfrentarse a los demás, con frecuencia les es difícil controlar las situaciones a las que se enfrentan entregándose pasivamente a las demandas, por tal razón es fácil para ellas sentirse sobrecargadas, surgiendo así un deterioro significativo de su actividad laboral.

3.2.1.6 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE

UNIVERSITARIO.

CONSECUENCIAS SOBRE LA SALUD

“Una consecuencia importante del Burnout es el daño a la salud y a la calidad de vida representada por el bienestar biológico, psicológico y social” (Gonzales, 2010. p.216).

Entre las manifestaciones más comunes de este síndrome tenemos cefaleas, migrañas, dolores de espalda, molestias gastrointestinales, fatiga crónica, hipertensión, frustración, irritabilidad ansiedad, baja autoestima, desmotivación, sentimientos de inferioridad, comportamientos paranoides, sensación de desamparo

(Gil-Monte, 2005) menciona a este respecto que se desarrollan conductas de evitación, que sirven como mecanismos de defensa contra el estrés, también se presenta el consumo excesivo de estimulantes y sustancia como el café, tabaco y alcohol, llegando también el consumo no medicado de barbitúricos.

CONSECUENCIAS SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EXTRA LABORALES

“Las consecuencias que el estrés y Burnout tienen sobre la familia han sido poco estudiadas en la literatura científica. Se describen profesores que llegan tensos a casa, agotados física y psicológicamente, con cuadros de irritación, cansados de escuchar y hablar sobre problemas de otras personas. Estas condiciones no propician, en absoluto, un clima ideal para una adecuada vida familiar y de pareja.”
”(Moriana y Herruzo, 2004. p.606).

Las consecuencias del Burnout trascienden a la vida familiar pues los trastornos de tipo psicológico, como la irritabilidad, la depresión cortan los lazos familiares o los empobrecen dependiendo de algunos factores claves como el tipo de personalidad del trabajador, llegando inclusive como lo reporta (Maslach, 2001) a problemas de separación, divorcio, aislamiento y agresividad.

3.2.1.7 ALTERACIONES ASOCIADAS AL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE.

INSATISFACCIÓN LABORAL.

“El sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psicosociales económicas no acordes con sus expectativas” (Napiore, 2008. p. 132)

Este es uno de los indicadores más frecuentemente usados cuando se desea conocer la actitud general de las personas hacia su trabajo. La insatisfacción laboral por su puesto es un factor que puede contribuir en buena medida a un desenlace del estrés laboral del docente universitario, por lo tanto, es un factor a ser tomado en cuenta por las

organizaciones y en nuestro caso por el Ministerio de Educación, no solo como un medio represivo sino como un indicador para mejorar las condiciones del trabajador.

DEPRESIÓN.

“Por depresión en el docente, se entiende una enfermedad que no es momentánea, sino que se ha vuelto parte de la vida del educador y que se relaciona con la forma en que su estado afectivo reacciona ante los diversos acontecimientos que vive tanto a nivel universitario como global” (Gonzales, 2010. p.164)

La forma cómo reacciona ante los objetos y acontecimientos que ocurren a su alrededor no pueden ir mostrando indicios de depresión, tales como la falta de interés, sentimientos de tristeza pero que son persistentes en el tiempo, la ansiedad es también un factor de riesgo para la depresión.

La depresión presenta algunos síntomas que también poseen las personas que tienen el estrés laboral del docente universitario, por lo que (Brunstein, 1999) incluso considera al Burnout como depresión relacionada con el trabajo. Este planteamiento supone que el síndrome afecta al sentimiento más próximo al cuerpo, como la vitalidad, energía y motivación por hacer las cosas, se acompaña de rabia, agresividad, y termina alejando a las personas que rodean al afectado, igual que sucede con los depresivos, por lo que el afectado ve confirmadas sus creencias distorsionadas de que son poco queridos, no obstante se debe tener en cuenta que el síndrome del Burnout es un problema específico al contexto laboral, en contraste con la depresión, la cual tiende a prevalecer en cada dominio de la vida de las personas, otra diferencia importante radica en que los individuos que padecen Burnout aún están en batalla para lograr estatus y prestigio en el grupo laboral y se consideran como ganadores potenciales, mientras que los individuos depresivos se han dado por vencidos. Solamente cuando los individuos

con Burnout perciben que los han derrotado, experimentan una pérdida de estatus, prestigio y se les deteriora la autoestima, tenderían a desarrollar depresión.

ESTRÉS.

“Estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta. Estrés es la respuesta fisiológica o psicológica del individuo ante un estresor ambiental. Estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo” (Ayuso, 1999,p.3)

Es importante remarcar que no toda situación de estrés es particularmente nociva esto tiene mucho que ver con variables intrapersonales básicamente y con los tipos de estresores como son:

Estresantes agudos: limitados en el tiempo, tal como encontrarse con un perro agresivo secuencias estresantes, o series de acontecimientos, que ocurren durante un período prolongado de tiempo como resultado de un acontecimiento inicial desencadenante: tal como el fallecimiento de un familiar.

Estresantes crónicos intermitentes: tales como problemas sexuales.

Estresantes crónicos: tal como estrés de origen laboral, que pueden haberse iniciado, o no, por un acontecimiento discreto que persiste durante mucho tiempo

El Burnout tradicionalmente se le ha considerado como un síndrome provocado por un estrés laboral crónico, pero es importante describir cómo afecta el estrés a la salud de las personas y cuales con sus similitudes y diferencias con el síndrome del Burnout, con el fin de realizar un adecuado diagnóstico de la misma y desarrollo de la técnica de afrontamiento más pertinente según sea el caso.

La investigación de la relación del estrés y la salud de las personas sigue principalmente dos líneas. Aquella centrada en la reacción del

individuo y su vulnerabilidad y aquella centrada en los estresores externos como principales responsables.

Desde la perspectiva de la vulnerabilidad individual, se considera al estrés como la respuesta del cuerpo a cualquier demanda que se le hace, habiendo estrés positivo (eustress) asociado a sentimientos de alegría y realización y estrés negativo (distress), que puede tender a la cronicidad. En el esquema de funcionamiento de nuestra sociedad que se basa en asumir responsabilidades y cumplir exigencias, según (Silpak, 1991), habría personas que tienen dificultades en adaptarse a estas exigencias, ante las exigencias o situaciones amenazantes, objetivas o percibidas como tales, el organismo responde con una activación general, denominada como Síndrome General de Adaptación, que busca recursos necesarios para enfrentar la amenaza. Esta condición es la que se denomina estrés, la cual sirve de motivación para la superación de obstáculos, pero sin embargo la presencia continuada de un estresor puede agotar las energías del sujeto, haciendo que este se sienta sobre exigido, pasando así del estrés al estrés agudo o distress.

Desde la perspectiva centrada en los estímulos estresantes, se busca clasificar diversos estresores ambientales y su responsabilidad en el desarrollo de diversas enfermedades. Los estresores de acuerdo con (Croucher, 1991) pueden ser clasificados como bio ecológicos, relacionados con hábitos pobres de alimentación, estresores ambientales como el ruido o la contaminación del aire; profesionales, que incluyen elementos tales como la incertidumbre de la carrera, roles poco definidos o contradictorios, sobrecarga de tareas, bajo soporte social en el trabajo, falta de liderazgo, falta de oportunidades para desarrollar la carrera, frustraciones en el manejo del tiempo; entre los factores psicológicos se incluyen cambios vitales (lesión personal, muerte de un pariente, etc.), personalidad, vulnerabilidad.

Si bien es cierto del síndrome del Burnout y el estrés están relacionados, la diferencia entre ambos estados radica según (Maslach, 2003) en que el estrés tiene efectos positivos y negativos para la vida, y

el Burnout siempre trae consecuencias negativas, asimismo de los factores que componen el síndrome del Burnout, la despersonalización es un constructo que no es abordado en la literatura sobre el estrés, es único de dicho síndrome. Es importante también señalar que el síndrome del Burnout afecta directamente a los valores y la esperanza de las personas, provocando cuestionamientos existenciales y vocacionales que no se observan en un cuadro de estrés.

A) AGOTAMIENTO EMOCIONAL.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.

“El agotamiento emocional se describe como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo (Cordes y Dougherty, 1993,p.24)

“Cansancio y fatiga que puede manifestarse física, psíquicamente o como una combinación de ambos. Es la sensación de no poder más de sí mismo a los demás” (Guerrero, 2003. P.19)

El agotamiento emocional se caracteriza por dejar a las personas sin energías, agotadas, aparecen manifestaciones de irritabilidad, ansiedad y cansancio que no desaparecen son solo descansar, la desmotivación por el trabajo se incrementa a medida que pasa el tiempo.

CAUSAS DEL AGOTAMIENTO EMOCIONAL

Se considera que este cuadro sería la primera reacción a las demandas estresantes del trabajo. En el caso de trabajos que tienen que ver con el servicio a personas, las demandas emocionales pueden minar la capacidad de la persona para involucrarse y ser responsivo a las necesidades particulares de las personas que atiende.

SÍNTOMAS DEL AGOTAMIENTO EMOCIONAL

La dimensión de Agotamiento Emocional se caracteriza por dejar a las personas sin recursos ni energías y con la sensación de que no puede ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales. Aparecen manifestaciones de irritabilidad, ansiedad y cansancio que no se recuperan con el descanso (Cordes y Dougherty, 1993) y (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

CONSECUENCIAS DEL AGOTAMIENTO EMOCIONAL

El agotamiento no es simplemente experimentado, sino que impulsa en las personas la necesidad de realizar acciones para distanciarse emocional y cognitivamente del trabajo, presumiblemente como una forma de lidiar con la sobrecarga. En este punto aparecen muestras de actitudes frías e insensibilidad por el trabajo, en el caso de los docentes indiferencia hacia la realidad de sus alumnos, crea una barrera que le impide involucrarse en los problemas de su universidad y en el de sus estudiantes en particular.

B) DESPERSONALIZACIÓN.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

“La despersonalización, es manifestada por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.)” (Quiceno y Vinaccia, 2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo. (Acta colombiana de Psicología, 119, 117-125)

“Se entiende como el desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo. Se acompaña

de un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación hacia el trabajo.” (Guerrero, 2003)

El profesional despersonalizado trata de distanciarse no sólo de las personas destinatarias de su trabajo sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, mostrándose cínico, irritable, irónico e incluso utilizando etiquetas despectivas, al mismo tiempo que les atribuye la culpabilidad de sus frustraciones y de su descenso del rendimiento laboral. La despersonalización se puede evidenciar en los docentes por su trato impersonal con sus estudiantes, presencia de irritabilidad, inclusive respuestas cínicas ante preguntas de sus estudiantes, despreocupación por los problemas de sus estudiantes.

CAUSAS DE LA DESPERSONALIZACIÓN.

Las causas de la despersonalización se derivan del contacto prolongado a situaciones estresantes en el trabajo y el sentimiento de no poder intervenir eficazmente en su solución en el caso de los maestros esta ante la presencias de muchas realidades distintas de sus estudiantes, que sabe que influyen negativamente en su proceso de aprendizaje pero ve que sus esfuerzos por solucionar los problemas son mínimos en gran parte de los casos y eso conlleva al desarrollo del cinismo, de tratar con ironía las situaciones problemáticas y también deriva en la forma de tratar a sus colegas de trabajo y estudiantes en forma fría distante y negativa.

SÍNTOMAS DE LA DESPERSONALIZACIÓN

Entre los síntomas más frecuentes de la despersonalización se mencionan la deshumanización del individuo, éste se torna cínico en cuanto a sus sentimientos hacia los estudiantes, compañeros de trabajo y la organización. Además, se comienza a tratar a las personas como objetos, actuando en forma distante e impersonal.

CONSECUENCIAS DE LA DESPERSONALIZACIÓN

La despersonalización conlleva en el caso de los maestros desentenderse progresivamente de sus estudiantes, el trato negativo hacia estos hace que ellos se alejen de él y lo consideren como un docente universitario poco eficaz y en quien no se puede confiar, rompiendo así el vínculo necesario entre profesor y alumno necesario para una educación de calidad. Asimismo, la despersonalización provoca en la persona sentimientos de fracaso que derivan en la formación de la siguiente dimensión a estudiar.

C) BAJA REALIZACIÓN PERSONAL.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.

“Sensación de falta de realización profesional, donde se dan respuestas negativas hacia sí mismos y hacia el trabajo en un marco de fuerte insatisfacción interna, baja autoestima y fuerte autocuestionamiento, con manifestaciones pseudodepresivas y con tendencia a la huida. (Latorre y Sáez, 2009, p. 25)

“Sentimiento de bajo logro o realización profesional y/o personal que surge cuando se verifica que las demandas que se le hace exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. Supone respuestas negativas hacia uno mismo y hacia su trabajo, evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima”. (Guerrero, 2003, p. 145)

La baja realización personal se manifiesta también por la visión negativa de sí mismo, con una moral baja, lo cual también se manifiesta en la baja de la producción en su trabajo, el docente universitario siente que su trabajo no es satisfactorio e incluso conlleva a las ausencias consecutivas en el trabajo, permisos frecuentes, falta de interés en el trabajo, conllevando a la deserción laboral, en el caso de los docentes en el Perú la baja realización personal es una de las dimensiones que más se viene desarrollando, muchos docentes sienten la necesidad de

buscar otra ocupación que brinde mejores satisfacciones personales y laborales.

CAUSAS DE LA BAJA REALIZACIÓN PERSONAL.

Las causas de la baja realización personal tienen que ver con la tendencia a evaluarse o autoevaluarse negativamente en un contexto en el que lo recargado del trabajo provoca la sensación de incompetencia en el desarrollo de sus funciones o sentimientos de declinación en la percepción de que no se hace el trabajo como antes.

SÍNTOMAS DE LA BAJA REALIZACIÓN PERSONAL

La baja realización personal se manifiesta por una visión negativa de sí mismo, el trabajador en este caso el docente universitario pierde interés por su trabajo, empieza a pedir permisos con mayor frecuencia y busca pretextos para salir del aula

CONSECUENCIAS DE LA BAJA REALIZACIÓN PERSONAL

La baja realización personal conlleva en muchos casos elevando a la deserción laboral, en el caso de los docentes en el Perú la baja realización personal es una de las dimensiones que más se viene desarrollando, muchos docentes sienten la necesidad de buscar otra ocupación que brinde mejores satisfacciones personales y laborales, lo cual desestabiliza el sistema educativo y disminuye los estándares de calidad educativo por el poco compromiso que los docentes afectados de esta dimensión presentan.

3.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

3.2.1 ORGANIZACIÓN.

El estudio de las condiciones socio laborales ha adquirido una enorme importancia en las investigaciones de los últimos años (Perie, 1999). Para algunos autores su relevancia radica en la incidencia significativa del entorno laboral sobre la salud de las personas y el

desarrollo de la organización para la cual trabajan; para otros, surge de una ampliación del concepto de salud y una preocupación por prevención y la eficiencia. Finalmente, desde una dimensión social de la organización, se defiende que esta debe fomentar el desarrollo profesional y personal de las personas (Peiro, 1991) citado por (Jaik, Tena y Villanueva, 2010)

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigación sobre el clima organizacional en relación con otras variables como satisfacción laboral, desempeño laboral, etc (Locke, 1984) y (Brunet, 1983) citado por (Salgado, 1996). Cabe recalcar que la mayoría de las investigaciones se han realizado en el entorno de las empresas comerciales u otras que tengan que ver con el sector de servicios como salud, telefonía, correos, etc. En tanto en el sector educación específicamente en las organizaciones educativas han sido muy pocas, más aún en el contexto nacional y en el contexto local son limitadas las investigaciones desarrolladas en este ámbito.

Una de las características por ejemplo de las investigaciones sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral es que se realizan en grandes organizaciones, es poco frecuente los estudios realizados en grupos pequeños, o instituciones educativas universitarias (Schein, 1985) citado por (Noguera, 2006)

Desde la percepción de las organizaciones o instituciones educativas universitarias en nuestro medio, es que la mayoría de estas instituciones son pequeñas en estructura del personal que laboran y prestan el servicio educativo, en la mayoría de los casos podríamos hablar de 1 a 15 integrantes, y estas se encuentran en zonas rurales, en las zonas urbanas, pocas instituciones educativas universitarias tienen un equipo de docentes en mayor cantidad. Todo esto hace suponer que, en las pequeñas organizaciones, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales y reacciones distintas con respecto al individuo y los grupos.

En cuanto a las definiciones que se tienen sobre Organización, en la literatura al respecto, tenemos:

Según lo manifestado por (Gairín, 1996), citado por (Molina, 2006), la organización facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

Para (Stoner, 1996) citado en los documentos del (Ministerio de Educación, 2006), la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

3.2.2 ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN:

Desde la experiencia en el campo educativo, y como integrantes de diferentes instituciones educativas universitarias, se puede observar que las organizaciones educativas tienen el siguiente enfoque: uno como enfoque del producto de la universidad, otro, como los productos de la universidad, otra como, los usuarios de los servicios educativos y finalmente desde la perspectiva de los trabajadores docentes de la organización educativa.

El producto de la universidad. Es el resultado del trabajo de los docentes y el personal que trabaja en la universidad. La razón de ser de la universidad es la educación.

Los productos de trabajo de la universidad. Se denomina al trabajo que se realiza para generar el producto de una organización se llama proceso de trabajo que los docentes y otro personal realizan para generar educación.

Los usuarios de los servicios de la educación o clientes son los estudiantes y los padres de familia. Que exigen y tienen derecho a recibir una educación de calidad. Que viven en diferentes ambientes, sean estos ambientes urbanos, rurales o urbanos marginales.

Los trabajadores son los docentes. Son personas con conocimientos habilidades y características personales con potencial para contribuir a generar educación de calidad para las personas de la localidad donde se ubica la universidad.

3.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Si definimos primero al **Clima**, este es la atmosfera del lugar. La individualidad de una institución educativa que se transforma en una atmosfera universitario, debido a las diferencias de cada institución educativa, por el tiempo y por el personal que compone la organización universitaria.

A su vez, (Reichers y Schneider, 1990) citado por (Cuadra, 2007), definen **clima organizacional** como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

El **clima** se refiere a las características del medio ambiente del trabajo; características que son percibidas directa o indirectamente por los docentes, alumnos, directivos y trabajadores administrativos que se desempeñan en ese ambiente.

El **Clima Organizacional**, es algo así como la atmósfera dentro de la organización o como "lo que se respira en ella" y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los trabajadores valoran su trabajo, (Goncalves, 1997).

En la propuesta de gestión de (Helfer, 1996) manifiesta que **clima organizacional**, es el ambiente generado por la institución educativa a

partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la universidad. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Un clima organizacional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente de la universidad, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa.

En las instituciones educativas universitarias igualmente el **clima organizacional** es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2000) citado por (Manco, 2010)

El **clima organizacional** definido como un conjunto de relaciones entre sus miembros de una organización y los estilos de dirección. Podríamos decir que son las partes que componen un todo para que haya una adecuada interrelación social.

Según (Mogrovejo, 2004) citado por (Mamani, 2006) Sostiene que el clima organizacional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución.

Por otro lado, según (Vela, 2004), citado por (Mamani, 2006) en otro concepto indica que el clima organizacional es un ambiente de trabajo relacionado con la calidad de vida de la organización, es decir del compromiso de sus miembros con la visión, misión, objetivos metas a la solidaridad y cooperación interpersonal, a la cultura de la confianza desarrolladas por los actores (director, profesores estudiantes, padres y comunidad.)

En los documentos publicados por el (Ministerio de Educación, 2006) lo define como el ambiente que se produce como resultado de la interacción entre las personas que trabajan en la institución educativa.

Según (Stewart, 1979) citado por (Chiang, 2008) el clima entendido como cualidad organizativa es una concepción que parte de que la institución educativa como una organización; “el ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos.” (Chiang, 2008, p. 45)

Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. (Scheneider y Reichers, 1990), citado por (Cuadra, 2007).

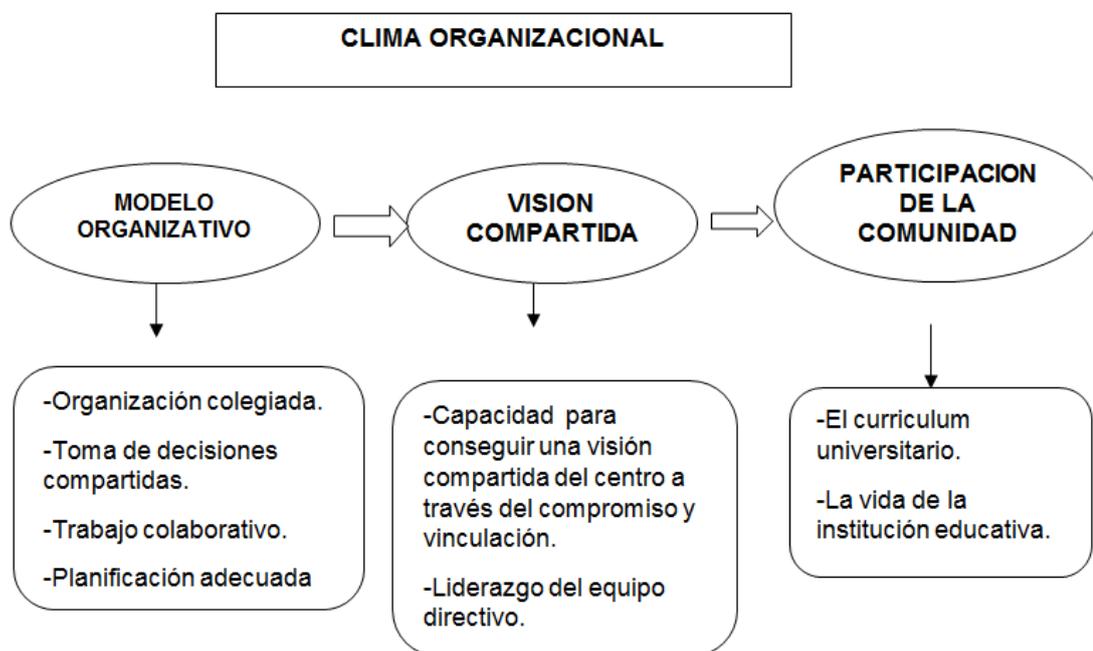
Según (Argyris, 1957) citado por (Owens, 1992) lo llama el sistema viviente de la organización; este concepto compara a una institución educativa como una organización como un ente vivo en el que interactúan seres o actores de la comunidad educativa del personal jerárquico, docentes, estudiantes y padres de familia; sus vivencias, sentimientos y actitudes que se interrelacionan y hacen accesible y armoniosa el clima institucional varía de acuerdo al contexto educativo y social y se expresa en diferentes dimensiones que se manifiestan o responden a los diversos cambios.

Según (Chiavenato, 1999), el clima organizacional, se refiere a “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación”

Para este estudio el clima organizacional es un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización en los aspectos de: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, (Koys y DeCottis, 1991).

En el siguiente gráfico, se pretende ilustrar otra definición de clima organizacional, según De Miguel, citado por (Fernández y Asencio, 1989), donde se define como un modelo organizacional con una visión compartida y con participación de la comunidad de trabajadores de la organización, que tienen una percepción del ambiente que se respira.

Gráfico 3: Clima Organizacional



Fuente: De Miguel, en "Evaluación para la Calidad de los Institutos de Educación Secundaria", citado por Fernández y Asencio (1989)

3.2.3. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde nuestra experiencia en el campo educativo, consideramos que algunas de las características del clima organizacional pueden ser:

- Configurarse colectivamente a partir de las actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
- Hacer referencia siempre a la organización, centro universitario o institución educativa por la que se convierte en una variable fundamental en el proceso de la configuración del clima organizacional.
- Representar la personalidad de la institución educativa.
- Tener carácter de permanencia en el tiempo.
- Ser sumamente frágil dándose las circunstancias de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incidir en los resultados entendidos estos no solo como resultado académico (caso en el que deberíamos incorporar la dimensión del clima en el aula) sino como resultados en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios de todos los miembros y agentes de la organización del desarrollo personal y profesional.
- Según el (Ministerio de Salud, 2009), las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)
- (Schein, 1985) citado por (Noguera, 2012), identificó los siguientes fundamentos de interacción interna de la organización:
 - Lenguaje común y categorías conceptuales. Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo por definición es imposible.
 - Límites grupales y criterios para la inclusión. Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera, y los criterios que determinan la integración.

- Poder y jerarquía. Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y se pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
- Intimidación, amistad y amor. Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
- Recompensa y castigo. Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas. Qué es lo que se recompensa con la concesión de posiciones, jerarquías y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas y en última instancia, con la segregación.
- Ideología y religión. Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

3.2.4. IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

- La trascendencia del clima organizacional al que algunos también llaman clima institucional o clima de trabajo, en las instituciones educativas universitarias ha sido un tema marcado de interés desde los años 60 hasta nuestros días.
- Actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica en la gestión educativa. Asimismo, del clima organizacional radica en:
 - Construir uno de los factores determinantes y facilitar, no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.
 - Adquirir una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata tanto en los procesos como los resultados lo cual influye directamente en la calidad del propio sistema.

- Acabar afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, contribuyendo una especie de estructura social de normas y expectativa)
- Constituir en un aspecto capital al interior de la institución, pues, según ella la organización va avanzando y retrocediendo en la consecución de los objetivos y metas.
- Repercutir e influir en los beneficiarios directos del servicio educativo que se brinda, es decir los estudiantes que merecen recibir una atención de calidad y calidez.

3.2.5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional en las instituciones educativas universitarias es un resultante de numerosas interacciones personales y planteamientos organizativos.

La construcción del clima organizacional se sustenta en diversos factores como:

- Forma de organización de las instituciones.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración
- Factores personales de los integrantes de la comunidad educativa: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Forma de resolver conflictos.

Algunos estudios destacan que: el concepto de clima tiene un carácter multidisciplinar y globalizador. En el influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores, alumnos, etc) comunidad en la que está integrado el propio centro.

Mención aparte merece el desempeño del director como un aspecto importante en la formación del clima organizacional de la institución educativa, que a su vez no descarta la responsabilidad de los docentes.

Por ejemplo, en el director juega un papel importante en la conformación del clima institucional su liderazgo y su capacidad organizativa, su conocimiento de sus deberes funcionales, el tipo de relaciones interpersonales que pone en práctica los docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia.

Según (MINEDU, 2006), el director debe crear un clima propicio donde los agentes de la comunidad educativa se sientan libres y comprometidos con el logro de los objetivos y metas institucionales. Así mismo deberá crear condiciones de respeto, participación, y buena comunicación estas condiciones son fundamentales en la toma de decisiones y ejecución de las acciones.

El factor de clima organizacional o institucional es una variable condicionante que repercute positiva o negativamente en el desarrollo del proceso educativo. Se debe tener en cuenta la gestión de recursos y personas tomando en cuenta el máximo rendimiento con el menor uso de los recursos, buscando la máxima eficiencia y eficacia para lograr la misión y la visión propuestas en la I.E.

Un buen clima organizacional genera un ambiente proactivo en la institución educativa, de cooperación, de identificación, de compromiso y activa participación en la gestión universitario, en la toma decisiones institucionales como en la ejecución de las acciones institucionales, como en la ejecución de las acciones para lograr los objetivos propuestos y las metas definidas.

Las instituciones educativas universitarias deben generar espacios de:

- Respeto mutuo.
- Creativa y activa participación.
- Buena comunicación.
- Relaciones interpersonales democráticas.

Los docentes deberíamos crear un clima y un entorno apropiado para el desarrollo del proceso educativo, logro de objetivos, para generar un ambiente de seguridad y confianza y a través de ella se cree un ambiente de aprendizaje seguro, cálido y estimulante entre los miembros de la comunidad educativa.

Aspectos que debemos tomar en cuenta para generar espacios de clima institucional favorable:

- Acogida
- Trato respetuoso.
- Considerar los errores positivamente.
- Espacios de trabajo atractivos.
- Expectativas positivas
- Reglas de convivencias consensuadas.
- Trabajo en equipo.

Es esencial en el trabajo educativo, sentirse escuchados, que se implementen acciones a partir de las opiniones, que la institución se interese por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

Entonces el clima organizacional educativo tiene que ver con el adecuado trato interpersonal entre directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

Conlleva a mejorar la:

- Calidad laboral.
- Mayor compromiso e identificación con la institución educativa.
- Mayor productividad educativa.
- Eficacia, eficiencia en la institución educativa.
- Desarrollo pleno de la persona

3.2.6. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL:

Desde nuestra percepción de las instituciones educativas universitarias, podemos afirmar, que los elementos del clima organizacional están estrechamente vinculados, a la marcha de la institución como un sistema organizado, estos pueden ser:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, valores, personalidad, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la institución.
- Los grupos dentro de la organización estructura, procesos, cohesión normas y papeles.
- Motivación, necesidades, esfuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas e influencia.
- Estructuras de macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales evaluación, sistema de remuneración, comunicación y procesos de toma de decisiones.

(Arévalo, 2000) citado por (Orbegoso, 2010), manifiesta que en estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función al alcance de los objetivos satisfacción en la carrera, calidad en el trabajo, el comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de los objetivos la moral, los resultados la cohesión el cual se pondrá en manifiesto en la productividad, eficacia, eficiencia, satisfacción desarrollo y supervivencia.

3.2.7. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL.

Según las formas de las relaciones en la universidad. existe dos tipos de clima organizacional que se desarrollan al interior de entendiéndola como calidad de vida dentro de la institución educativa tales como: Favorable y Desfavorable.

Tabla 5: Tipos de Clima Organizacional

Favorable	Desfavorable
<p>El clima adecuado óptimo para el trabajo donde prima la confianza, la satisfacción profesional, existen conflictos funcionales.</p> <p>Este clima se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección de la universidad. que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza de sus docentes; así como estos en la dirección. 2. Las decisiones se asumen generalmente en la dirección, pero se permite a los profesores que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. 3. La comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. 4. Los maestros están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica en función a los objetivos de la universidad. 5. Existe una relación de amistad y confianza entre el director y los docentes dándose buenas relaciones humanas entre los colegas y la dirección. 6. Ambiente afectivo propicio para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución educativa. Los docentes se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable transmitiendo ánimo entusiasmo a los estudiantes y padres de familia. 7. Los docentes ven una institución donde su vocación se ve realizada sienten satisfacción laboral. 8. Buena imagen de la institución educativa entre los estudiantes, padres de familia y la comunidad y demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación 	<p>Es el clima inadecuado donde predomina la desconfianza, el autoritarismo la insatisfacción profesional los conflictos disfuncionales.</p> <p>Se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección universitaria que evoluciona en un clima autoritario no tiene confianza en sus profesores; igualmente no la tienen en la dirección. 2. Todas las decisiones se asumen en la dirección y no se permite que los profesores tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. 3. La comunicación solo de manera descendente y también de forma lateral 4. Los maestros no están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica desarrollándola de esta manera rutinaria y desatendiendo los objetivos de la institución. 5. No existe una relación de amistad y confianza entre el director y los docentes. Se da la ruptura de las relaciones humanas entre los docentes, entre estos y el director y viceversa. Las relaciones son muy tensas y abiertamente hostiles. 6. Ambiente afectivo nada propicio para el cumplimiento de las metas y objetivos de la universidad. Los profesores se hallan desmotivados y laboran en un ambiente tenso y conflictivo transmitiendo desánimo y malestar a los alumnos. 7. Los docentes ven una institución donde su vocación no se ve realizada cumpliendo su labor por un simple aspecto económico hay insatisfacción laboral. 8. Imagen deteriorada de la universidad. entre los estudiantes, padres de familia y la comunidad y demás grupos magisteriales e instancias superiores al sector educación.

Fuente: (Mamani y Mamani, 2006)

3.2.8. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

(Koys, 1991) se trabajaron con indicadores de un buen número de dimensiones (80) de los estudios publicados, y con la finalidad de reducir las dimensiones nombradas establecen tres criterios que tenían que cumplirlas dimensiones:

- Las dimensiones nombradas tendrían que ser una medida de percepción.
- Deben ser una medida de descripción y no evaluar actividades.
- No pueden ser un aspecto de organización o estructura.

Después de aplicados estos criterios, quedaron en total ocho dimensiones. En el siguiente cuadro se describe de manera simplificada las dimensiones de (Koys, 1991)

Tabla 6: Dimensiones del clima Organizacional

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones de (Koys, 1991)	Dimensión encontrada en la literatura.
(1) AUTONOMIA.	Autonomía
Percepción de una determinación propia de cada uno respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.	Supervisión cerrada Responsabilidad individual Iniciación de estructura
(2) COHESIÓN.	Cohesión
Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.	Conflicto Espíritu Relaciones

(3) **CONFIANZA.**

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada.

(4) **PRESIÓN.**

Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento.

(5) **RESPALDO / APOYO.**

Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.

(6) **RECONOCIMIENTO**

Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.

(7) **EQUIDAD/ JUSTICIA / IMPARCIALIDAD**

Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.

Polarización del Status.

Universalismo

Cooperación en grupo, Amistad y cariño.

Sociabilidad.

Intimidad contra reserva

Confianza del líder

Insensibilidad de la Dirección

Confianza en la dirección

Apertura.

Presión laboral

Posición sobrecargada, posición en conflicto, ambigua.

Orientación

Énfasis en los logros

Estándar de trabajo

Medida de los resultados

Énfasis en la producción

Apoyo

Consideración por parte del líder

Facilitación del trabajo por parte del líder.

Distancia psicológica del líder

Influencia jerárquica

Conocimiento de la dirección.

Reconocimiento y retroalimentación

Oportunidades para crecer y avanzar

Relaciones de recompensa – castigo

Recompensas.

Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas.

Claridad en la promoción.

Claridad en las políticas.

	Claridad de políticas y eficiencia de estructuras.
	Altruismo
	Igualitarismo.
(8) INNOVACIÓN	Innovación
Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.	Flexibilidad organizacional
	Impulsivo
	Seguridad frente al riesgo
	Retos y riesgos
	Orientación al futuro

Fuente: (Chiang, Salazar y Huerta, 2008) Relación entre clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Las Escalas del Clima Organizacional según (Koys, 1991) constituyéndose estas escalas en las dimensiones para el presente estudio, por tanto, el instrumento que permitió recoger información para su respectivo procesamiento está elaborado tomando en cuenta estas dimensiones:

1 AUTONOMÍA.

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.

Así mismo, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, también está referida a como se trata el grado de libertad que el individuo o trabajador de la organización puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. (Koys, 1991)

2 COHESIÓN.

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

La cohesión en los grupos se refiere a la solidaridad que existe entre los miembros de un grupo y la atracción que despierte la organización en el mismo. Un grupo con cohesión es aquel que posee normas claras, metas comunes, identidad de grupo positiva, una relación buena de trabajo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, cooperación, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia. En los grupos muy cohesivos, existe un alto grado de amistad y estimación mutuas, por lo cual el propio grupo proporciona satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes.

Si es un grupo muy cohesivo, éste puede servir de referencia para sus miembros y la aceptación de los nuevos será a través de presiones sociales para que cuando ingrese, se sienta identificado con el mismo.

El acatamiento de las normas de actuación. Cuando los papeles en la tarea del grupo son altamente interdependientes, se necesita una cooperación y coordinación estrechas para una actuación eficiente. Esto determina que la cohesión influya en que haya menor ausentismo y rotación de personal en las organizaciones.

La cohesión se basa en dos formas de atracción: la atracción hacia las tareas del grupo y hacia los miembros del grupo. La cohesión de los grupos facilita la toma de decisiones porque la comunicación con sus miembros es más abierta; es decir, se sienten más seguros para expresar sus diferentes puntos de vista e ideas. La cohesión dentro de los grupos de trabajo se define como la cooperación y apoyo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, cooperación, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia para el logro de metas y objetivos en base de en determinadas normas y principios compartidos por todos los miembros impactando en el clima organizacional. (Koys, 1991)

3 CONFIANZA.

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, que depende en mayor medida del crédito, o la ciencia, en la cual los investigadores utilizan hallazgos encontrados por otros que no pueden comprobar por sí mismos.

Desde el punto de vista de la organización universitario, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los trabajadores puesto que, como señala el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización universitario que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción -, o negociadas en términos de interés.

Existen cuatro ventajas por el hecho de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones universitario es:

- La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero. En un ambiente de desconfianza proliferan los controles, aumenta la burocracia, se frena la innovación. Los comportamientos que pretenden controlarlo todo ahogan cualquier intento de comunicación interna e incapacitan a la organización para atender a los desafíos que se le presentan. En suma, la confianza reduce la necesidad de información para el control y la vigilancia. Es un mecanismo de ahorro sobre costos en las organizaciones.
- La confianza fomenta la transferencia del saber. Si no hay confianza, quien tiene altas cuotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en la organización para cual trabaja. La confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos - lo que entraña vulnerabilidad - y a comunicar a nivel horizontal.
- La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca. La confianza incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos a controles para aumentar su productividad. De esta manera la motivación intrínseca -orientar la acción a la autorrealización del personal – se fortalece y los hace partícipes en la marcha de la organización. La motivación intrínseca se pierde cuando se constata la carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando el control acaba sustituyendo a la confianza.
- La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que ésta provee. (Koys, 1991)

4 PRESIÓN.

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Actualmente el ritmo de vida existente en nuestra sociedad ha impuesto ciertos niveles de presión que afectan de diferentes maneras a cada individuo. Dentro de una organización universitario el efecto más visible de ésta se manifiesta en el desempeño del personal docente universitario y

administrativo Tanto excesiva como insuficiente, la presión provoca un desempeño insatisfactorio que se refleja en una baja productividad. Lo más conveniente dentro de una organización universitario es encontrar un punto óptimo donde la presión existente aliente al personal a dar lo mejor de sí en su trabajo sin que esto represente una carga excesiva para él.

La presión es la resultante de todas las demandas que recaen sobre las personas. Estas pueden ser demandas físicas también pueden ser demandas psicológicas, como solicitudes de tiempo y atención por parte de otras personas, el trato con personas difíciles, la aceptación de una promoción o una cantidad excesiva de trabajo por sacar adelante. Algunas demandas son agradables, otras lo son menos, pero todas vienen a sumarse a la presión que ya padece cada quien.

Los factores que llevan a estados de ansiedad y tensión reciben el nombre de factores tensionantes. Aunque es posible que uno solo de estos factores conduzca a una situación grave de exceso de tensión, por lo general es la confluencia de varios factores tensionantes lo que lleva a una circunstancia grave. Las principales causas de presión de los empleados se dividen de manera uniforme entre los factores organizacionales y el ambiente ajeno al trabajo. Así pues, para controlar la presión, las organizaciones suelen comenzar por explorar las causas relacionadas con el trabajo. (Koys, 1991)

5 APOYO.

La precepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

El Apoyo Organizacional es un constructo que se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al. 1986) y

(Rhoades y Eisenberger, 2002), citado por (Toro, 2003). Estos investigadores destacan dos componentes claves del concepto: uno es la valoración que la empresa hace de los esfuerzos y contribuciones del empleado y otro las gestiones que muestran interés y cuidado por el bienestar del empleado. No obstante, el concepto no se refiere tanto a hechos o situaciones específicas de la organización sino más bien a la percepción subjetiva de tales actitudes y preocupaciones por parte de personas representativas de la organización (Toro, 2003).

6 RECONOCIMIENTO.

La percepción que tiene los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.

Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores - Consideración: Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía o de la organización universitario. (Koys, 1991)

7 EQUIDAD.

La percepción que los empleados tienen acerca de si, existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Dentro de los temas álgidos de una organización, sobre todo en el contexto nacional, el del salario y sus adyacentes es, quizá, el que más sentimientos, actitudes y percepciones soporta. El dinero ha sido fuente de controversias entre quienes lo defienden como motivador y quienes dicen que el dinero no motiva a la mayoría de las personas. Pero también es cierto que no solo el dinero influye en la percepción de las personas sobre el clima de su organización. Existen teorías que ayudan a entender este complejo tópico,

entre las cuales está la teoría de la equidad, la cual dice que “los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben, con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad”. (Robbins, 1999: 183). Si el individuo percibe que su razón beneficio / aportación es igual a la de aquellos con los cuales se compara, se dice que hay un estado de equidad. Pero cuando la percepción es de desigualdad se experimenta tensión de equidad y este estado de tensión negativa proporciona motivación para hacer algo que la corrija. (Koys, 1991)

8 INNOVACIÓN.

La percepción que se tiene del ánimo que tienen para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia.

Tomando en cuenta los estudios al respecto se puede manifestar que los cambios socioeconómicos están provocando que, numerosos países traten de generar estrategias de promoción de la innovación, para asegurar su competitividad, frente a países de bajos costes productivos. Lo que parece constituir la ventaja competitiva en las economías avanzadas, es la actividad innovadora, junto con el capital humano.

Según (Rodríguez, 2013), para conseguir este objetivo, todas las organizaciones hoy en día necesitan influir positivamente en las actitudes de sus miembros y generar en ellos una movilización voluntaria, hacia los objetivos de la organización. Los elementos creativos para el desarrollo de nuevas ideas implican cierto nivel de interacción social y necesitan un buen clima organizacional.

¿Pero cómo consigue la organización, influir en las actitudes los miembros de su organización, para conseguir sus objetivos?

Parece ser, que el estilo de liderazgo ejercido por el superior o director y las prácticas de gestión de RRHH, destacan sobre otros aspectos, por la proximidad con la que los empleados perciben sus efectos.

Como se comporta el inmediato superior de un trabajador y como este percibe que le trata su empresa u organización universitario, son aspectos que se deben considerar, al analizar la forma de actuar sobre la percepción del clima organizacional.

En el clima de innovación, influyen positivamente la relación de dos dimensiones: el estilo de liderazgo transformacional (mediante el que se sabe evocar una visión y ganarse la confianza de su grupo de trabajo, produciendo al mismo tiempo una estimulación intelectual y una consideración individualizada) y un buen rendimiento del equipo de trabajo.

Pero estos dos factores, no son los únicos que influyen en la consecución de un buen clima de innovación en la organización, se debe tener en cuenta además la gestión de RRHH, esta debe estar orientada al compromiso, si lo que queremos es desarrollar en los empleados actitudes deseadas.

En una gestión de RRHH orientada al compromiso, se busca establecer conexiones psicológicas entre los objetivos de los empleados y los de la organización. En organizaciones universitarias con este tipo de gestión, es más probable encontrar a personas con una conducta organizativa favorable, ofreciendo un desempeño más allá de las especificaciones de su puesto, sin esperar una recompensa por ello, mostrando comportamientos que resultan críticos para el éxito de la organización.

Conductas como ayudar a otras personas, mostrar iniciativa y creatividad, defender la reputación de la empresa o la organización universitario, no se desarrollan si no se presenta unas condiciones organizacionales adecuadas para ello, en la que influyan positivamente los factores antes mencionados.

Las prácticas de RRHH pueden fomentar un clima organizacional positivo, en relación con los objetivos de la organización, favoreciendo un clima innovador. La formación, la información compartida y la retribución, pueden transmitir la importancia de las metas organizacionales.

Del mismo modo las prácticas dirigidas a estimular la participación muestran una alta capacidad predictiva sobre un clima de innovación. Cuando el individuo percibe que su organización le estimula a participar, lo asocia a la posibilidad de innovar. Para que el estímulo de la participación sea efectivo, no debe limitarse al desarrollo de las tareas establecidas en el puesto, debe ampliarse a la posibilidad de participar desarrollando tareas emergentes.

Otra práctica, que muestra una alta capacidad de predecir el clima innovador es la formación y el desarrollo de las personas, también relacionado con mayor calidad de producto, cuota de mercado o crecimiento de ventas.

Además, la práctica dirigida a compartir información relevante entre los miembros de la organización se muestra como buena predictora de un clima de innovación. El acceso a la información transmite confianza en los empleados, mejorando la calidad de sus decisiones y actuaciones.

Las empresas que deseen fomentar un clima innovador deberían desarrollar prácticas de RRHH que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo, promoviendo además estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores, (Rodríguez, 2013).

Dentro de los constructos científicos abordados por los diferentes investigadores, acerca de las dimensiones del clima organizacional, no existe una uniformidad de criterios, por tanto, mencionamos algunas de las dimensiones que plantean los autores al respecto:

De Miguel citado por (Fernández y Asencio, 1989), escribe acerca de las seis subdimensiones que configuran el clima organizacional.

- La estructura organizativa.
- El liderazgo del equipo directivo.
- La participación de la comunidad.
- Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

- La existencia de una cultura organizativa.
- La satisfacción profesional del profesorado.

Las organizaciones según Chester, citado por (Ministerio de Salud, 2009) son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Las Dimensiones según Chester son:

- Estructura
- Toma decisiones
- Comunicación Organizacional
- Remuneración

La investigación de Likert citado por (Jiménez, 2009) sobre el clima organizacional lo llevo a creer que la diferencia podría encontrarse en una serie dimensiones estructurales y procesos organizacionales.

- 1 Liderazgo:** en una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo, no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos.
- 2 Motivación:** está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.
- 3 Comunicación:** Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce

a errores, se presentan males entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

- 4 Interacción:** Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas.
- 5 Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.
- 6 Establecimiento de metas:** son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una empresa podemos encontrar varias finalidades.
- 7 Control:** consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. Además, el control necesita de la intervención del directivo para evitar que se produzcan consecuencias indeseables. La actuación del administrador ira encaminada a solucionar los problemas que originan estas desviaciones. El proceso básico del control consta de una serie de acciones a realizar.
- 8 Rendimiento:** hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

(Sandoval, 2004) que hizo una recopilación sobre Conceptos y dimensiones de Clima Organizacional, plantea lo siguiente:

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

(Litwin y Stringer, 1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- (1) Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- (2) Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- (3) Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- (4) Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- (5) Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- (6) Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick citado por (Sandoval, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- (1) Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- (2) Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- (3) Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- (4) Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- (5) Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- (6) Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- (7) Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- (8) Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- (9) Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- (10) Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- (11) Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor, citado por Sandoval (2004), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- (1) Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- (2) Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- (3) Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- (4) Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- (5) Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet, citado por (Sandoval, 2004), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- (1) Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- (2) Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- (3) Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- (4) Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

La Teoría del clima organizacional de Likert citado por (Sandoval, 2004) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert citado por (Sandoval, 2004) señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización

evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

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

- (1) Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
- (2) Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

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

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

3.2.9. CLASES DE CLIMA.

A) CLIMA ORGANIZACIONAL.

(Peiró, 2006) El clima organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas.

(Halpin, 1966), citado por (Owens 1992) La personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional es para la organización.

(Méndez, 2006) citado por (Jaik, Tena y Villanueva, 2010) es un ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

B) CLIMA SOCIAL.

(Trianes, 2000) citado por (Aron y Milicic, 1999) El clima social como la percepción por parte de los alumnos y profesores de bienestar personal, sentimientos positivos de sentirse aceptado y ser valioso para los demás en la convivencia diaria.

C) CLIMA LABORAL.

Son las percepciones que tienen los trabajadores de la organización para la cual trabajan en términos de autonomía estructura, cordialidad y apoyo. Se convierten en negativas cuando reflejan la insatisfacción de los mismos.

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor, citado por (Chiang, Salazar y Huerta, 2008) proponen el concepto de “Clima organizacional” (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento"

(Cabrera, 1999) citado por (Furnham, 2001) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

(Rodríguez, 2000) citado por (Furnham, 2001) define al clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afecten a dicho trabajo.

D) ESCALA DE CLIMA LABORAL: (Palma, 1999)

Elaboró y validó una escala de satisfacción en trabajadores de Lima metropolitana SL-SPC la escala cuenta con 36 proposiciones asociadas a siete factores.

- (1) Condiciones físicas y/o materiales de infraestructura donde se desenvuelve el trabajo.
- (2) Beneficios y/o remunerativo.
- (3) Política administrativa, asociada a la relación laboral directamente con el trabajo.
- (4) Relaciones sociales.
- (5) Desarrollo personal.
- (6) Desempeño de tareas.
- (7) Relación con la autoridad.

3.2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

(Castro y Paz, 2011) afirman que el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que no tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "Salud Mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- a. Sentirse bien consigo mismo.
- b. Sentirse bien con respecto a los demás.
- c. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

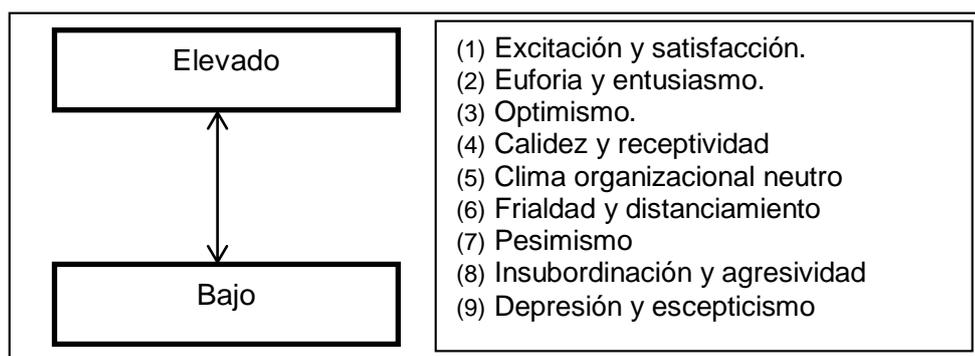
(Atkinson, 1970), desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación, este modelo parte de las siguientes premisas:

- a. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

- c. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- d. Los cambios del ambiente que se perciben originaran algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento, un cambio en ese patrón genera un cambio de comportamiento. El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional, bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típico de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como los casos de huelgas, mítines, etc.) El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar en el continuum ilustrado en la figura.

Gráfico 4: continuum de los niveles del clima organizacional.



Fuente: (Castro y Paz, 2011), Gestión de Recursos Humanos.

El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, Por tanto, se puede describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable es situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste; es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

AGOTAMIENTO EMOCIONAL

“El agotamiento emocional se describe como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo (Cordes, Dougherty, 1993)

APOYO.

La precepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. (Koys, 1991)

AUTONOMÍA.

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. (Koys, 1991)

CLIMA ORGANIZACIONAL.

(Chiavenato, 1990) considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

CLIMA SOCIAL.

(Triane, 2000) citado por (Aron y Milicic, 1999) El clima social como la percepción por parte de los alumnos y profesores de bienestar personal, sentimientos positivos de sentirse aceptado y ser valioso para los demás en la convivencia diaria.

COHESIÓN.

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas. La cohesión en los grupos se refiere a la solidaridad que existe entre los miembros de un grupo y la atracción que despierte la organización en el mismo. Un grupo con cohesión es aquel que posee normas claras, metas comunes, identidad de grupo positiva, una relación buena de trabajo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, cooperación, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia. En los grupos muy cohesivos, existe un alto grado de amistad y estimación mutuas, por lo cual el propio grupo proporciona satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes (Koys, 1991)

COMUNICACIÓN

Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan males entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas. (Koys, 1991)

DEPRESIÓN.

“Por depresión en el docente, se entiende una enfermedad que no es momentánea, sino que se ha vuelto parte de la vida del educador y que se relaciona con la forma en que su estado afectivo reacciona ante los diversos acontecimientos que vive tanto a nivel universitario como global” (Gonzales, 2010. p.164)

DESPERSONALIZACION

“Se entiende como el desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo. Se acompaña de un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación hacia el trabajo.” (Guerrero, 2003).

ESTRÉS LABORAL

Una definición que tiene gran aceptación es la siguiente: “El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas). Esta definición hace referencia a un proceso que es resultado del balance entre las demandas de la realidad y la capacidad de respuesta del individuo. El estrés es un problema que se da en el individuo debido a diferentes causas relacionadas con distintas facetas de su vida. Una de estas facetas es el trabajo. El hecho de que gran parte de las condiciones en las que el individuo desarrolla su actividad laboral pueden convertirse en fuentes de estrés hace que merezca especial atención este ámbito. (Koys, 1991)

INSATISFACCIÓN LABORAL.

“El sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psicosociales económicas no acordes con sus expectativas” (Napiore, 2008. p. 132)

LIDERAZGO

En una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo, no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos. (Napiore, 2008. p. 132)

MODELO MPB (MULTIPATHWAYS TO BURNOUT)

“Isaac Friedman conceptualiza el Burnout como un síndrome relacionado con el trabajo, que proviene de una discrepancia entre los niveles previstos y observados de auto eficacia profesional del individuo. Plantea un modelo de caminos múltiples hacia el síndrome de quemarse por el trabajo, en el que establece tres posibles escenarios en el proceso hacia el clímax del Burnout; escenario cognitivo, escenario emocional y una combinación de ambos” (Napiore, 2008. p 65)

ORGANIZACIÓN

Según lo manifestado por (Gairín, 1996), citado por (Molina, 2006), la organización facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

CAPÍTULO IV:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.

Toda investigación para alcanzar sus objetivos debe presentar dos requisitos indispensables que son la validez y la confiabilidad, para la presente investigación en lo que corresponde al ítem de metodología 1.6.4. En lo que corresponde a los instrumentos hemos presentado lo correspondiente a ello, fundamentalmente basado al instrumento adaptado de la escala de Clima Organizacional de Koys y Decotts, para instituciones educativas universitarias públicas de Chile. Con una confiabilidad de 0,929 según el coeficiente Alfa de Crombach. Las valoraciones se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos, pudiendo obtener puntuaciones entre 40 y 200. De igual manera presentamos la aplicación del inventario del Síndrome de desgaste profesional de Marlach Burnout para docentes.

Los instrumentos fueron validos por docentes de amplia trayectoria universitaria conforme presentamos en los anexos.

INSTRUMENTO 1: ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE VALORACIÓN
AUTONOMÍA	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usted decide el modo en que ejecutará su trabajo. 2. Usted determina los estándares de ejecución de su trabajo. 3. Usted toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña su trabajo. 4. Usted organiza su trabajo como mejor le parece 5. Usted propone sus propias actividades de trabajo. 	5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo
COHESIÓN	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la institución, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y proporción de	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en su institución. 2. Entre las personas que trabajan en su institución existe una preocupación y cuidado por el otro. 	5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo

	ayuda material en la realización de las tareas			<p>3. Las personas que trabajan en su institución se ayudan los unos a los otros.</p> <p>4. Las personas que trabajan en su institución se llevan bien entre sí.</p> <p>5. Siente usted que tiene muchas cosas en común con las personas que trabajan en su institución.</p>	1 = Totalmente en desacuerdo
CONFIANZA	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los directivos y jerárquicos, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	12.5%	05	<p>1. Los directivos y/o jerárquicos le dan buenos consejos.</p> <p>2. Los directivos y/o jerárquicos son personas de principios definidos.</p> <p>3. Los directivos y/o jerárquicos son personas con quienes se puede hablar abiertamente.</p> <p>4. Puede confiar usted en que los directivos y/o jerárquicos no divulguen las cosas que le cuenta en forma confidencial.</p> <p>5. Los directivos y/o jerárquicos cumplen con los compromisos que adquiere con usted.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>
PRESIÓN	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	12.5%	05	<p>1. Su institución es un lugar relajado para trabajar.</p> <p>2. Usted se siente muy atareado con la labor que realiza en su institución.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p>

				<p>3. Siente usted que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.</p> <p>4. Muchos de los docentes de su institución sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.</p> <p>5. En casa, a veces, usted teme oír sonar el teléfono/tocar la puerta (entre otras situaciones) porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.</p>	<p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>
APOYO	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	12.5%	05	<p>1. A los directivos y/o jerárquicos les interesa que usted se desarrolle profesionalmente en esta institución.</p> <p>2. Los directivos y/o jerárquicos le otorgan su respaldo al 100%.</p> <p>3. Los directivos y/o jerárquicos le respaldan y dejan que usted aprenda de sus propios errores.</p> <p>4. Es fácil hablar con los directivos y/o jerárquicos sobre los problemas relacionados con el trabajo</p> <p>5. Puede usted contar con la ayuda de los directivos y/o jerárquicos cuando la necesita.</p>	<p>5 = Muy de acuerdo</p> <p>4 = De acuerdo</p> <p>3 = No estoy seguro</p> <p>2 = En desacuerdo</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo</p>

RECONOCIMIENTO	La precepción que tienen los miembros de la institución con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la institución.	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede usted contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo. 2. La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error. 3. Los directivos y/o jerárquicos conocen las fortalezas que usted posee y se los hacen notar. 4. Los directivos y/o jerárquicos le toman a usted como ejemplo de lo que se debe hacer. 5. Los directivos y/o jerárquicos reconocen una buena ejecución de su trabajo. 	<p>5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo</p>
EQUIDAD	La precepción que los trabajadores tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si los directivos y/o jerárquicos prescinden de alguien es porque probablemente esa persona se lo merece. 2. Es necesario que usted realice algo especial para que los directivos y/o jerárquicos lo elogien. 3. Puede usted contar con un trato justo por parte de los directivos y/o jerárquicos. 4. Los objetivos que fijan los directivos y/o jerárquicos para su trabajo son razonables. 	<p>5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = No estoy seguro 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo</p>

				5.	Los directivos y/o jerárquicos no tienen docentes favoritos.	
INNOVACIÓN	La percepción que se tiene del ánimo que tienen para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia.	12.5%	05	1.	A los directivos y/o jerárquicos les agrada que usted intente hacer su trabajo de distintas formas.	5 = Muy de acuerdo
				2.	Los directivos y/o jerárquicos le animan a desarrollar sus propias ideas.	4 = De acuerdo
				3.	Los directivos y/o jerárquicos “valoran” nuevas formas de hacer las cosas.	3 = No estoy seguro
				4.	Los directivos y/o jerárquicos le animan a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	2 = En desacuerdo
				5.	Los directivos y/o jerárquicos lo animan a mejorar las formas de hacer las cosas.	1 = Totalmente en desacuerdo
	TOTALES	100%	40			40 - 200

INSTRUMENTO 2: ESCALAS DEL ESTRÉS LABORAL DOCENTE

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMES	ÍTEMES Y/O REACTIVOS	CRITERIO DE VALORACIÓN
Agotamiento emocional	Evidencia agotamiento por el trabajo.	40%	09	1. Se siente emocionalmente agotado por su trabajo.	0 = Nunca 1 = Pocas veces al año o menos 2 = Una vez al mes o menos 3 = Unas pocas veces al mes o menos 4 = Una vez a la semana 5 = Pocas veces a la semana 6 = Todos los días
	Manifiesta fatiga en las mañanas por tener que ir a trabajar.			2. Se enoja fácilmente al enseñar.	
	Muestra gran esfuerzo para trabajar con los alumnos.			3. Se siente fatigado(a) cuando se prepara para ir a trabajar. 4. Se siente cansado(a) al final de la jornada.	
	Evidencia frustración en el trabajo.			5. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo. 6. Trabajar directamente con personas le produce estrés. 7. Cree que está trabajando demasiado. 8. Se siente frustrado(a) en su trabajo. 9. Siente que no puede dar más en su trabajo.	

Despersonalización	Trata a los alumnos como objetos impersonales.	30%	08	1. Cree que los alumnos son objetos y no personas.	0 = Nunca 1 = Pocas veces al año o menos 2 = Una vez al mes o menos 3 = Unas pocas veces al mes o menos 4 = Una vez a la semana 5 = Pocas veces a la semana 6 = Todos los días
	Es insensible con la gente.			2. No se acuerda de los nombres y de la situación escolar de sus estudiantes.	
	Se muestra despreocupado por lo que sucede con sus estudiantes.			3. Se ha vuelto más insensible con la gente desde que ejerce esta profesión.	
	Cree que los estudiantes lo culpan por sus problemas.			4. No le preocupa que este trabajo le endurezca emocionalmente.	
				5. No le preocupa lo que les ocurrirá a los alumnos.	
				6. No le apetece atender a los estudiantes.	
				7. Siente que los alumnos le culpan por sus problemas.	
				8. Siente que los alumnos nunca están satisfechos con su trabajo.	
Baja realización personal	Evidencia dificultad para tratar los problemas de los estudiantes.	30%	09	1. Siente que no puede resolver los problemas de sus estudiantes.	0 = Nunca 1 = Pocas veces al año o menos 2 = Una vez al mes o menos 3 = Unas pocas veces al mes o menos 4 = Una vez a la semana
	Muestra insatisfacción por el trabajo realizado			2. Se siente culpable por las actitudes en su trabajo	
				3. Tiene remordimientos por el trato a sus colegas de trabajo.	

				<p>4. Se ha vuelto criticón(a) y solo busca defectos en su centro de trabajo.</p> <p>5. Se siente poco realizado en su trabajo.</p>	<p>5 = Pocas veces a la semana 6 = Todos los días</p>
	Se muestra poco activo en el trabajo.			<p>6. Se siente aburrido(a) en su trabajo.</p> <p>7. No participa de las reuniones de trabajo que hay en su Institución.</p>	
	Evidencia pérdida de calma en el trabajo.			<p>8. Últimamente llora con facilidad por cualquier motivo.</p> <p>9. Se irrita fácilmente con sus colegas y estudiantes.</p>	
TOTAL		100%	26		

4.1 ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS. INTERPRETACIONES

4.1.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.1.1. ESTRÉS LABORAL DOCENTE

Tabla 7: Nivel De Estrés Docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	3	1,1	1,1	1,1
ALTO	29	11,0	11,0	12,2
MEDIO	40	15,2	15,2	27,4
MUY BAJO	191	72,6	72,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

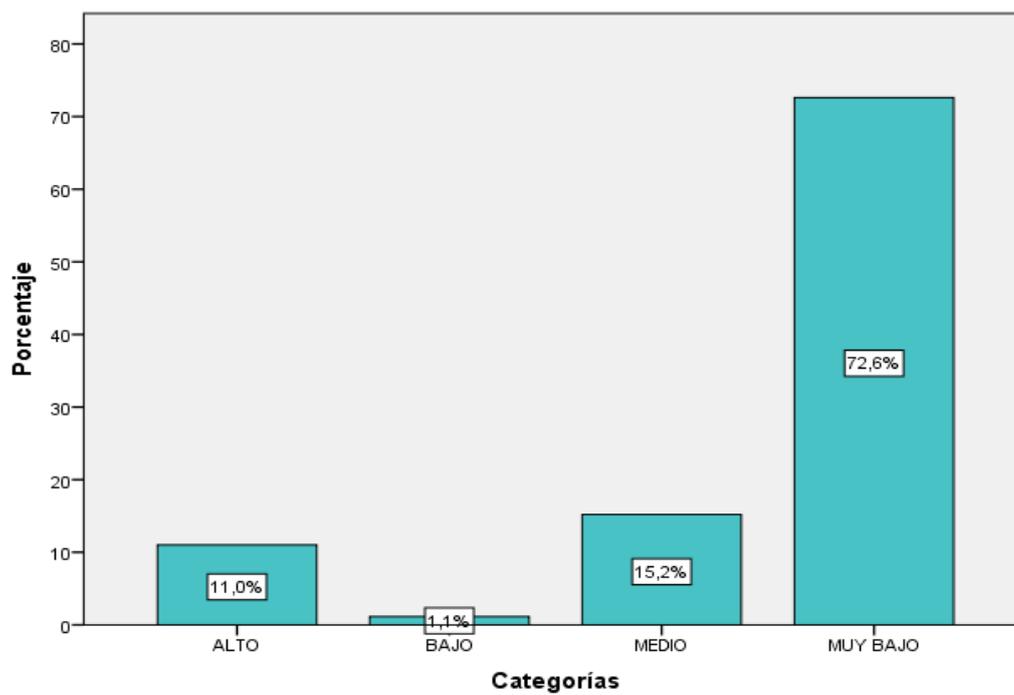
Fuente: cuestionario aplicado

Como se aprecia en el cuadro precedente, el 11% de los docentes universitarios presentan un nivel *alto* de estrés laboral; un 15,2% de los mismos padecen de estrés laboral en un nivel *medio* y un 73,7% de los docentes presentan estrés laboral en niveles *bajos* o *muy bajos*.

Es preocupante que el 11% de los docentes presenten niveles altos de estrés, el estrés docente como se ha abordado en el marco teórico que sirve de fundamento al presente trabajo es consecuencia de muchos factores llamados estresores, traducidos en la despersonalización, la baja realización personal y el agotamiento emocional en los mismos que inciden en forma directa en su desempeño como docentes y como responsables de las acciones educativas de formación profesional de los estudiantes, este hecho también trasciende a la parte organizacional afectando las relaciones interpersonales, la autonomía, la cohesión como equipo, la equidad, la innovación que pueda generar, el trabajo bajo presión y cumplimiento de metas y finalmente debilita la confianza que debe existir entre administrados, directivos y autoridades universitarias.

La información presentada en el cuadro motivo de análisis, también puede ser presentado de forma gráfica a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 5: Nivel De Estrés Docente



Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2. AGOTAMIENTO EMOCIONAL.

Tabla 8: Agotamiento Emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	31	11,8	11,8	11,8
MEDIO	40	15,2	15,2	27,0
MUY BAJO	192	73,0	73,0	100,0
Total	263	100,0	100,0	

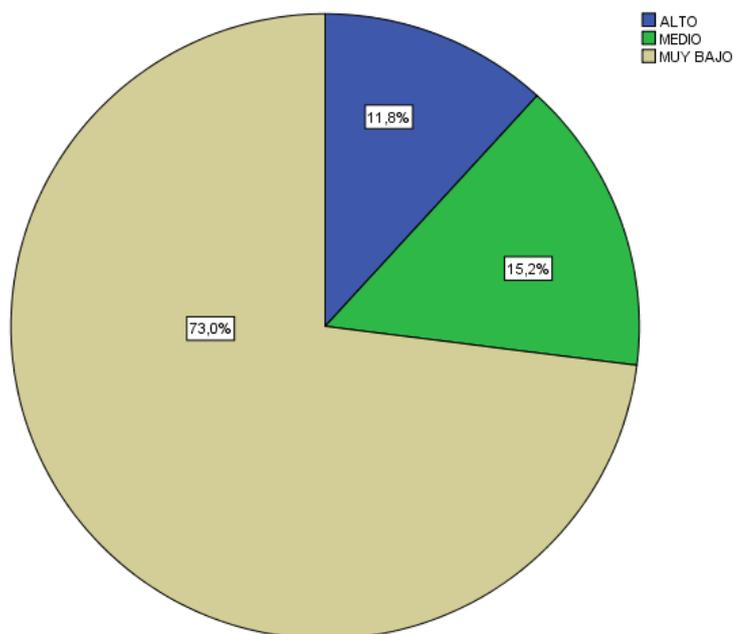
Fuente: cuestionario aplicado

En la tabla que precede se observa que el 11,8% de los docentes encuestados presentan agotamiento emocional en niveles *altos*; un 15,2% manifiesta presentar agotamiento emocional en un nivel *medio*, mientras que un significativo 73% afirma tener agotamiento emocional en niveles *muy bajos*.

El agotamiento emocional se manifiesta entre otros aspectos por evidenciar agotamiento en el trabajo, sentir fatiga en las mañanas por tener que ir a trabajar, mostrar gran esfuerzo para trabajar con los alumnos y en algunos casos por evidenciar frustración en el trabajo; el 11,8% de los docentes como pueden ratificar los alumnos y es un reconocimiento de parte, están agotados emocionalmente ello hace de que muchos de ellos realicen su labor docente de forma rutinaria, casi de cumplimiento por tener que cumplir con su jornada laboral, se ha perdido la mística por el trabajo y la responsabilidad académica como maestros universitarios de hacer cosas más desafiantes y más innovadoras para generar conocimiento por su naturaleza de ser casa de estudios superiores, en tal caso se debe abordar este problema académico y personal del docente con mucha seriedad a partir del liderazgo de la autoridad universitaria.

Los resultados presentados pueden observarse también a través del siguiente gráfico estadístico.

Gráfico 6: Agotamiento Emocional



4.1.1.3. DESPERSONALIZACIÓN

Tabla 9: Despersonalización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	21	8,0	8,0	8,0
BAJO	1	,4	,4	8,4
MEDIO	50	19,0	19,0	27,4
MUY BAJO	191	72,6	72,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

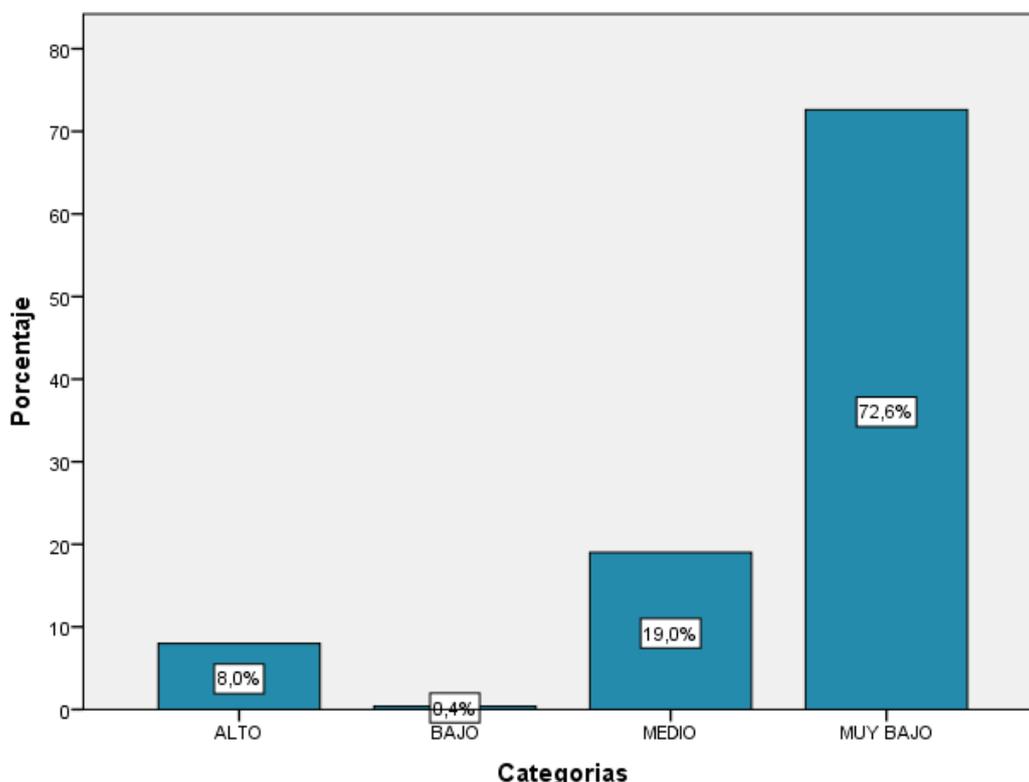
Se observa que el 8% de los docentes encuestados están despersonalizados en un nivel *alto*; el 19% de los mismos señalan estar despersonalizados en un 19%; mientras que el 73% de los docentes universitarios afirman presentar un nivel bajo o muy bajo de despersonalización.

La despersonalización se entiende como el estado de la conducta humana donde el docente trata a los alumnos como objetos impersonales, se muestra insensible

con la gente, se muestra despreocupado por lo que sucede con sus estudiantes y cree que los estudiantes lo culpan por sus problemas, es decir donde el docente ha perdido gran parte de su sensibilidad como persona humana, ya no le interesa lo que pueda ocurrir a su alrededor mientras está dentro de la universidad; ello ocurre con un 8% de los docentes, cifra que es significativa en razón a los 21 docentes de un total de 263 encuestados. Este hecho también es preocupante por cuanto no es posible que exista dentro de una casa de estudios donde se forman profesionales que se tenga docentes que han perdido toda forma de conexión con los alumnos y se hayan deteriorado en consecuencia sus vínculos académicos y de socialización e involucramiento con los intereses y expectativas de los alumnos, el mismo que debe ser abordado por la autoridad universitaria y plantear alternativas de solución para enfrentar tamaño problema académico y personal del docente.

Los resultados presentados en la tabla también pueden ser visualizados a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 7: Despersonalización



4.1.1.4. BAJA REALIZACIÓN PERSONAL.

Tabla 10: Baja Realización Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ALTO	30	11,4	11,4	11,4
BAJO	1	,4	,4	11,8
MEDIO	39	14,8	14,8	26,6
MUY BAJO	193	73,4	73,4	100,0
Total	263	100,0	100,0	

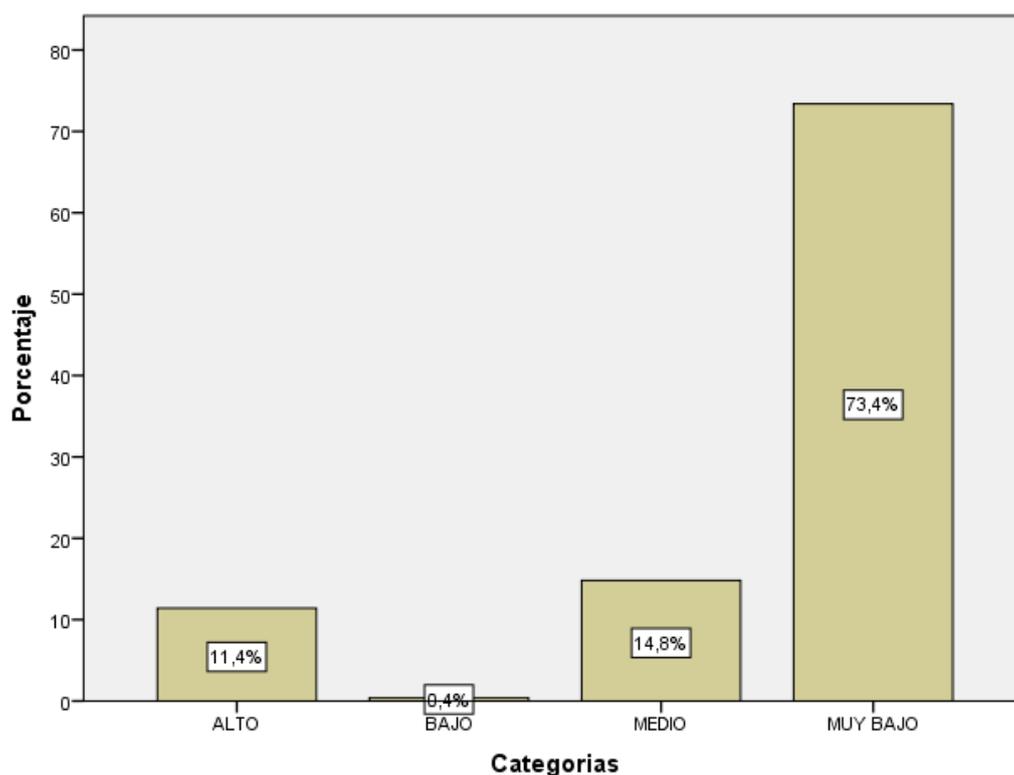
Fuente: cuestionario aplicado

En la tabla que precede se observa que el 11,4% de los docentes universitarios presentan una baja realización personal en un nivel altamente marcado, en tanto un 14,8% de los mismos presentan dicha deficiencia conductual en un nivel *medio* mientras que el 73,8% de los mismos tienen una baja realizan personal que no es necesariamente marcado.

La baja realización personal de los docentes está referida a la evidente dificultad para tratar los problemas de los estudiantes, cuando el docente muestra insatisfacción por el trabajo realizado, cuando se muestra poco activo y cuando evidencia pérdida de calma en el trabajo; el 11,4% de los docentes que presentan dicho problema es de suma gravedad por cuanto el perfil del docente universitario indica que debe ser un profesional altamente activo y proactivo, sentir satisfacción por el trabajo que realiza y debe guardar la compostura, observando conducta decorosa y controlando sus emociones cuando la situación sea adversa complicada y muy difícil de manejar, sin embargo existen 30 docentes aproximadamente de un total de 263 que señalan no tener estas cualidades necesarias para ejercer la docencia universitaria.

Los resultados presentando en la tabla objeto de análisis, también puede ser representado a través del siguiente gráfico estadístico.

Gráfico 8: Baja Realización Personal



4.1.1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Tabla 11: Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	39	14,8	14,8	14,8
FAVORABLE	116	44,1	44,1	58,9
MEDIANAMENTE FAVORABLE	77	29,3	29,3	88,2
MUY DESFAVORABLE	31	11,8	11,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

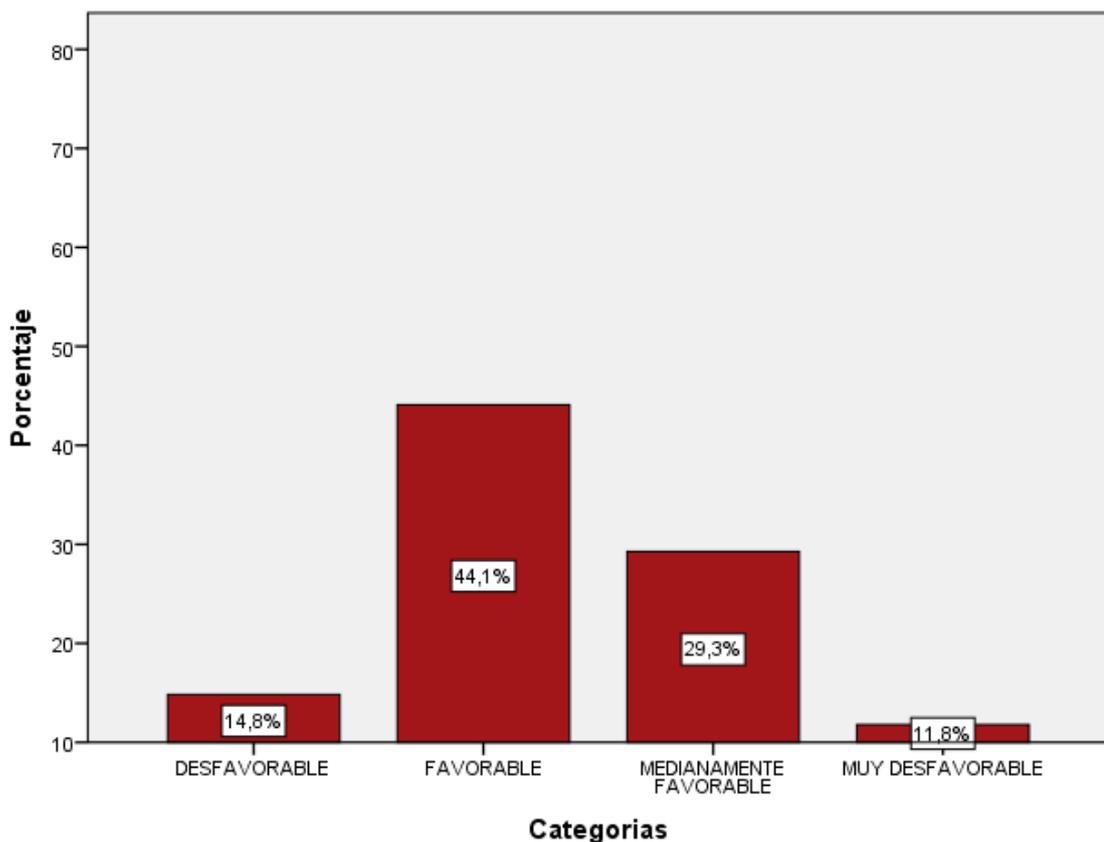
En la tabla se observa que el 14,8% de los docente universitarios encuestados manifiestan percibir un clima organizacional *desfavorable* al interior de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; un 11,8% de los mismos perciben un clima organizacional *muy desfavorable*; mientras que un 29,3% de los docentes manifiestan percibir un clima organizacional *medianamente*

favorable en la universidad donde laboran y finalmente un 44,1% afirma percibir un clima organizacional antoniano de forma *favorable*.

El clima organizacional se entiende como la atmosfera o el aire que respiramos en el centro de labor que posibilita poner en práctica todas nuestras habilidades como trabajadores, permitiéndonos desenvolvemos con total autonomía, confianza, cohesión, bajos niveles de presión, el apoyo, la equidad y el reconocimiento por la labor realizada, sin embargo según manifestación de los docentes el 26,6% de los mismos percibe que estos aspectos se encuentran en una nivel desfavorable y muy desfavorable lo cual ratifica la naturaleza compleja y difícil de una estructura organizacional como es una universidad cuya gobernabilidad es todo un reto para las autoridades que asumen dicha responsabilidad.

Los resultados que se han presentado en la tabla precedente también pueden visualizarse a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 9: Clima Organizacional



4.1.1.6. AUTONOMIA.

Tabla 12: Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	7	2,7	2,7	2,7
FAVORABLE	57	21,7	21,7	24,3
MEDIANAMENTE FAVORABLE	133	50,6	50,6	74,9
MUY DESFAVORABLE	66	25,1	25,1	100,0
Total	263	100,0	100,0	

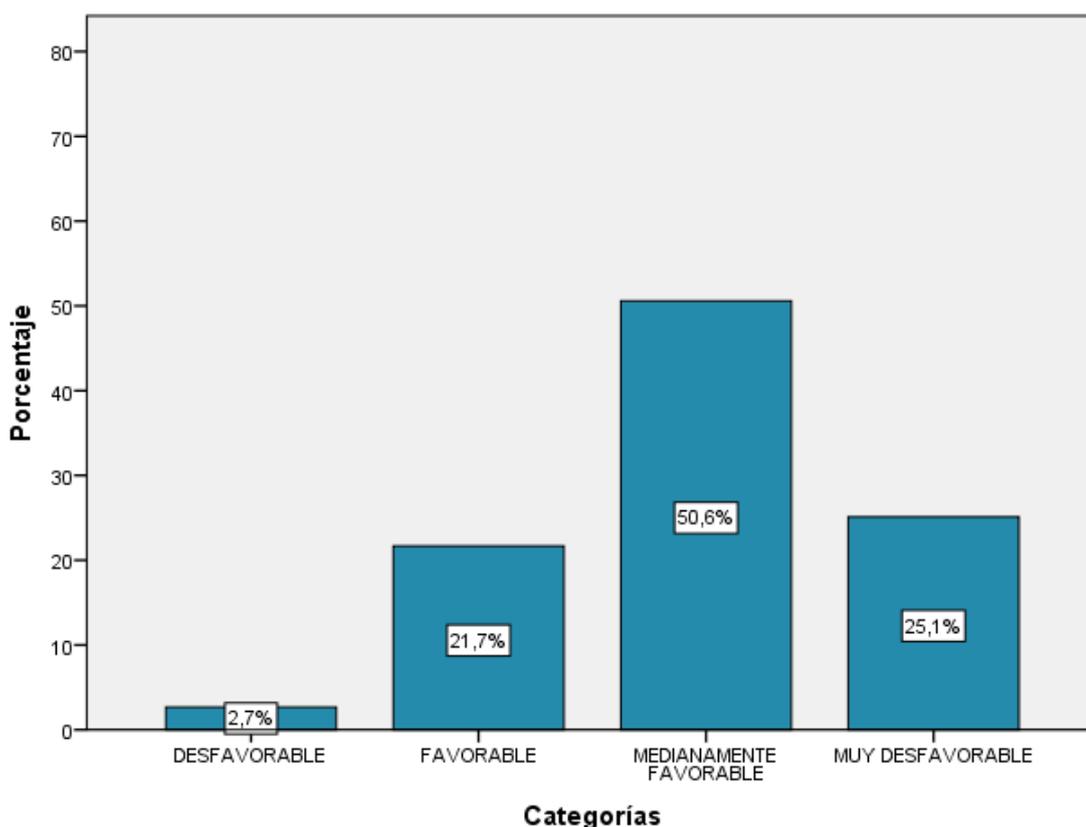
Fuente: cuestionario aplicado

En la tabla que precede se observa que un 27,8% de los docentes universitarios encuestados manifiestan percibir el concepto de autonomía como eje fundamental del clima organizacional en un nivel *desfavorable* o *muy desfavorable*, mientras que un significativo 50,6% de los encuestados afirman percibir una autonomía en un nivel medianamente favorable; mientras que un 24,3% de los mismos señalan percibir una autonomía en términos *favorables*.

La autonomía está referida a la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades; estos aspectos son percibidos como muy desfavorables por 3 de cada 10 docentes aproximadamente y solo 2 de cada 10 docentes perciben la autonomía en un nivel favorable y adecuado, la misma que debe ser revertida por cuanto este aspecto es imprescindible para que los trabajadores fortalezcan su vínculo y compromiso con el centro de labor.

Dichos resultados también pueden observarse a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 10: Autonomía



4.1.1.7. COHESIÓN.

Tabla 13: Cohesión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	15	5,7	5,7	5,7
FAVORABLE	116	44,1	44,1	49,8
MEDIANAMENTE FAVORABLE	69	26,2	26,2	76,0
MUY DESFAVORABLE	63	24,0	24,0	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

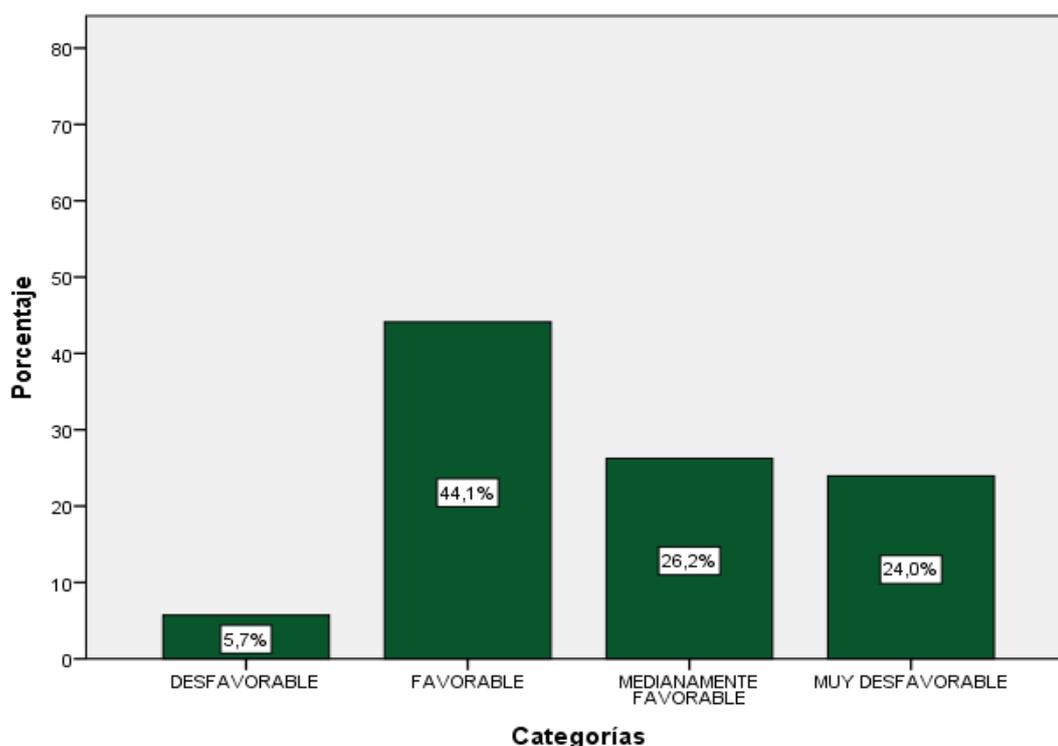
En el cuadro se puede observar que el 5,7% de los docentes encuestados manifiestan que la cohesión como parte del clima organizacional es percibida como *desfavorable*; asimismo un 24% de los mismos señala percibir dicho aspecto como *muy desfavorable*; un 26% lo percibe como medianamente

desfavorable; sin embargo, un 44,1% de los encuestados percibe la cohesión como un aspecto *favorable* dentro del clima organizacional.

La cohesión se entiende como las relaciones que deben existir entre los trabajadores dentro de la institución, la existencia de la atmosfera amigable y de confianza y cómo se proporciona la ayuda material en la realización de las tareas y responsabilidades, en tal virtud este aspecto es percibo por un 29,7% de los docentes como desfavorable o muy desfavorable situación que caracteriza un clima organizacional adverso y contrario a los intereses, objetivos y metas institucionales.

Los resultados descritos pueden ser observados también gráficamente a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 11: Cohesión



4.1.1.8. CONFIANZA.

Tabla 14: Confianza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	36	13,7	13,7	13,7
FAVORABLE	123	46,8	46,8	60,5
MEDIANAMENTE FAVORABLE	19	7,2	7,2	67,7
MUY DESFAVORABLE	31	11,8	11,8	79,5
MUY FAVORABLE	54	20,5	20,5	100,0
Total	263	100,0	100,0	

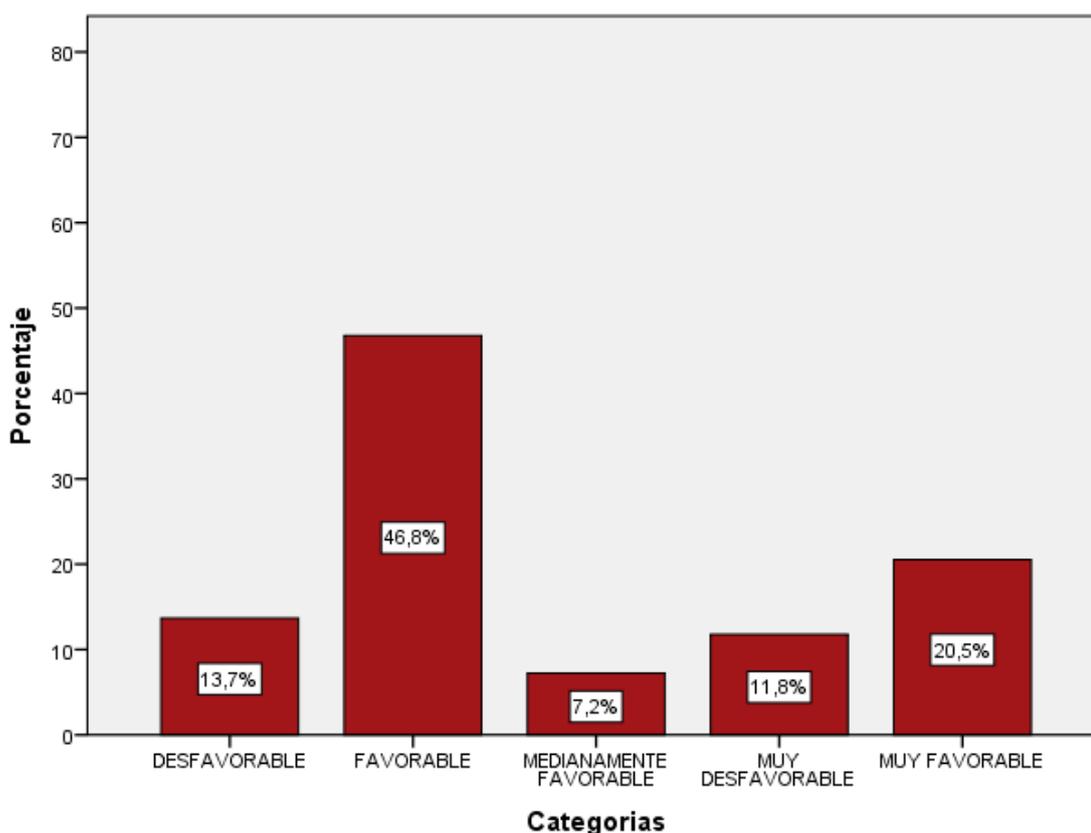
Fuente: cuestionario aplicado

Se observa en los resultados que el 13,7% de los docentes percibe la confianza dentro del clima organizacional como *desfavorable*; un 20,5% lo percibe como un aspecto muy *desfavorable*; en tanto un 7,2% percibe la confianza como un hecho medianamente favorable; sin embargo, un significativo porcentaje que llega a un 67,7% percibe la confianza como un aspecto favorable.

La confianza en el presente estudio es asumida como la percepción que tienen los trabajadores de la libertad para comunicarse abiertamente con los directivos y jerárquicos para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será vulnerada o usada en contra de los miembros; al respecto llama la atención que el 25,5% de los trabajadores docentes señalen que este aspecto sea asumido como *desfavorable* y en gran medida como muy *desfavorable*, ya que en un centro laboral no se puede trabajar dentro de un clima adverso carente de confianza entre administrados y directivos lo cual constituye una brecha que es necesario cerrar para recuperar la gobernabilidad de la institución.

Los resultados analizados son también presentados a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 12: Confianza



4.1.1.9. PRESION.

Tabla 15: Presión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	49	18,6	18,6	18,6
FAVORABLE	2	,8	,8	19,4
MEDIANAMENTE FAVORABLE	64	24,3	24,3	43,7
MUY DESFAVORABLE	31	11,8	11,8	55,5
MUY FAVORABLE	117	44,5	44,5	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

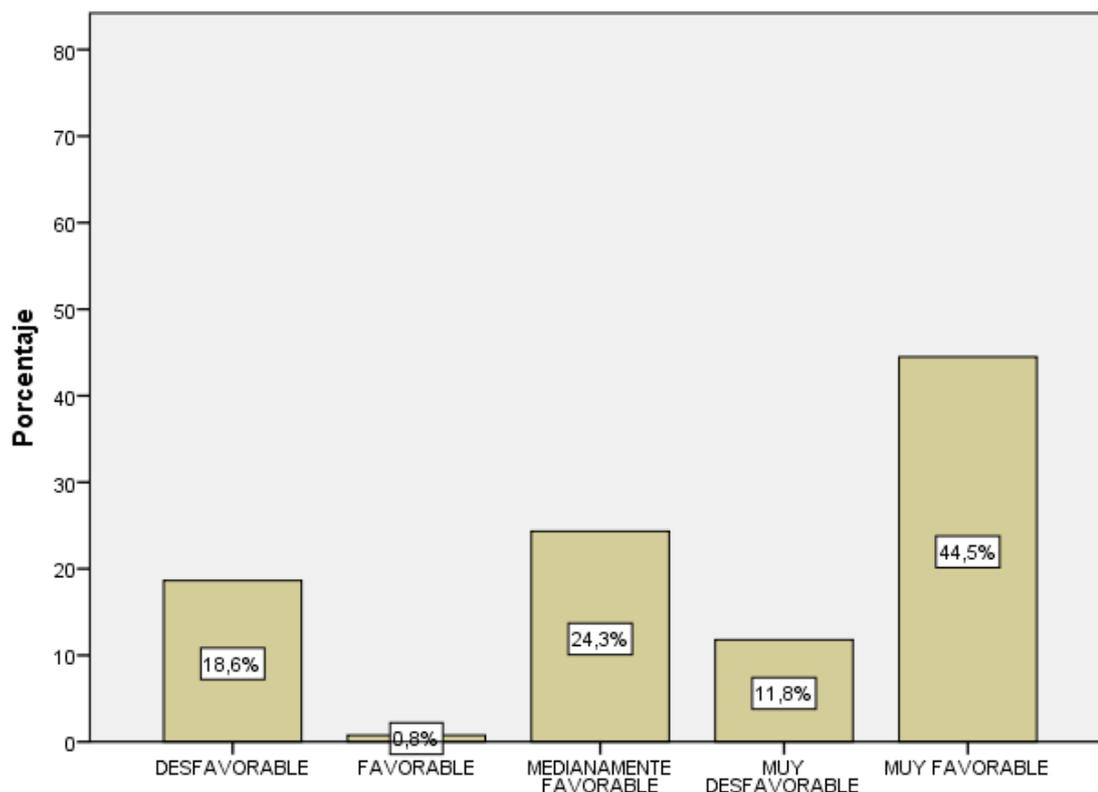
En la tabla motivo de análisis se puede observar que el 18,6% de los docentes universitarios manifiestan percibir una *presión* en términos desfavorables a la responsabilidad y funciones que tienen como trabajadores; un 11,8% de los mismos perciben tal hecho en términos *muy desfavorables*; en tanto el 24,3%

también percibe lo mismo en términos *medianamente desfavorables*; mientras que el 45,3% de los docentes encuestados manifiestan que este aspecto se encuentra en condiciones *favorables o muy favorables*.

La presión en el presente estudio es asumida como la percepción que tienen los trabajadores docentes con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea en relación a sus deberes, funciones y responsabilidades básicamente en términos académicos, al percibir un grado de presión los docentes sienten que el centro de trabajo es un lugar donde no se pueden realizar a plenitud conforme a sus propósitos personales y profesionales y en algunos casos temen asistir al mismo, en todo caso se hace necesario regular tal situación ya que 3 de cada 10 trabajadores, el 30,4% afirman que este aspecto se encuentra en un nivel desfavorable o muy desfavorable para las tareas académicas que realizan al interior de la universidad.

Dichos resultados analizados se pueden presentar también de forma gráfica a través del siguiente diagrama estadístico.

Gráfico 13: Presión



4.1.1.10. APOYO.

Tabla 16: Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	38	14,4	14,4	14,4
FAVORABLE	60	22,8	22,8	37,3
MEDIANAMENTE FAVORABLE	134	51,0	51,0	88,2
MUY DESFAVORABLE	31	11,8	11,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

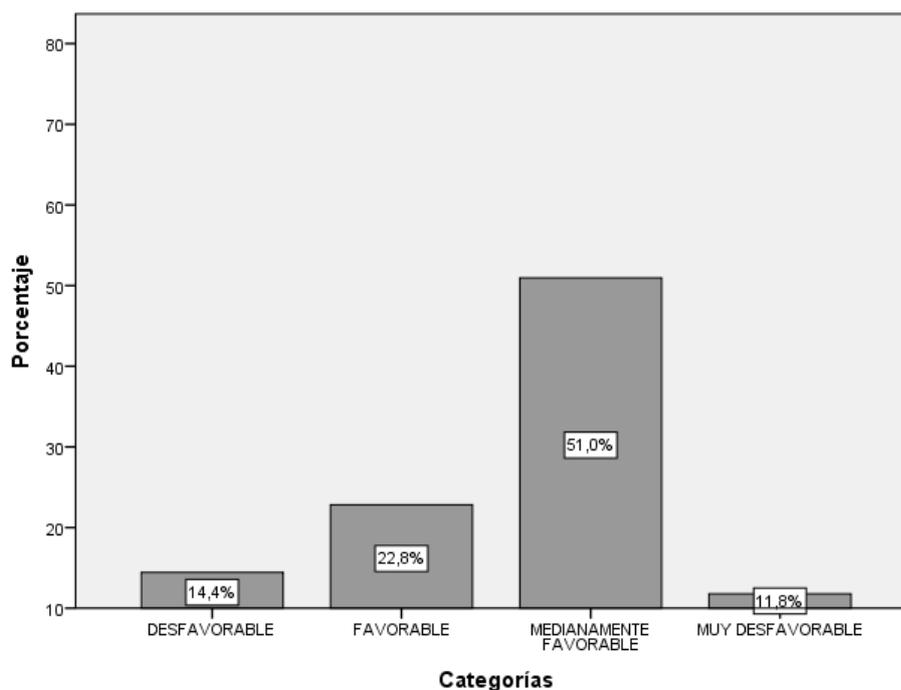
Fuente: cuestionario aplicado

El cuadro precedente muestra que el 14,4% de los docentes encuestados perciben el apoyo de las autoridades en términos *desfavorables* para la tarea académica que realizan; un 11,8% manifiesta que dicho dimensión de un adecuado clima organizacional se da en términos muy *desfavorables*; entre tanto

un significativo 51% afirma que el apoyo de las autoridades es percibido como medianamente favorable; sin embargo solamente un 22,8% afirma que este aspecto es percibido como favorable, no existiendo ningún docente que señale que el apoyo recibido por parte de la autoridades universitarias sean muy favorables para las tareas y responsabilidades académicas que cumplen dentro de la universidad.

En el presente estudio el apoyo es entendido como la precepción que tienen los miembros de la organización acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, al respecto este hecho se encuentra en una situación crítica por cuanto el 26,2% de los docentes encuestados señalan que no tienen el respaldo de las autoridades ni de los jefes inmediatos y no recibe la ayuda necesaria para el cumplimiento de sus funciones y también perciben que a los directivos no les interesa su desarrollo profesional como trabajadores y como docentes universitarios, situación que urge atender y sea motivo de reflexión, análisis, debate y sobretodo atención para recuperar el sentido real de un clima institucional que coadyuve en la gobernabilidad institucional.

Gráfico 14: Apoyo



4.1.1.11. RECONOCIMIENTO.

Tabla 17: Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	39	14,8	14,8	14,8
FAVORABLE	121	46,0	46,0	60,8
MEDIANAMENTE FAVORABLE	72	27,4	27,4	88,2
MUY DESFAVORABLE	31	11,8	11,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

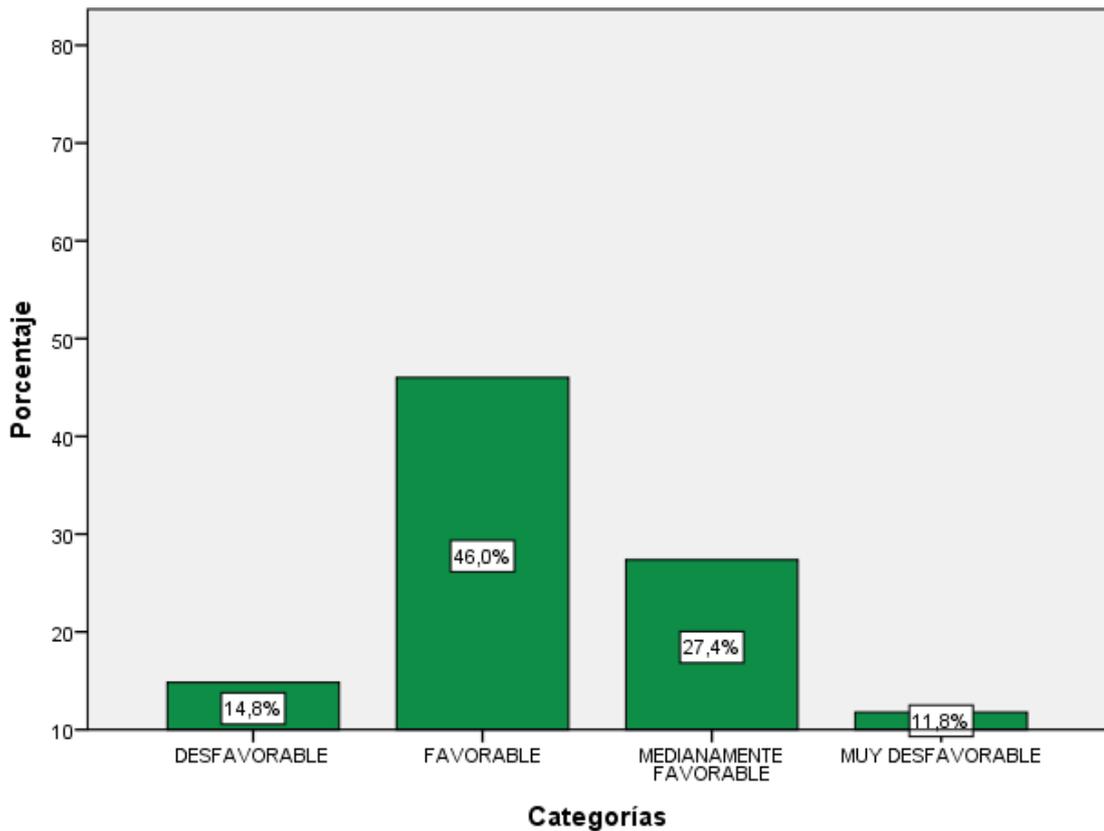
En la tabla que precede se observa que el 14,8% de los docentes motivo de estudio perciben que el reconocimiento que reciben por parte de los superiores inmediatos se encuentra en términos desfavorables; asimismo el 11,8% señala que no existe tal reconocimiento por cuanto este aspecto el docente lo asume como muy desfavorable respecto de la tarea que realiza en el centro de labor; un 27,4% lo considera como medianamente desfavorable; mientras que un representativo 46% manifiesta que existe reconocimiento a la labor dentro de la

institución y este hecho considera como *favorable* dentro de un clima agradable de trabajo.

El reconocimiento es entendido como la percepción que tienen los miembros de la institución con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la misma, este aspecto muchas veces pasa como una situación inadvertida para los superiores jerárquicos y es evidente que dentro del gobierno universitario existen políticas más de sanciones que de estímulos y reconocimiento a la labor, lo cual altera la existencia de un clima de trabajo favorable, asimismo los docentes percibe que los jefes inmediatos no reconocen el esfuerzo que se hace ni aun cuando hay una acción destacada en las labores y funciones académicas que cumplen los docentes, por tal razón se va perdiendo de forma paulatina toda iniciativa de innovación y mejora de su labor académica dentro de la institución universitaria.

Los resultados también presentados en el siguiente gráfico estadístico.

Gráfico 15: Reconocimiento



4.1.1.12. EQUIDAD.

Tabla 18: Equidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	38	14,4	14,4	14,4
FAVORABLE	116	44,1	44,1	58,6
MEDIANAMENTE FAVORABLE	17	6,5	6,5	65,0
MUY DESFAVORABLE	33	12,5	12,5	77,6
MUY FAVORABLE	59	22,4	22,4	100,0
Total	263	100,0	100,0	

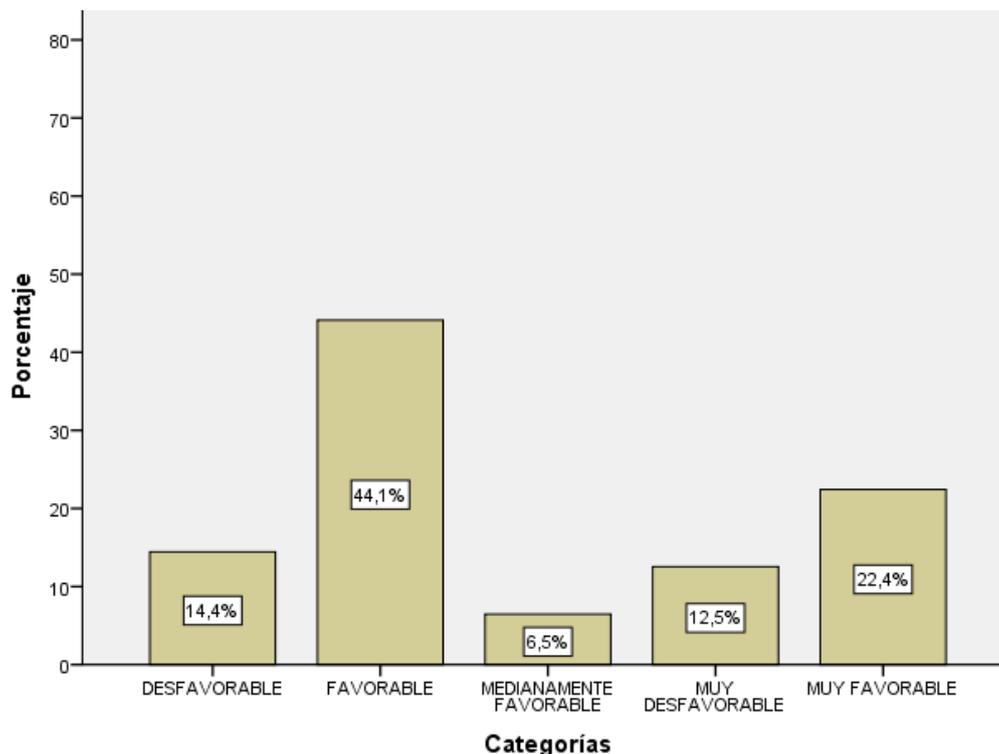
Fuente: cuestionario aplicado

En el cuadro que antecede se observa que el 12,5% de los docentes perciben sienten que no existe equidad en el gobierno universitario o que esta se encuentra en un nivel *totalmente desfavorable* y adverso a los intereses

institucionales; de igual forma un 14,4% de los docentes señalan que este aspecto se encuentra en un nivel *desfavorable*; un 6,5% afirma que la equidad se da en términos *medianamente favorables*; sin embargo un significativo 44,1% de los docentes encuestados aseveran percibir una equidad en el trabajo en términos *favorables*.

La equidad es asumida en este trabajo como la percepción que tienen los trabajadores acerca de que si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, sin embargo el 26,9% de los docentes manifiestan que no existe un trato equitativo en la labor que realizan, algunos incluso se sienten excluidos y son invisibilizados por sus jefes inmediatos, otros señalan que no reciben un trato justo por parte de sus inmediatos superiores y que algunos Directores de Escuela o Coordinadores tienen docentes favoritos o preferidos, situación que debilita el compromiso laboral de los docentes con la institución universitaria.

Gráfico 16: Equidad



4.1.1.13. INNOVACIÓN.

Tabla 19: Innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DESFAVORABLE	37	14,1	14,1	14,1
FAVORABLE	175	66,5	66,5	80,6
MEDIANAMENTE FAVORABLE	17	6,5	6,5	87,1
MUY DESFAVORABLE	34	12,9	12,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario aplicado

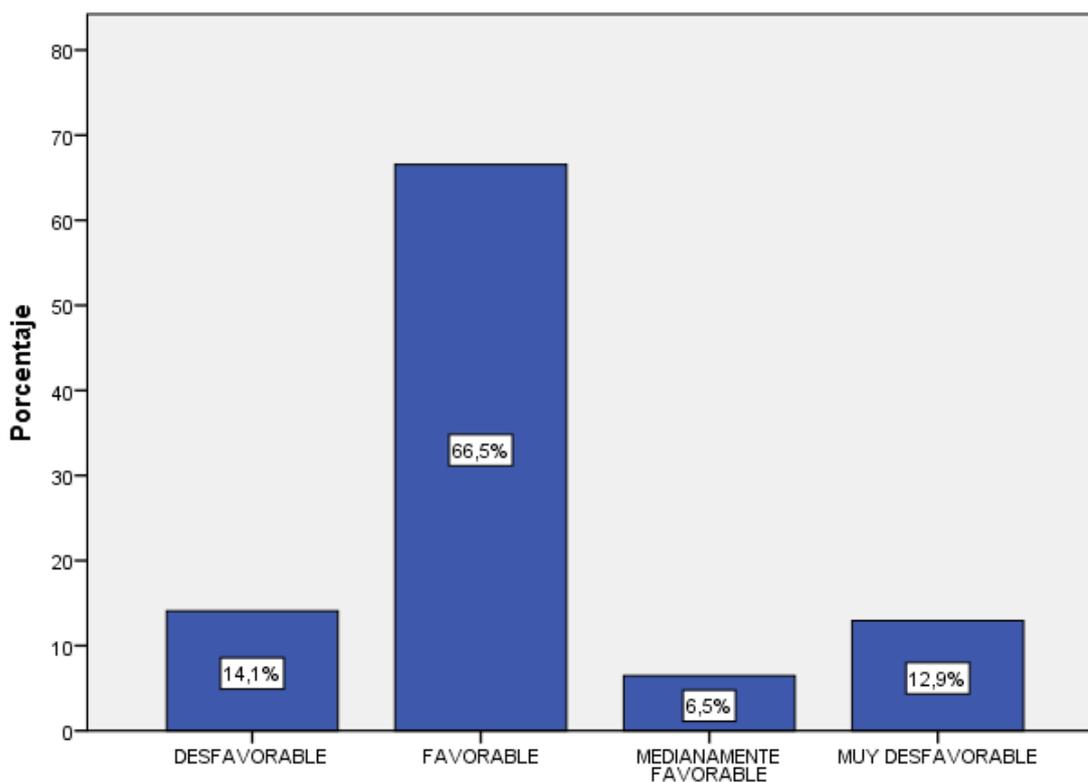
En la tabla que precede se observa que la innovación es percibida por el 12,9% de los docentes como un aspecto *muy desfavorable* para la marcha institucional; para un 14,1% de los docentes la innovación que se pueda generar en términos académicos se encuentra en un estado *desfavorable*; mientras que para un 6,5% de los docentes encuestados la innovación académica se encuentra en términos

medianamente favorables; sin embargo un significativo 66,5% de los docentes universitarios encuestados manifiestan que existe innovación y que la misma se da en términos *favorables*.

La innovación es entendida en el presente estudio como la percepción que tienen los docentes del ánimo que existe para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia; al respecto el 27% de los docentes, aproximadamente 3 de cada 10 encuestados afirman que no existe innovación ya que no existe la voluntad de los directivos de acompañar, asesorar ni monitorear la labor docente que es la función más importante que deben cumplir independientemente de las acciones administrativas, en tal sentido las escasas innovaciones que se dan en el contexto universitario son producto de la proactividad y perseverancia de los docentes y que en mérito al esfuerzo y consecuencia que tienen estas innovaciones son hechas públicas y reconocidas por la comunidad universitaria y la sociedad en general cuando estas deben ser impulsadas por quienes gobiernan la institución universitaria.

Los resultados analizados son también presentados a través del siguiente gráfico estadístico.

Gráfico 17: Innovación



4.1.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.2.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE ESTRÉS

DOCENTE.

Tabla 20: Estrés Laboral del Docente Universitario

	ESTRÉS DOCENTE	AGOTAMIENTO EMOCIONAL	DESPERSO- NALIZACION	BAJA REALIZACION PERSONAL
N	Válido	263	263	263
	Perdidos	0	0	0
Media	43,96	14,67	14,38	14,90
Error estándar de la media	2,457	,863	,764	,867
Mediana	26,00	11,00	9,00	6,00
Moda	13	2	6	5
Desviación estándar	39,841	13,992	12,396	14,058
Varianza	1587,315	195,778	153,673	197,639
Asimetría	1,209	1,145	1,148	1,244
Error estándar de asimetría	,150	,150	,150	,150

Curtosis	-,132	-,006	-,410	-,059
Error estándar de curtosis	,299	,299	,299	,299
Rango	119	44	35	41
Mínimo	13	2	6	5
Máximo	132	46	41	46
Suma	11561	3859	3783	3919
Percentiles 25	13,00	2,00	6,00	5,00
50	26,00	11,00	9,00	6,00
75	90,00	28,00	28,00	29,00

Fuente: cuestionario aplicado

En la tabla que antecede se observa que el estrés laboral del docente de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco presenta una media muestral de 43,9 puntos, el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **bajo**, en relación a una puntuación máxima de 156 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 28,1% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un grado extremo de estrés, ya que para sostener que los docentes presentan estados altos y críticos de estrés laboral la misma debería encontrarse por encima de 139 puntos; es decir que aquello que se presumía e hipotetizaba como un alto grado de estrés laboral de los docentes la misma se confirma con el presente dato de que no es así exactamente, ello equivale a afirmar que a pesar de que la labor docente implica un trato directo con personas y que ésta por el paso inexorable del tiempo se va deteriorando y debilitando tanto en la parte cognitiva y psicológica en cuanto a las relaciones interpersonales que deberían mantenerse con la consecuente aparición de actitudes y conductas negativas hacia las personas, estudiantes y compañeros de trabajo y también hacia la institución universitaria.

Asimismo, los 39,8 puntos que alcanza la desviación estándar da cuenta de que las respuestas han sido totalmente heterogéneas, diversas y en muchos casos extremas y que no existe consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto del estado de estrés que padecen y de los estresores que afectan su labor docente y académica, estos datos son confirmados por los valores que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,906 por encima del 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega

a 26,0 y 13,0 puntos respectivamente, además se puede señalar que el Rango como medida de centralización presenta una brecha significativa de 119 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 13 y 132 respectivamente, finalmente manifestar que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran por debajo del percentil 75.

Por otro lado en cuanto al *agotamiento emocional* de los docentes universitarios la misma alcanza un total de 14,6 como puntuación media, de un total de 54 puntos que porcentualmente es el 27,03% de los parámetros establecidos, que ubica a esta dimensión del estrés laboral docente en un punto **bajo**; es decir que para este aspecto se considere como crítico o este en un punto alto la misma debería estar por encima de una media muestral de 48 puntos, lo cual indicaría que existe una falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales para enfrentar las distintas situaciones propias de la actividad docente se han agotado o en su defecto se han desgastado, hecho que de acuerdo a las respuestas encontradas no están en ese punto aun sin embargo es un riesgo latente por las respuestas encontradas en otras dimensiones de la variable estudiada.

Asimismo, los 13,9 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas han sido heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 54 puntos, en muchos casos se ha encontrado respuestas extremas y diversas que ratifica la no existencia de un consenso sobre la auto percepción que tienen los docentes universitarios respecto de su agotamiento emocional, estos datos son confirmados por los valores que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,953 por encima de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 11,0 y 2,0 puntos respectivamente, además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta una brecha significativa de 44 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 2 y 46 respectivamente, finalmente se señala que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran por debajo del percentil 75.

Por otro lado, la *despersonalización* de los docentes como dimensión del nivel de estrés que presentan, alcanza un total de 14,38 como puntuación media de un total de 48 puntos que porcentualmente es el 29,9% de los parámetros establecidos, que ubica a este hecho en una categoría **baja**, lo que significa que para que este aspecto se considere como crítico o este en un punto alto la misma debería estar por encima de una media muestral de 43 puntos, lo cual indicaría que existe serios estados de irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías, distantes e impersonales de los docentes hacia los alumnos además del desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas y una pérdida de motivación hacia el trabajo, hechos sobre los cuales de acuerdo a las respuestas encontradas no están en ese punto, sin embargo es un riesgo latente por las respuestas encontradas en otras dimensiones de la variable estudiada.

Asimismo, los 12,3 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los encuestados han sido diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 48 puntos, en muchos casos se ha encontrado respuestas extremas y diversas que ratifica la inexistencia de un consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *despersonalización*, estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,85 puntos por encima de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 9,0 y 6,0 puntos respectivamente, además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta una brecha significativa de 35 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 6 y 41 respectivamente, finalmente se señala que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por encima del percentil 50.

Finalmente, respecto a la *baja realización personal* de los docentes universitarios como dimensión del nivel de estrés laboral que presentan, alcanza un total de 14,90 como puntuación media de un total de 54 puntos que porcentualmente equivale al 27,5% de los parámetros establecidos, que ubica a este hecho en

una categoría **baja**, lo que implica que no estamos en condiciones de señalar que este aspecto se considere como crítico o esté en un punto alto, ya que para afirmar ello la misma debería estar por encima de una media muestral de 48 puntos; en tal sentido no existe o no se perciben sentimientos de bajo logro o realización profesional y/o personal que surja cuando se verifica que las demandas que se le hace al docente universitario exceden su capacidad para atenderlas de forma competente, tampoco hay bastantes casos de respuestas negativas hacia uno mismo y hacia su trabajo, no se percibe un alto grado de evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral e incapacidad permanente para soportar la presión y una baja autoestima, de hecho que se da la misma en niveles bajos pero que no trascienden para configurar un estado de estrés negativo y altamente nocivo para el desarrollo profesional del profesor universitario.

Asimismo los 14,05 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los encuestados han sido diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 54 puntos; se ha encontrado respuestas extremas y diversas que ratifica la inexistencia de unanimidad sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *baja realización personal*, estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,94 puntos por encima de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 6,0 y 5,0 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 41 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 5 y 46 respectivamente, finalmente señalar que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran notablemente por encima del percentil 50.

4.1.2.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 21: Estadísticos Clima Organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL								
		ORGANIZACIONAL	AUTONOMIA	COHESION	CONFIANZA	PRESION	APOYO	RECONOCIMIENTO	EQUIDAD	INNOVACION
N	Válido	263	263	263	263	263	263	263	263	263
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	139,52	16,03	16,51	18,40	18,10	16,87	17,92	18,09	17,61
	Error estándar de la media	,2570	,319	,340	,347	,351	,297	,323	,340	,327
	Mediana	153,00	18,00	18,00	21,00	19,00	18,00	19,00	20,00	20,00
	Moda	172	18	18	21	23	18 ^a	22	23	21
	Desviación estándar	41,675	5,177	5,508	5,624	5,692	4,809	5,239	5,519	5,310
	Varianza	1736,846	26,801	30,342	31,630	32,395	23,128	27,443	30,462	28,200
	Asimetría	-1,024	-,669	-,841	-1,221	-,866	-,996	-1,214	-,897	-1,103
	Error estándar de asimetría	,150	,150	,150	,150	,150	,150	,150	,150	,150
	Curtosis	-,426	-,938	-,835	,105	-,608	-,081	,251	-,809	-,294
	Error estándar de curtosis	,299	,299	,299	,299	,299	,299	,299	,299	,299
	Rango	126	15	17	18	17	16	17	16	16

Mínimo	48	7	5	5	6	6	5	7	6
Máximo	174	22	22	23	23	22	22	23	22
Suma	36695	4216	4342	4839	4760	4437	4712	4757	4632
Perce 25	102,00	9,00	12,00	13,00	13,00	12,00	13,00	11,00	12,00
ntiles 50	153,00	18,00	18,00	21,00	19,00	18,00	19,00	20,00	20,00
75	172,00	18,00	20,00	22,00	23,00	19,00	22,00	22,00	21,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

En la tabla que precede se observa que el **clima organizacional** de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco presenta una media muestral de 139,5 puntos, el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **medianamente favorable**, en relación a una puntuación máxima de 200 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 69,7% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de clima organizacional, ya que para afirmar que los docentes perciben un clima organizacional en un nivel muy favorable la misma debería encontrarse por encima de 180 puntos; es decir, el puntaje encontrado equivale a afirmar que las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales al interior de la Universidad de San Antonio Abad se presentan de forma parcial.

Asimismo, se observa que los 41,6 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados han sido diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 200 puntos; se señala también que se ha encontrado respuestas que no son extremas ni diversas que certifique la falta de unanimidad sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto del **clima organizacional**, estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,29 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 153 y 172 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 126 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 48 y 174 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Respecto a los resultados encontrados para la **autonomía** se observa que la misma alcanza una media muestral de 16,03 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **medianamente favorable**, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente

equivale al 64,1% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de autonomía como parte del clima organizacional, es decir que la autonomía entendida como la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades se presenta de forma parcial.

Asimismo, se observa que los 5,17 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados han sido ligeramente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 25 puntos; se señala también que se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *autonomía*, estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,32 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 18 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 15 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 7 y 22 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Los resultados muestran también que la ***cohesión*** alcanza una media muestral de 16,51 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel ***medianamente favorable***, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 66,04% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de *cohesión* como parte del clima organizacional, es decir que dicha dimensión entendida como la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la institución, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas se presenta de forma parcial.

De igual forma se observa que los 5,5 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados han sido ligeramente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que

se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 25 puntos; se señala también que se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *cohesión*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,33 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 18 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 17 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 5 y 22 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Se puede observar también que la ***confianza*** alcanza una media muestral de 18,40 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel ***medianamente favorable***, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 73,6% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de *confianza* como parte del clima organizacional, es decir que dicha dimensión entendida como la libertad para comunicarse abiertamente con los directivos y jerárquicos, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será vulnerada o usada en contra de los miembros se presenta de forma parcial.

De igual forma se observa que los 5,62 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados han sido ligeramente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido establecido en 25 puntos; se señala también que se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *confianza*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,30 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 21 puntos respectivamente; además se observa que

el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 18 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 5 y 23 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran por debajo del percentil 50.

De igual forma se observa en la tabla precedente que el concepto de **presión** alcanza una media muestral de 18,10 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **medianamente favorable**, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 72,4% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un concepto real de *presión* como parte del clima organizacional, es decir que dicha dimensión entendida como los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea se presenta de forma parcial.

De igual forma se observa que los 5,69 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados han sido ligeramente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido establecido en 25 puntos; también se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la *presión*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,31 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 19 y 23 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 17 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 6 y 23 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Por otro lado, se observa que el concepto de **apoyo** alcanza una media muestral de 16,87 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **medianamente favorable**, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 67,4% respecto de los

parámetros establecidos para la existencia de un aspecto real de *apoyo* como parte del clima organizacional, es decir que la percepción que tienen los docentes universitarios acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, que incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo se presenta de forma relativa y parcial.

De igual forma se observa que los 4,80 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados no han sido marcadamente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido establecido en 25 puntos; también se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto de la percepción de *apoyo*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,28 puntos por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 18 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 16 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 6 y 22 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

También se puede observar que el concepto de ***reconocimiento*** alcanza una media muestral de 17,92 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel ***medianamente favorable***, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 71,6% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un aspecto real de *reconocimiento* como parte del clima organizacional, es decir que la percepción que tienen los docentes universitarios acerca de la recompensa y estímulo que reciben por su contribución a la institución se presenta de forma relativa y parcial.

Asimismo los 5,23 puntos que alcanza la desviación estándar confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados no han sido marcadamente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 25 puntos; también se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto del concepto de *reconocimiento*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,29 puntos notablemente por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 19 y 22 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 17 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 5 y 22 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Por otro lado, el concepto de ***Equidad*** de acuerdo a la percepción de los encuestados alcanza una media muestral de 18,09 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel ***medianamente favorable***, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 72,3% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un aspecto real de *equidad* como parte del clima organizacional, es decir que la percepción que tienen los docentes universitarios acerca de la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución se presenta de forma relativa y parcial.

Los resultados analizados son ratificados por los 5,5 puntos que alcanza la desviación estándar el cual confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados no han sido marcadamente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido fijado en 25 puntos; también se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto del concepto de *equidad*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,30 puntos notablemente por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 20 y 23 puntos respectivamente;

además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 16 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 7 y 23 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50.

Finalmente, dentro de este análisis detallado respecto de los hallazgos efectuados por cada una de las dimensiones del clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra que el concepto de **Innovación** de acuerdo a la percepción de los docentes encuestados alcanza una media muestral de 17,61 puntos el mismo que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel **medianamente favorable**, en relación a una puntuación máxima de 25 puntos, la misma que porcentualmente equivale al 70,4% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un marco real de *innovación* como eje fundamental del clima organizacional, es decir que la percepción que tienen los docentes universitarios acerca del ánimo que tienen los docentes universitarios para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia se presentan de forma relativa y parcial.

El análisis efectuado es confirmado por los 5,31 puntos que alcanza la desviación estándar el cual confirma que las respuestas dadas por los docentes universitarios encuestados no han sido marcadamente diversas y heterogéneas por cuanto el valor máximo que se puede alcanzar en esta dimensión ha sido establecido en 25 puntos; también se ha encontrado respuestas que no son extremas que verifique la falta de unanimidad y consenso sobre la percepción que tienen los docentes universitarios respecto del concepto de *innovación*; estos resultados son confirmados por el valor que alcanza el coeficiente de variación que llega a 0,30 puntos notablemente por debajo de 0,5 puntos esperados y también con los valores de la mediana y moda que llega a 20 y 21 puntos respectivamente; además se observa que el Rango como medida de tendencia central presenta un valor de 16 puntos por cuanto los puntajes mínimo y máximo son de 6 y 22 respectivamente, finalmente se observa que la mayor concentración de las respuestas dadas por los docentes y próximas a la media muestral se encuentran por debajo del percentil 50.

4.1.2.3. MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES.

Tabla 22: CORRELACIONES ENTRE VARIABLES

		AGOTAMIENTO	DESPERSO- NALIZACION	BAJA REALIZACION PERSONAL	ESTRÉS DOCENTE
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	263	263	263	263
AUTONOMIA	Correlación de Pearson	-,859**	-,867**	-,850**	-,871**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
COHESION	Correlación de Pearson	-,880**	-,900**	-,905**	-,908**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
CONFIANZA	Correlación de Pearson	-,912**	-,918**	-,920**	-,931**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
PRESION	Correlación de Pearson	-,885**	-,881**	-,917**	-,908**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
APOYO	Correlación de Pearson	-,814**	-,848**	-,887**	-,863**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
RECONOCIMIE NTO	Correlación de Pearson	-,874**	-,872**	-,909**	-,899**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263

EQUIDAD	Correlación de Pearson	-,840**	-,878**	-,889**	-,882**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
INNOVACION	Correlación de Pearson	-,846**	-,876**	-,886**	-,882**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	-,890**	-,906**	-,922**	-,920**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

4.2 PRUEBAS DE HIPOTESIS.

Para probar las hipótesis planteadas se han seguido procedimientos estadísticos, en el caso concreto se ha realizado una prueba de independencia estadística a través de la prueba chi-cuadrada y verificar que las variaciones que pudiese encontrarse se deberían a factores aleatorios ajenos a la variable independiente, para lo cual se ha determinado que será 0,05 el nivel de significación y los grados de libertad fue determinado en función de la cantidad de celdas que tenemos producto de las categorías resultante del cruce de las dos variables en estudio.

A continuación, se realizan los procedimientos indicados.

4.2.1 PRUEBA ESTADISTICA DE LA HIPOTESIS GENERAL.

a) **Formulación de hipótesis estadísticas.**

Ho: No existe correlación entre el clima organizacional y el estrés laboral docente en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

Ha: Si existe correlación entre el clima organizacional y el estrés laboral docente en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

b) **Nivel de Significación.**

Para el presente estudio, el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de $\alpha = 0,05$

c) **Elección de la prueba.**

Esta prueba se realizó mediante el estadístico de prueba apropiado, previamente se probó si los datos presentan normalidad, correspondiendo en este caso a la prueba estadística de independencia chi-cuadrada, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

d) Prueba de Normalidad: Cálculo del p-valor

Antes de realizar la prueba de hipótesis, fue necesario saber que los datos recogidos se comportan normalmente, es decir si los datos provienen de una población normalmente distribuida, para lo cual utilizaremos el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov basado en una estadística no paramétrica, por las siguientes razones:

- Las variables en estudio originalmente tienen naturaleza no numérica (clima organizacional y estrés laboral docente)
- No se conoce la distribución de la población.
- No requiere de supuestos paramétricos.

Tabla 23: Prueba De Kolmogorov-Smirnov Para Una Muestra

	ESTRÉS LABORAL DOCENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL
N	263	263
Parámetros normales ^{a,b}		
Media	43,96	139,52
Desviación estándar	39,841	41,675
Máximas diferencias Absoluta	,400	,288
extremas Positivo	,400	,204
Negativo	-,219	-,288
Estadístico de prueba	,400	,288
Sig. asintótica (bilateral)	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como el p-valor asociado al estadístico de prueba $\alpha=0,00$ es menor que 0,05 se concluye que los datos recogidos respecto al *estrés laboral docente* y el *clima organizacional* en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016, provienen de una población normalmente distribuida, por tanto podemos continuar con el procedimiento de prueba de hipótesis utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrada.

e) **Estadístico de prueba.**

Para realizar la prueba de hipótesis, como se ha indicado anteriormente utilizaremos la prueba de independencia “chi cuadrada” para comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí.

**Tabla 24: Clima Organizacional * Estrés Laboral Docente Universitario
Tabulación Cruzada**

			ESTRÉS LABORAL DOCENTE				Total
			ALTO	BAJO	MEDIO	MUY BAJO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	2 5,1%	29 74,4%	8 20,5%	39 100,0%
	FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	116 100,0%	116 100,0%
	MEDIANAMENTE FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	1 1,3%	9 11,7%	67 87,0%	77 100,0%
	MUY DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	29 93,5%	0 0,0%	2 6,5%	0 0,0%	31 100,0%
Total		Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	29 11,0%	3 1,1%	40 15,2%	191 72,6%	263 100,0%

Fuente: cuestionario aplicado

Tabla 25: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1532,123 ^a	297	,000
Razón de verosimilitud	872,627	297	,000
Asociación lineal por lineal	221,646	1	,000
N de casos válidos	263		

a. 320 casillas (95,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Tabla 26: Medidas Simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Nominal por Coeficiente de contingencia	,924			,000
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	-,584	,045	-12,229	,000
Intervalo por R de persona	-,920	,017	-37,862	,000 ^c
intervalo				
N de casos válidos	263			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

f) Conclusión.

En la tabla N° 16 se observa que el 74,4% de docentes de un total de 39 presentan un estrés laboral ubicado en una categoría *media* por cuanto el clima organizacional que perciben en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es *desfavorable*; asimismo 116 docentes de un total de 263 presentan estrés laboral *muy bajo* por cuanto perciben un clima organizacional *favorable*; por otro lado 29 docentes de un total de 31 que afirman tener un *alto* estrés

laboral docente al mismo tiempo afirman percibir un clima organizacional *muy desfavorable*, sin embargo 08 docentes que manifiestan padecer de estrés laboral en términos *muy bajos* afirman al mismo tiempo que perciben un clima organizacional desfavorable al interior de la institución universitaria.

Asimismo, en la tabla N° 17 se observa que el nivel de significancia del valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor que 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que si existe relación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y los niveles de estrés laboral que padecen los docentes universitarios.

g) Decisión.

En la tabla N° 15 se observa que el valor de *R de Pearson* es de -0,920 que implica un coeficiente de determinación de 0,846 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) los niveles de estrés laboral que padecen los docentes universitarios dependen en un 84,6% del desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

4.2.2 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÌFICA 1.

a) Formulación de hipótesis estadísticas.

Ho: No existe correlación entre el clima organizacional y el agotamiento emocional de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

Ha: Si existe correlación entre el clima organizacional y el agotamiento emocional de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

b) Nivel de Significación.

Para el presente estudio, el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de $\alpha = 0,05$

c) Elección de la prueba.

Esta prueba se realizó mediante el estadístico de prueba apropiado, previamente se probó si los datos presentan normalidad, correspondiendo en este caso a la prueba estadística de independencia chi-cuadrada, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

d) Prueba de Normalidad: Cálculo del p-valor

Antes de realizar la prueba de hipótesis, fue necesario saber que los datos recogidos se comportan normalmente, es decir si los datos provienen de una población normalmente distribuida, para lo cual utilizaremos el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov basado en una estadística no paramétrica, por las siguientes razones:

- Las variables en estudio originalmente tienen naturaleza no numérica (clima organizacional y agotamiento emocional de los docentes)
- No se conoce la distribución de la población.
- No requiere de supuestos paramétricos.

Tabla 27: Prueba de Kolmogorov-Smirnov Para Una Muestra

		CLIMA ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO EMOCIONAL
N		263	263
Parámetros normales ^{a,b}	Media	139,52	14,67
	Desviación estándar	41,675	13,992
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,288	,334
	Positivo	,204	,334
	Negativo	-,288	-,183
Estadístico de prueba		,288	,334
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como el p-valor asociado al estadístico de prueba $\alpha=0,00$ es menor que 0,05 se concluye que los datos recogidos respecto al *clima organizacional* y al *agotamiento emocional de los docentes* en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016, provienen de una población

normalmente distribuida, por tanto, podemos continuar con el procedimiento de prueba de hipótesis utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrada.

e) Estadístico de prueba.

Para realizar la prueba de hipótesis, como se ha indicado anteriormente utilizaremos la prueba de independencia “chi cuadrada” para comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí.

Tabla 28: Clima Organizacional * Agotamiento Emocional Tabulación Cruzada

			AGOTAMIENTO EMOCIONAL			Total
			ALTO	MEDIO	MUY BAJO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	31 79,5%	8 20,5%	39 100,0%
	FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	116 100,0%	116 100,0%
	MEDIANAMENTE FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	9 11,7%	68 88,3%	77 100,0%
	MUY DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	31 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	31 100,0%
Total		Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	31 11,8%	40 15,2%	192 73,0%	263 100,0%

Fuente: cuestionario aplicado

Tabla 29: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1501,601 ^a	162	,000
Razón de verosimilitud	861,900	162	,000
Asociación lineal por lineal	207,480	1	,000
N de casos válidos	263		

a. 180 casillas (91,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Tabla 30: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Nominal por Coeficiente de contingencia	,922			,000
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	-,557	,044	-12,096	,000
Tau-c de Kendall	-,535	,044	-12,096	,000
Gamma	-,578	,044	-12,096	,000
Correlación de Spearman	-,700	,045	-15,845	,000 ^c
Intervalo por R de persona	-,890	,019	-31,516	,000 ^c
N de casos válidos	263			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

e) Conclusión.

En la tabla N° 19 se observa que el 79,5% de docentes de un total de 39 presentan un agotamiento emocional ubicado en una categoría *media* por cuanto el clima organizacional que perciben en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es *desfavorable*; asimismo 116 docentes de un total de 263 presentan un agotamiento emocional *muy bajo* por cuanto de forma consistente perciben un clima organizacional *favorable*; además 68 de 77 catedráticos también presentan un agotamiento emocional *muy bajo* y al mismo tiempo

perciben un clima organizacional *medianamente favorable*; por otro lado 31 docentes que equivale al 11,8% del total de la muestra estudiada, que afirman tener un agotamiento emocional *alto* señalan al mismo tiempo percibir un clima organizacional *muy desfavorable*.

Asimismo, en la tabla N° 20 se observa que el nivel de significancia del valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor que 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que si existe relación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y el nivel de agotamiento emocional que presentan los docentes universitarios motivo de estudio.

f) Decisión.

En la tabla N° 21 se observa que el valor de *R de Pearson* es de -0,890 que implica un coeficiente de determinación de 0,792 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) el nivel de agotamiento emocional que presentan los docentes universitarios depende en un 79,2% de cuan favorable sea el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

4.2.3 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÌFICA 2.

a) Formulación de hipótesis estadísticas.

Ho: No existe correlación entre el clima organizacional y la despersonalización de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

Ha: Si existe correlación entre el clima organizacional y la despersonalización de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

b) Nivel de Significación.

Para el presente estudio, el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de $\alpha = 0,05$

c) Elección de la prueba.

Esta prueba se realizó mediante el estadístico de prueba apropiado, previamente se probó si los datos presentan normalidad, correspondiendo en este caso a la prueba estadística de independencia chi-cuadrada, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

d) Prueba de Normalidad: Cálculo del p-valor

Antes de realizar la prueba de hipótesis, fue necesario saber que los datos recogidos se comportan normalmente, es decir si los datos provienen de una población normalmente distribuida, para lo cual utilizaremos el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov basado en una estadística no paramétrica, por las siguientes razones:

- Las variables en estudio originalmente tienen naturaleza no numérica (clima organizacional y despersonalización de los docentes)
- No se conoce la distribución de la población.
- No requiere de supuestos paramétricos.

Tabla 31: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	CLIMA ORGANIZACIONAL	DESPERSONALIZACION
N	263	263
Parámetros normales ^{a,b}	Media	14,38
	Desviación estándar	12,396
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,394
	Positivo	,394
	Negativo	-,249
Estadístico de prueba		,394
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como el p-valor asociado al estadístico de prueba $\alpha=0,00$ es menor que 0,05 se concluye que los datos recogidos respecto al *clima organizacional* y a la

despersonalización de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016, provienen de una población normalmente distribuida, por tanto podemos continuar con el procedimiento de prueba de hipótesis utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrada.

e) Estadístico de prueba.

Para realizar la prueba de hipótesis, como se ha indicado anteriormente utilizaremos la prueba de independencia “chi cuadrada” para comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí.

Tabla N° 22
CLIMA ORGANIZACIONAL * DESPERSONALIZACION tabulación cruzada

			DESPERSONALIZACION				Total
			ALTO	BAJO	MEDIO	MUY BAJO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	31 79,5%	8 20,5%	39 100,0%
	FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	116 100,0%	116 100,0%
	MEDIANAMENTE FAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	10 13,0%	67 87,0%	77 100,0%
	MUY DESFAVORABLE	Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	21 67,7%	1 3,2%	9 29,0%	0 0,0%	31 100,0%
Total		Recuento % dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	21 8,0%	1 0,4%	50 19,0%	191 72,6%	263 100,0%

Fuente: cuestionario aplicado

Tabla 32: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1273,225 ^a	189	,000
Razón de verosimilitud	697,278	189	,000
Asociación lineal por lineal	215,135	1	,000
N de casos válidos	263		

a. 212 casillas (94,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Tabla 33: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Nominal por Coeficiente de contingencia	,910			,000
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	-,518	,046	-9,862	,000
Tau-c de Kendall	-,452	,046	-9,862	,000
Gamma	-,582	,049	-9,862	,000
Correlación de Spearman	-,618	,051	-12,685	,000 ^c
Intervalo por R de persona	-,906	,016	-34,614	,000 ^c
N de casos válidos	263			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

f) Conclusión.

En la tabla N° 22 se observa que 31 docentes que equivalen al 79,4% de un total de 39, presentan una despersonalización ubicada en la categoría *media* por cuanto el clima organizacional que perciben en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es *desfavorable*; asimismo 116 docentes que hacen un 44,1% del total de la muestra presentan un nivel de despersonalización *muy baja* por cuanto perciben un clima organizacional *favorable*; asimismo 67 de 77 catedráticos también presentan una despersonalización *muy baja* y al mismo

tiempo perciben un clima organizacional *medianamente favorable*; por otro lado 21 docentes que equivale al 7,98% del total de la muestra estudiada, que afirman tener un nivel de despersonalización *alto* señalan al mismo tiempo percibir un clima organizacional *muy desfavorable*.

Asimismo, en la tabla N° 23 se observa que el nivel de significancia del valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor que 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que si existe relación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y el nivel de despersonalización que presentan los docentes universitarios motivo de estudio.

g) Decisión.

En la tabla N° 24 se observa que el valor de *R de Pearson* es de -0,906 que implica un coeficiente de determinación de 0,820 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) el nivel de despersonalización que presentan los docentes universitarios dependen en un 82% de cuan favorable sea el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

4.2.4 PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3.

a) Formulación de hipótesis estadísticas.

Ho: No existe correlación entre el clima organizacional y la baja realización personal de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

Ha: Si existe correlación entre el clima organizacional y la baja realización personal de los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016.

b) Nivel de Significación.

Para el presente estudio, el porcentaje de error dispuesto a correr al realizar la prueba fue de $\alpha = 0,05$

c) Elección de la prueba.

Esta prueba se realizó mediante el estadístico de prueba apropiado, previamente se probó si los datos presentan normalidad, correspondiendo en este caso a la prueba estadística de independencia chi-cuadrada, cuya ecuación es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

d) Prueba de Normalidad: Cálculo del p-valor

Antes de realizar la prueba de hipótesis, fue necesario saber que los datos recogidos se comportan normalmente, es decir si los datos provienen de una población normalmente distribuida, para lo cual utilizaremos el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov basado en una estadística no paramétrica, por las siguientes razones:

- Las variables en estudio originalmente tienen naturaleza no numérica (clima organizacional y baja realización personal de los docentes)
- No se conoce la distribución de la población.
- No requiere de supuestos paramétricos.

Tabla 34: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		CLIMA ORGANIZACIONAL	BAJA REALIZACION PERSONAL
N		263	263
Parámetros normales ^{a,b}	Media	139,52	14,90
	Desviación estándar	41,675	14,058
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,288	,370
	Positivo	,204	,370
	Negativo	-,288	-,241
Estadístico de prueba		,288	,370
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como el p-valor asociado al estadístico de prueba $\alpha=0,00$ es menor que $0,05$ se concluye que los datos recogidos respecto al *clima organizacional* y a la *baja realización personal de los docentes* en la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco, durante el año 2016, provienen de una población normalmente

distribuida, por tanto podemos continuar con el procedimiento de prueba de hipótesis utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrada.

e) Estadístico de prueba.

Para realizar la prueba de hipótesis, como se ha indicado anteriormente utilizaremos la prueba de independencia “chi cuadrada” para comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí.

Tabla 35: Clima Organizacional * Baja Realización Personal Tabulación Cruzada

			BAJA REALIZACION PERSONAL				Total
			ALTO	BAJO	MEDIO	MUY BAJO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	DESFAVORABLE	Recuento dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	29 74,4%	10 25,6%	39 100,0%
	FAVORABLE	Recuento dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	116 100,0%	116 100,0%
	MEDIANAMENTE FAVORABLE	Recuento dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	0 0,0%	0 0,0%	10 13,0%	67 87,0%	77 100,0%
	MUY DESFAVORABLE	Recuento dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	30 96,8%	1 3,2%	0 0,0%	0 0,0%	31 100,0%
Total		Recuento dentro de CLIMA ORGANIZACIONAL	30 11,4%	1 0,4%	39 14,8%	193 73,4%	263 100,0%

Fuente: cuestionario aplicado

Tabla 36: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1501,922 ^a	189	,000
Razón de verosimilitud	849,853	189	,000
Asociación lineal por lineal	222,659	1	,000
N de casos válidos	263		

a. 207 casillas (92,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Tabla 37: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Nominal por Coeficiente de contingencia	,922			,000
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	-,811	,034	-23,144	,000
Tau-c de Kendall	-,763	,033	-23,144	,000
Gamma	-,846	,031	-23,144	,000
Correlación de Spearman	-,858	,031	-27,029	,000 ^c
Intervalo por R de persona	-,922	,019	-38,434	,000 ^c
N de casos válidos	263			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

f) Conclusión.

En la tabla N° 25 se observa que 29 docentes que equivalen al 74,4% de un total de 39, presentan una realización personal ubicada en la categoría *media* por cuanto el clima organizacional que perciben en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es *desfavorable*; asimismo 116 docentes que hacen un 44,1% del total de la muestra presentan un nivel de realización personal *muy alto* por cuanto perciben un clima organizacional *favorable*; asimismo 67 de 77

catedráticos también presentan una realización personal *muy alta* y al mismo tiempo perciben un clima organizacional *medianamente favorable*; por otro lado 30 docentes que equivale al 11,4% del total de la muestra estudiada, que afirman tener un nivel *bajo* de realización personal señalan al mismo tiempo percibir un clima organizacional *muy desfavorable*.

Asimismo, en la tabla N° 26 se observa que el nivel de significancia del valor de chi-cuadrado de Pearson es de 0,000 menor que 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que si existe relación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y la baja realización personal que presentan los docentes universitarios motivo de estudio.

g) Decisión.

En la tabla N° 27 se observa que el valor de *R de Pearson* es de -0,922 que implica un coeficiente de determinación de 0,850 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) el nivel de realización personal que presentan los docentes universitarios dependen en un 85% de cuan favorable sea el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

De los datos obtenidos en la presente investigación, se demuestra lados variables que son el estrés laboral del docente universitario y el clima organizacional o ambiente de entorno organizacional y estudiar el nivel de correlación entre estos dos fenómenos, es muy importante para la universidad Nacional de San Antonio Abad conocer el comportamiento laboral de sus docentes, aparentemente vemos a una universidad tricentenaria con mucho prestigio a nivel nacional e internacional, en un clima de tranquilidad para el espectador de fuera, sin embargo nadie sabe de sus problemas internos en cuanto a la relación laboral de sus docentes, porque cada docente es un mundo individual, es una peculiaridad, que lamentablemente no se integran a los interés institucionales y mucho mas no se habla un lenguaje laboral de confianza y de

estabilidad, según nuestros resultados como hemos presentado en esta investigación, demostramos en nuestras tablas y encuestas esta problemática que no es como se ve en las apariencias sino que existen problemas muy serios y severos que desde luego gracias a investigaciones como esta se tienen que presentar alternativas de solución.

El alto porcentaje de docentes que laboran bajo este síndrome de estrés es preocupante. Christina Maslach, quien, por decirlo así, oficializó el término Burnout, en el congreso anual de la APA (Asociación de Psicólogos Americanos) de 1976, quien considera a esta patología como un proceso de estrés crónico y lo definió en 1981 como un: *“Síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes”* (Bosqued, M: 2008, p. 20). Nos sirve para reafirmar aquello que hemos propuesto como problema y que hoy demostramos en la realidad mostrando a una Universidad que tiene entre sus docentes a personas que sufren de este mal que indudablemente algunos también lo consideran el mal de nuestro tiempo, por las condiciones de vivir muy rápido en donde la tecnología nos aprieta y nos pisa los talones, la economía es un mal que cada vez desafía e inestabilidad a la persona, el medio ambiente es totalmente inhóspito, existe una atmosfera no tan cordial en los distintos ángulos del quehacer humano hacen que exista esta problemática de estrés a ello se suma las peculiaridades de cada persona con su entorno laboral.

Una primera relación del docente en su entorno laboral son los estudiantes con los que a diario el docente convive, estos jóvenes son provenientes de provincias del Cusco, y cada uno de ellos son un problema por otro lado existen jóvenes que ejercen violencia en el aula por algunos desajustes emocionales y otros son problemáticos, todos estos aspectos el docente observa y en mucho de los casos de ve obligado a participar de sus problemas porque como ser humano es afectado, para nadie es de desconocimiento que las universidades públicas por el bajo presupuesto que le otorga el Gobierno, la universidad no pueden solucionar problemas sobre todo de alimentación estudiantil en el caso

del Cusco el comedor universitario brinda este servicio a 3000 comensales pero esto no satisface a la población que en casi un 70% son provenientes de provincias y como se sabe son de escasos recursos económicos y que al no alcanzar el cupo del comedor tienen que comer de una sola bandeja dos estudiantes y lo increíble es que algunos esperan a que todos los comensales terminen para poder ellos comer lo que sobra son los llamados “carroñeros”, esta realidad cruda pero cierta hace que el docente tenga serias preocupaciones porque este joven que se está profesionalizando pasa una serie de dificultades generando problemas al interior de la universidad a más que lo socializan en la clases generando malestar e incomodidad. Por más que podamos decir ese no es nuestro problema en el fondo si lo es, porque un estudiante que no tiene alimentación no puede rendir en los estudios, a pesar de existir la oficina de bienestar universitaria esta no cumple su función como debía de ser generando en las sesiones de aprendizaje serios problemas, que afectan al docente.

Otro aspecto que también llama la atención y que prácticamente tiene en zozobra al docente es la preocupación de su estabilidad laboral frente a los últimos acontecimientos de la nueva Ley Universitaria 30220 que ya entro en vigencia pero no puede adecuarse, porque las realidades de las universidades de provincias son otras, por ello existe caos y preocupación para el docente, donde por ejemplo se le exige capacitarse pero la Ley no le brinda el apoyo necesario, se exige maestrías y doctorados en la especialidad, pero estas no existen en su entorno por lo que el docente está obligado a salir a capacitarse fuera de su localidad pero para ello no existe las condiciones necesarias como el apoyo económico, el de brindar facilidades con licencias, este tipo de incongruencias hace que genere preocupación personal en la docencia. Ejemplo de ello tenemos que para cubrir plazas en contrata de profesores en número de 400 vacantes solo cubrieron 30 vacantes esta situación es por no cumplir con los requisitos que manda la Ley que es de ser magister en la especialidad por lo que se tuvo que improvisar contratando a los que se tenía, aparentemente esta situación no afectaría a la plana docente, pero si afecta porque los docentes tienen que cubrir las horas que no se han cubierto generando incomodidades en el desempeño laboral.

Es increíble lo que está pasando con los profesores que cumplen 70 años y los que están próximos a cumplir, a los cuales se les está cesando por mandato de la Ley Universitaria sin tomar en cuenta la situación humana y familiar del docente, que en muchos casos ellos están destinados a la muerte como ya ocurrió en esta universidad, por ejemplo un docente Principal que gana 6007 nuevos soles que pertenece a la Ley 19990 cuando lo cesan, si pertenece a la ONP pasan a ganar 850 soles y si pertenece a una AFP es según su aportación, pero no pasa de los 1500 soles esta situación tiene en zozobra al docente universitario que indudablemente afecta toda su situación de estado emocional, generando indudablemente caos en la universidad e inestabilidad por tanto se encuentra bajo estrés, que creo es también la realidad de muchas otras universidades con algunas variantes propias de cada localidad.

La realidad del país en cuanto a la situación económica del país hace que el docente también este afectado ya que dada la situación actual de la canasta familiar no alcanza los sueldos son completamente ínfimos por más que se diga que el docente está homologado con los magistrados del poder judicial, la realidad es distinta, El Docente principal gana 6007 nuevos soles pero le descuentan por quinta categoría 850 soles y por AFP 800 Soles y con otros descuento percibe un líquido no mayor de 4000 soles que en realidad no representa a la realidad, la situación del costo de vida. La situación de los docentes de las categorías inferiores es por demás desastrosa esta cruda realidad hace que este docente no se sienta con la capacidad de poner todo su empeño en la enseñanza sino que más bien tiene que buscar otros medios de sobrevivencia tomando a la universidad pública como un cachuelo sin la mayor dedicación posible esta actitud indudablemente va en desmedro de la enseñanza y de la profesionalización del estudiante que tanto daño nos hace, esta realidad nos hace ver que lamentablemente en el caso peruano no exista una política educativa seria por ello el atraso en todos los niveles de nuestra educación.

Cada universidad tiene sus propias particularidades, la San Antonio Abad al momento de realizar la investigación afrontaba la adecuación de nuevo estatuto que lamentablemente en vez de solucionar los problemas ésta genero

mucho más problema creando inestabilidad caos que indudablemente también causa serios problemas al docente universitario confirmado aquello que planteamos como problema y que como la investigación confirmamos nuestras hipótesis y hoy lo mostramos como toda una realidad.

En cuanto al clima organizacional también es caótica no existe la confianza en el trabajo se nota que los profesores por la situación política interna que se está atravesando cada cual cuida su interés, existiendo esta desconfianza en el desempeño docente que no es beneficiosa para el estudiante, se generan grupos políticos partidarios con sus propios intereses, generando caos.

López y Maldonado en su tesis al respecto sostienen: “A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional”. Tomando en cuenta esta aseveración La UNSAAC atraviesa por problemas profundos que se tiene que solucionar existen docentes que por rencillas de grupo o política no hablan y están a la caza de los errores para poder denunciarlos este clima hace inhóspito y poco favorable para el mejor desempeño, sale a la luz estos problemas gracias a estas investigaciones que también lo demostramos en nuestras tablas que desde luego servirán para superar si esta Universidad quiere estar en el Rankin de la mejores universidades.

CONCLUSIONES

Primera.- De los datos obtenidos en la presente investigación se determinó que existe una correlación alta, inversa y significativa entre el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y los niveles de estrés laboral que padecen los docentes universitarios, por cuanto el valor del coeficiente *R de Pearson* tiene un índice de -0,920 que implica un coeficiente de determinación de 0,846 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) los niveles de estrés laboral que padecen los docentes universitarios dependen en un 84,6% del desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Solamente el 11,0% de los docentes universitarios presentan un *alto* nivel de estrés laboral, que con un error estándar de 2,45 alcanza una media muestral de 43,9 puntos respecto de los 156 puntos establecido como referencia que según la baremación efectuada se encuentra en un nivel *bajo*, la misma que porcentualmente equivale al 28,1% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un grado extremo de estrés. Según a la (Bosquet, 2008), indica que el estrés laboral se genera a causa de aptitudes negativas cuando se interactúa entre dos o más personas en una determinada actividad, por ello se puede afirmar la hipótesis planteada donde se identifica la relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional.

Segunda.- Así mismo se determinó que el 44,1% y el 46,8% hacen referencia a la cohesión y confianza que presentan los niveles más altos, determinando favorable, los docentes al momento de realizar las lecciones de clases con los estudiantes de la universidad presentan niveles de confianza y cohesión favorables con respecto al clima laboral de la universidad, donde se concluye que el docente universitario al momento de realizar las clases se siente seguro de sí mismo. Según (Kyos, 1991) define que la confianza y la cohesión como la relación y comunicación cercana que poseen dos personas

en un determinado momento, se determinó que la hipótesis planteada corresponde a los datos obtenidos de la investigación realizada.

Tercera.- También se determinó que el 26,6% hacen referencia al apoyo-reconocimiento de los docentes universitarios perciben un clima organizacional desfavorable o muy desfavorable, que con un error estándar de 2,57 presenta una media muestral de 139,5 puntos respecto de los 200 puntos establecido como referencia que según la baremación efectuada se encuentra en condiciones *medianamente favorables*, la misma que porcentualmente equivale al 69,7% respecto de los parámetros establecidos para la existencia de un estado ideal de clima organizacional. Según a (Kyos, 1991) indica que el apoyo y el reconocimiento son percepciones sobre la tolerancia, respaldo y recompensa que se tiene entre personas cuando se realiza una determinada actividad, por lo que se llegó a la concluir que los resultados obtenidos responden de manera afirmativa a la hipótesis planteada.

Cuarta.- Por último se determinó que la equidad-innovación es la dimensión del estrés laboral docente que presenta mayor correlación con el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por cuanto el coeficiente *R de Pearson* alcanza un índice de -0,922 que implica un coeficiente de determinación de 0,850 lo cual significa que con un error menor al 5%, ($\alpha=0,000$) la *baja realización personal* de los docentes universitarios dependen en un 85,0% de cuan favorable sea el clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Es la dimensión del estrés laboral docente que presenta menor correlación con el clima organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde indicada un 73% el nivel más bajo de agotamiento emocional y un 72.6 % de despersonalización donde los docentes muestra menor esfuerzo para trabajar con los

alumnos y en algunos. Según (Kyos, 1991) determina que la equidad y la innovación son percepciones que las personas poseen acerca de realizar nuevas propuestas de desarrollo en diferentes actividades, pero siempre al margen de las normas y reglas de una determinada entidad, por lo que se llegó a concluir que efectivamente se afirma la hipótesis planteada en la presente investigación.

SUGERENCIAS

- Primera.-** Habiendo demostrado que el clima organizacional percibido por los docentes en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco afecta en un 84,6% en la existencia de altos niveles de estrés laboral, la autoridad universitaria implementar políticas, objetivos, resultados y actividades necesarias e incorporarlos en el POI de la universidad para garantizar un adecuado clima organizacional que posibilite condiciones necesarias para un favorable desempeño laboral de los docentes universitarios. La Oficina de Bienestar y Responsabilidad Social, el Centro Médico, el Departamento de Tutoría y Asistencia Social, y otras dependencias administrativas de la universidad, deben intervenir en forma urgente e inmediata para levantar una línea de base sobre la salud emocional de los docentes e implementar acciones concretas para disminuir los niveles de estrés laboral.
- Segunda.-** Para mantener los niveles de confianza y cohesión adecuados, es necesario que los docentes se organicen de mejor manera para evitar sobre carga laboral, de tal manera, su lecciones puedan ser desarrolladas con confianza adecuada y una mejor cohesión en los dictados de clases, con una buena preparación, los niveles de confianza se incrementaran, y su desempeño será favorable tanto para el docente que para los alumnos La autoridad universitaria dentro de sus políticas de gestión debe implementar acciones estratégicas para garantizar la existencia de un adecuado clima organizacional, debiendo actuar en forma responsable, eficaz y eficiente, elementos fundamentales para acreditar un estado de gobernabilidad sostenible y transparente que genere un ambiente de trabajo cómodo y agradable que asegure la participación comprometida de la comunidad universitaria trabajadora orientada al logro de los objetivos y metas institucionales.

Tercera.- Siendo baja el reconocimiento-apoyo uno de los ejes fundamentales en la existencia de altos niveles de estrés docente, se recomienda que la autoridad universitaria y las dependencias administrativas correspondientes establezcan convenios de cooperación y alianzas estratégicas con instituciones, ONG, aliados y otras organizaciones como el Colegio de Psicólogos, Colegio de Licenciados en Administración, World Vision, etc., con el propósito de disminuir los niveles de estrés y sobre todo la percepción en el docente de una baja realización personal. A las personas, investigadores, instituciones y organizaciones interesados en las problemáticas abordadas en la presente investigación se sugiere una reflexión y profundización sobre estos aspectos y la conveniencia de adoptar diseños experimentales, proponiendo sistemas remediales y correctivos a nivel emocional, sociológico y de carácter organizacional y gerencial para prevenir la aparición de niveles de estrés en los docentes o en su defecto disminuir las mismas, así como implementar políticas y actividades estratégicas para garantizar la existencia de un clima organizacional favorable y adecuado dentro de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Cuarta.- Uno de los principales problemas dentro de la universidad es el agotamiento emocional y la despersonalización que se presentan en los docentes universitarios, causado por el estrés laboral y el clima inadecuado, para mejorar la problemática, es necesario que los docentes opten por charlas y actividades ajenas al entorno académico para poder relajar mente y cuerpo, de tal manera que los docentes puedan bajar los niveles de estrés que presentan, evitando problemas psicológicos y físicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almirón, C. (2008) Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del hospital regional Honorio Delgado Espinoza Arequipa 2007. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.
- Ayuso, M. Profesión docente y estrés laboral: Una aproximación a los conceptos de estrés laboral y burnout. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN; 1651, 5653). Universidad de Cádiz. España.
- Anastasi, A y Urbina, S. Tests Psicológicos. México: Prentice Hall. (1998).
- Apaza, A. (2009). Clima, cultura y liderazgo organizacional. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa Perú.
- Arón, A. & Milicic, N. (1999) Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto universitario. Revista Psykhé.
- Arón, A. & Milicic, N. (2000). Desgaste profesional de los profesores y clima social universitario. Ediciones Pontificias Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Arón, A. & Milicic, N. (1999). Clima social universitario y desarrollo personal un programa de mejoramiento. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile.
- Argyris (1957) Personality and organization, New York: Harper Collins
- Bacardo, V., Espinoza, S. Clima organizacional y motivación en los empleados de la empresa Carsa S.A. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú. (2004).
- Benites, G. (2007). Influencia del clima organizacional en la integración e identificación de los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad Superior Publica de Arte Carlos Baca Flor Arequipa 2007. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.

- Benavides, A. (2008). Burnout: Quando o Trabalho Ameaca o Bem-estar do Trabalhador. Sao Paolo: Casa do Psicólogo.
- Boada, De Diego y Agullo (2004). El burnout y las Manifestaciones Psicosomáticas como consecuentes del Clima Organizacional y de la Motivación laboral. Consultado el 10 d febrero del 2012 de: <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>.
- Bosqued, M. (2008). El síndrome del Burnout. Qué es y cómo superarlo. Madrid: Paidós.
- Bustamante, M., Hernández, J., Y Yáñez, L. (s/f). Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. Universidad de Talca. Chile.
- Burke y Greenglas (1995) A Longitudinal study of psychological burnout in teacher. Human relation. 48. 187.202.
- Buuk y Schafeli (1993) A perpective from social comparasion theory en W. B Schafeli, C. Maslach (eds) professional Burnout. Uk taylor &Francis.
- Brenninkmeijer, V. (2002). A drug called comparison: The pains and gains of social comparison among individuals suffering from Burnout. Holanda. Ed. Plantin Casparie, Almere.
- Brill, P.L. (1984). The need for an operational definition of burnout. Family and Community Health. 6, 10.
- Brunet. Luc (1997) El clima del trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Castillejos, K., Cobos, A., Fuente, S., Ruiz, E., Santos, I. (2011). Satisfacción y motivación en el ambiente laboral de los docentes del instituto de estudios superiores del Itmo de Tehuantepec, Juchitan – Mexico.
- Castillo, V., Cavero, M. y Jordan, H. (2009). Taller de las relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional en la I.E. revolucionaria Santa Rosa de San Sebastián de Cusco. Universidad Alas Peruanas. Trujillo – Perú.
- Calvete y Villa (2000) Burnout y síntomas psicológicos: modelo de medida y relaciones estructurales. Ansiedad y Stres. 6. 117-130.
- Castro. P. (2008) El estrés docente universitario en los profesores de universidad pública en Lima Perú. Tesis.

- Chiang , M., Salazar, C., Y Huerta, P. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones educativas de sector estatal (instituciones públicas) adaptación de un instrumento.* Universidad del BioBio. Chile.
- Cecil y Forman (1990) *Effects of stress inoculation training and coworker support groups on teachers stress journal of school psychology.* 28. 105-118.
- Conley, S., Bachard, S. & Bauer, S. (1989). *The school work environment and teacher career dissatisfaction. Educational Administration Quarterly.*
- Conn, D. (1999). *Psicología, Exploración y aplicaciones.* Internacional thonson editores S.A. México
- Cornejo, R. Y Redondo, M.J. (2011). *El clima universitario percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. Última Década. Vol.15. Viña del Mar – Chile.*
- Cuadra P. A. y Veloso B.C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Instituto de Estudios Humanísticos "Juan Ignacio Molina" Universidad de Talca. Rev. Electrónica Vol.22 N°2. Chile.*
- Castro, P, (2008). *En el informe de sus Tesis intitulada: El estrés docente universitario en los profesores de universidad pública. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.*
- Cherniss, C. (1980). *Profesional burnout in human service organizations.* New York. Praeger.
- Cólica, P. (2009). *El síndrome del estrés en los call center. Córdova: Brujas.*
- Cordes, C y Dougherty, T (1993). *A review and an integration of Research on job Burnout. The academy of management review.* 18, 4.
- Croucher, R. (1991). *“Stress and Burnout in ministry. Resources for Pastor/Liders and Spouses, <http://melbourne.dialix.oz.au/~rowlandc/>, consultado el 12/05/2012.*

- Cruz, C, Vargas, L. (2001). Estrés. Entenderlo es manejarlo. México: Alfaomega.
- Cuenca, R., y Stojnic, L. La cuestión docente universitario: Perú, carrera pública magisterial y el discurso del desarrollo profesional. Buenos Aires: Fund. Laboratorio de Políticas Públicas. (2008).
- Campos, D (2006). Causas y Efectos del estrés laboral. Consultado el 15 de febrero del 2012 de: <http://www.monografias.com/trabajo34/causas-estres-laboral/causas-estres-laboral.html>.
- Calvete, E. y Villa, A. (2000). Burnout y síntomas psicológicos: modelo de medida y relaciones estructurales. Ansiedad y Estrés.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiang (2008) Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Universidad de Málaga.
- Del Carpio, A. (2003). Propuesta nueva docencia en el Perú. Lima – Perú.
- Delgado L.A. (2010) Estrés laboral en los monitores de los centros rurales de formación en alternancia. Universidad internacional de Cataluña. España. Tesis.
- Escobedo, R. y Escobedo, H. (2010). Programa de Capacitación para mejorar el clima organizacional en los docentes del nivel inicial del centro poblado menor A.B. LEGUIA año 2009 de la UGEL de Tacna. Universidad Alas Peruanas. Trujillo – Perú.
- Esteve (2003) La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento. Barcelona Paidós Iberica.
- Extremera, N., Fernández, P. (2004). La importancia de desarrollar la inteligencia emocional en el profesorado. Revista Iberoamericana de Educación (1,10).
- Fernández D.M,J.; Asencio M., I. (1989). Concepto de clima institucional. Apuntes de educación. Dirección y administración.
- Fernández, M (2002). Realidad psicosocial del maestro de primaria. Lima: Universidad de Lima.
- Fernández, M. (2008). Burnout, Autoeficacia y Estrés en maestros peruanos: Tres estudios fácticos. Revista Científica. Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.

- Fink, G. (2010). Stress Consequences: Mental, Neuropsychological and Socioeconomic. San Diego. Academic Press.
- From, E (1968) Humanismo Socialita, Buenos Aires, Paidos
- Freudenberg, H.J. (1974) Staff burnout. Joournal of social Issues. V. 30. N. 1. 159-165
- Friesen y Sarros (1989) Sources of Burnout amany educators journal of organizational. Behavior 10. 179-188
- Furnhan (2001) Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones universitaria Iberoamericana
- Gallardo, E., Triado, X. (s/f). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: acaso importante las actitudes. Universidad de Barcelona.
- Gairín (1996) La datación de necesidades de formación: Formación para el empleo. Barcelona Grupo CIFO Universidad autónoma de Barcelona.
- García, S. F. (2010). Satisfacción laboral y productividad: Su interrelación. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Goncalvez, A (1997) Clima organizacional. [Documento en Línea]: Disponible en <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- González, N. (2008). Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral de los docentes universitarios. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social.
- Gil-Monte, P. R., García-Factorial validity of the "Cuestionario para la Evaluación Juesas, J.A., Núñez, E. y del Síndrome de Quemarse por el Trabajo" (CESQT). Carretero, N. (2005, julio). Comunicación oral presentada en el "9th European Congress of Psychology". Granada
- Gil-Monte y Moreno-El síndrome de quemarse por el trabajo: grupos profesionales de riesgo. Madrid. Pirámide. Jiménez, B. (2007).
- Gil-Monte, P., y Peiró, J. M. Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid, Síntesis. (1997).
- Gil-Monte, P. (2002). Síndrome de Quemarse por el trabajo: Aproximaciones teóricas, explicación y recomendaciones para su

- intervención. Documento elaborado para la OMS. Revista electrónica de Psicología Científica, www.psicologiacientifica.com. Consultado el 23/04/2012.
- Gil-Monte, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide
- Gil-Monte, P. (2007). Cómo evaluar y prevenir el síndrome de quemarse por el trabajo. Gestión Práctica de Riesgos Laborales.
- Gómez, L. (2007). Desarrollo humano del profesorado. Módulo del Programa de Doctorado 700H Psicología de la Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Valencia. Lima: ISPP Crea.
- Gómez, K. (2007). “Subcontratación y empresas de servicios transitorios. Consejo asesor presidencial trabajo y equidad”. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Subcontratacionlegal.pdf>
- Goncalves (1997) El Clima como termino organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.
- Guerrero, E. (1999). Estrés laboral del docente o desgaste psíquico y afrontamiento del estrés en el profesorado universitario. Tesis doctoral. Facultad de Educación. Universidad de Extremadura.
- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de Burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente universitario en profesorado universitario. Anales de psicología.
- Guevara Puelles (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral en personal operativo de la empresa Nacional de puertos sede Callao.
- Halpin (1966) Theory and Reseach in Administration. Mc Millan Nueva York
- Helfer , G. (1996). Propuesta de gestión: asumir con iniciativa la gestión educativa. Educa, Instituto de fomento de calidad educativa. Perú

- Hermosa, A. (2006). Satisfacción Laboral y estrés laboral del docente universitario en profesores de educación primaria y secundaria. *Revista Colombiana de Psicología*.
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Universidad Playa Ancha. Viña del Mar – Chile.
- Helfer, G., Pascasio, N., Cumplo y exijo. Modelo de cooperación y Tovar, T., y Alvarado, V. responsabilidad para la gestión educativa de calidad. (2006). Lima: Foro Educativo.
- Hernández, S. i Otros “Metodología de la Investigación”. McGraww-Hill (2006). Interamericana, México
- Ivancevich, J.; Konopaske, Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill/ R.; y Mattenson, M. (2006). interamericana Editorial S.A. De C.V. Impreso en China.
- Jaik, A., Tena, J. & Satisfacción laboral y compromiso institucional de los Villanueva, R. (2010). docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*. Instituto Politécnico Nacional, Unidad Durango. México.
- Jimenez, M. (2009). Propuesta de un plan de trabajo de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda del fundador. Universidad Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez 2008-2009”
- Kaplan, R, Saccuzzo, D. Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas. (2006). México: Thomson.
- Koys, D.J. y Decosttiss, T.A. Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*. (1991).
- Laguna M. y Rivas M.A. El estrés laboral en los docentes de las I.E. pública Sagrado Corazón de Jesús y la I.E. Parroquial San Martín de Porras de Cusco.
- Lazo, P. (2010). Calidad de servicio Perú Vida por el usuario y el clima organizacional en los servicios de admisión de los establecimientos de EsSalud de la red Arequipa en el 1er trimestre del 2010. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.

- Lisbona, A., Palací A. y Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad
Gómez, B. (2008). psicológica: adaptación al castellano y su relación con
el desempeño organizacional, Revista de Psicología del
Trabajo y de las Organizaciones v.24 n.2 Madrid -
España.
- Lisbona, A., Palaci, Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad
D., Gomez, A. (s/f). psicológica: adaptación al castellano y su relación con
el desempeño organizacional. Rev. Electrónica de
Psicología del trabajo y de las organizaciones Vol.24
n°2 Madrid-España.
- Litwin, G. & Stringer, R. Motivation and Organizational Climate. Boston: Division
(1968). of Research Graduate School of Business
Administration Harvard University.
- Likert, R. (1967). The human organization, New York, Mc Graw Hill.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una
universidad pública. Rev. Electrónica Scielo Perú vol.10
N°2 Lima.
- López y Maldonado (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de
Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres
Franceses. Universidad Playa Ancha. Viña del Mar,
Chile.
- Latorre, I., Sáez, J. (2009). Análisis de Burnout en profesores no universitarios de
la región de Murcia en función del tipo de centro docente
universitario. Anales de psicología.
- Leiter, M y Maslach, C. Burnout and quality in a sped-up world. The journal for
(2001). quality and participation.
- Luc. Brunet (1997). El Clima de trabajo en las organizaciones. Editorial
Trillas. México.
- Mac Millan, J., & Investigación Educativa. Editorial Pearson Educación.
Schumacher, S., S.A. 5ta. Edición. Madrid.
(2007)
- Mamani, J. y Mamani, V. Conocimientos sobre resolución de conflictos por parte
(2006). de la comunidad docente universitario y su influencia en
el clima institucional de la institución educativa n°40389
Miguel Linares Málaga, del centro poblado de taya
distrito de Lluta, provincia de Caylloma. Universidad
Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.

- Manco L. M.I. (2010). Clima institucional educativo y conciliación. Rev. Electrónica del ministerio de justicia Enmarcando. Perú.
- MINEDU (2006, b). Manual: Currículo y gestión educativa.
- Ministerio de Salud (2009) Documento técnico: metodología para el estudio del clima organizacional. Comité técnico de clima organizacional. Lima –Perú.
- Molina de C. N. y Pérez de M.I. (2006). El clima de las relaciones interpersonales en el aula, un caso de estudio. Rev. Electrónica paradigma. Vol. 27 n°2.
- Moran, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations.
- Martínez, J. M. (2004). Estrés Laboral. Guía para empresarios y empleados. Edit. Pearson Educación. Madrid. España.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C. (1982). Burnout. The cost of caring. New York: Prentice Hall Press.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout New directions in research and intervention. American Psychological.
- Morales, M (2007). Memoria de su Tesis de Maestría intitulada: Factores Asociados al Síndrome del deterioro en Maestros de Educación Especial, presentada en la Universidad Iberoamericana de México, D.F.
- Moriana, E, Herruzo, C. (2004). Estrés y burnout en profesores. Int J Clin Health Psychol, Vol. 4, N° 3, p.600-606
- Molocho (2010) Influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la administrativa. UGEL N. 01 Lima Sur UNMSM.
- Nieto A. (2010). Teoría de la gestión educativa. Selección bibliográfica. Universidad Nacional de San Agustín, Facultad de ciencias de la educación. Arequipa – Perú.
- Noguera, R. (2006). La productividad en la organización. Rev. Electrónica Entorno-Empresarial.com.
- Núñez, A. & Chiang M. M. (s/f). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática y sistemas de información. Revista Iberoamericana de

- Sistemas, Cibernética e Informática.
- Napiore, M. (2008). Cuando se quema el profesorado de secundaria. Madrid: Díaz de Santos.
- Onetto, F. (2003). Criterios de intervención en las problemáticas de convivencia universitario. En J.Ruz & J. Coquelet (Eds.). Convivencia universitaria y calidad de la educación. Maval Ltda. Santiago (Chile)
- Orbegozo, A. (2006). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. Universidad Alas Peruanas. Trujillo – Perú.
- Orbegozo, A. (2010). Problemas teóricos del clima institucional: un estado de la cuestión. Rev. Psicol. 12, 2010, Universidad Cesar Vallejo. Trujillo – Perú
- Orrego, K. (2011). Propuesta de Diagnóstico Cultura Organizacional. Universidad Playa Ancha. Valparaiso – Chile.
- Owens, Robert G. (1992). La universidad como organización: tipos de conducta y practica organizativa ed. Santillana S.A. de CV, México D.F.
- Orlandini, A. (1999). El Estrés. Qué es y cómo evitarlo. Edit. La ciencia para todos. México.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de lima metropolitana. Revista teoría de investigación Psicología.
- Paucar, A. y Pérez, J. (2010). La relación entre el clima organizacional y la insatisfacción laboral en los colaboradores de la gerencia regional de salud-Arequipa. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.
- Palma, C. (2004). Escala Clima Laboral. Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú
- Peiró, J. (1991) Psicología de la Organización. UNED. Madrid – España. 5ta Ed.
- Peiro, J., Rodríguez, I. (2008). I. estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Rev. Papeles del psicólogo. Vol. 29 Madrid-España.
- Pérez y Carpio. (2006). Clima laboral y la autopercepción de liderazgo en el personal que labora en el instituto de alta calidad de atención a la salud: Max salud de la región Lambayeque. Instituto de alta calidad de atención a la salud: Max salud de la región Lambayeque. Perú.

- Perez, J. Fidalso, M. (s/f). NTP 394 Satisfacción laboral: escala general. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España institucional nacional de seguridad e higiene en el trabajo.
- Perie, M. Y Baker, D. (1999). Job Satisfacction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, background Characteristics, and Teacher Compensation. Department of Education Office of Educational Research and Improvement. Washington D.C. – USA.
- Pérez y Amador (2005). Desarrollo de una escala para medir la Motivación Laboral del empleado puertorriqueño. Revista Interamericana de psicología. Universidad Carlos Albizu – Puerto rico.
- Pines, M. 2002. Teacher Burnout: A psychodynamic existential perspective. Teachers and Teaching: theory and practice.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, Organizational behavior and human performance.
- Quiceno, J., Vinaccia, S. (2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo. Acta colombiana de Psicología.
- Quiroz, R (2002). Factores Asociados al estrés laboral del docente universitario en Médicos y Enfermeras del Hospital Nacional Sur Este de ESSALUD del Cusco". Tesis para optar el grado de Magíster en Salud Pública con mención en Epidemiología. Cusco: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
- Ramos, V. y Soto, R. (2011). La cultura organizacional y clima laboral en el personal nombrado y contratado del I.S.P. Honorio Delgado Espinoza. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa – Perú.
- Reichers y Shneider (1990) Climate and culture and evolution of constructs. En Schneider B. Idem San Francisco Jossey Bass. Publishers.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamérica. México.

- Rivero, J. (2003). Propuesta. Nueva docencia en el Perú. Lima. Ministerio de Educación.
- Rivero, J. (2007). Educación, docencia y clase política en el Perú. Lima. Ayuda en acción y Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.
- Robbins, Stephen (1996, 2000). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico, 2000. Capítulo 5. Pág. 9
- Salgado, J., Remeseiro C. Y Iglesias. (1996). Y Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Universidad de Santiago de Compostela y Universidad de Oviedo.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco-México. Disponible en
(<http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/>)
- Sandoval, C (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hito de Ciencias Económico Administrativas. Consultado el 15 de febrero del 2012 de: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf.
- Sánchez, H, Reyes, C. (1996). Metodología y Diseños en Investigación Científica. Edit. Mantaro. Lima.
- Sierra, R. (1997). Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Madrid: Thompson
- Silpak, O. 1991. "Estrés". Revista Alcmeon, 4, 495-503.
- Schein E. H. (1985) Organizational culture and leadership. E.U.A. Jossey Bass publisher.
- Stoner (1996) Administración 6ta edición México editorial Pearson.
- Villanueva, A 2005. Valoración de las fuentes de estrés laboral en personal docente universitario. Servicio de higiene y salud laboral región Murcia. P.12

- Yslado, R, Nuñez, L y Norabuena, R. (2009). Diagnóstico y programa de intervención para el estrés laboral del docente universitario en profesores de educación primaria de distritos de Huaraz e Independencia. Revista IIPSI, 13, 1.
- Zavala, J. (2008). Estrés y Burnout docente: Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2016

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la cohesión-confianza en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>(1) Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la cohesión-confianza en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016</p> <p>(2) Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016</p> <p>(3) Determinar el nivel de relación entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>(1) Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y la cohesión-confianza en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.</p> <p>(2) Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y el apoyo-reconocimiento en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.</p> <p>(3) Existe una relación significativa entre el estrés laboral del docente universitario y la equidad-innovación en el desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2016.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO</p> <p>Dimensiones:</p> <p>(1) Agotamiento emocional</p> <p>(2) Despersonalización</p> <p>(3) Baja realización Personal</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensiones</p> <p>(1) Cohesión-Confianza</p> <p>(2) Apoyo-Reconocimiento</p> <p>(3) Equidad-Innovación</p>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Enfoque Cuantitativo, Deductivo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Básico Sustantiva.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.</p> <p>Descriptivo, Correlacional</p> <p>Transversal</p> <p>POBLACIÓN.</p> <p>824 docentes universitarios.</p> <p>MUESTRA</p> <p>Tamaño: 263 docentes de la UNSAA</p> <p>TÉCNICAS - INSTRUMENTOS</p> <p>Encuesta: Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI);</p> <p>Escalas del Clin Organizacional de Koys y Decotti</p> <p>ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial:</p>

INVENTARIO DEL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL PARA DOCENTES (INVENTORY BURNOUT MASLACH)

Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI): Inventario del síndrome de desgaste profesional burnout maslach para docentes. Adaptado para la versión en castellano por Gil - Monte (2005).

Carrera Profesional en la que labora

Tiempo de servicios (años)

Edad (años)

Género Hombre Mujer

Condición laboral Nombrado Contratado

Régimen laboral Auxiliar Asociado Principal

Actual cargo Docente Directivo

INSTRUCCIONES:

Estimado colega, a continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones sobre el **ESTRÉS LABORAL DOCENTE**, a las que deberá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible, para lo cual coloque un aspa (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los enunciados propuestos tomando en cuenta la escala que se indica.

El cuestionario es individual y sus respuestas se mantendrán en reserva por el carácter anónimo de la misma. No existe respuesta correcta o incorrecta, tómese el tiempo necesario:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Una o varias veces al año	Una vez al mes o menos	Varias veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días

N°	ITEMS	0	1	2	3	4	5	6
01	Se siente emocionalmente agotado por su trabajo							
02	Trabajar todo el día con muchos estudiantes es un esfuerzo							
03	Cree Ud. que está trabajando demasiado							
04	Cree que los estudiantes son objetos y no personas							
05	No le preocupa lo que les ocurrirá a los estudiantes							
06	Siente que los estudiantes nunca están satisfechos con su trabajo							

07	Siente que no puede resolver los problemas de sus estudiantes							
08	Se siente poco realizado en su trabajo							
09	No participa de las reuniones de trabajo que hay en su Institución							
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	5	6
10	Se irrita fácilmente con sus colegas y estudiantes							
11	Se enoja fácilmente al desarrollar su trabajo en aula							
12	Se siente fatigado(a) cuando se prepara para ir a trabajar							
13	Se siente cansado(a) al final de la jornada							
14	Se siente aburrido(a) en su trabajo							
15	Últimamente llora con facilidad por cualquier motivo							
16	Se siente culpable por las actitudes en su trabajo							
17	No se acuerda de los nombres y de la situación escolar de sus estudiantes							
18	Se ha vuelto más insensible con las personas desde que ejerce esta profesión							
19	No le preocupa que este trabajo le endurezca emocionalmente							
20	No le agrada atender a los estudiantes							
21	Tiene remordimientos por el trato a sus colegas de trabajo							
22	Se ha vuelto crítico(a) y solo busca defectos en su centro de trabajo							
23	Siente que los estudiantes le culpan por sus problemas							
24	Siente que no puede dar más en su trabajo							
25	Se siente frustrado(a) en su trabajo							
26	Trabajar directamente con estudiantes le produce estrés							

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL



Encuesta – Escalas del Clima Organizacional de Koys y Decottis(1991), adaptada para docentes de la propuesta de Chiang, Salazar y Huerta (2004)

INSTRUCCIONES

Estimado (a) Docente:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del **CLIMA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta a las que deberá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible, para lo cual coloque un aspa (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los enunciados propuestos tomando en cuenta la escala que se indica.

El cuestionario es individual y sus respuestas se mantendrán en reserva por el carácter anónimo de la misma. No existe respuesta correcta o incorrecta, tómese el tiempo necesario:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo.	Muy de acuerdo.

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
01	A los directivos y/o jerárquicos les agrada que usted intente hacer su trabajo de distintas formas.					
02	Si los directivos y/o jerárquicos prescindien de alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
03	Puede usted contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo.					
04	A los directivos y/o jerárquicos les interesa que usted se desarrolle profesionalmente en esta institución.					
05	Su institución es un lugar agradable para trabajar.					
06	Los directivos y/o jerárquicos le dan buenos consejos.					
07	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que laboran en su institución.					
08	Usted decide el modo en que ejecutará su trabajo.					
09	Los directivos y/o jerárquicos le animan a desarrollar sus propias ideas.					
10	Es necesario que usted realice algo especial para que los directivos y/o jerárquicos lo elogien.					
11	La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error.					
12	Los directivos y/o jerárquicos le otorgan su respaldo al 100%.					
13	Usted se siente muy atareado con la labor que realiza en su institución.					

14	Los directivos y/o jerárquicos son personas de principios definidos.					
15	Entre las personas que trabajan en su institución existe una preocupación y cuidado por el otro.					
16	Usted determina los estándares de ejecución de su trabajo.					
17	Los directivos y/o jerárquicos “valoran” nuevas formas de hacer las cosas.					
18	Puede usted contar con un trato justo por parte de los directivos y/o jerárquicos.					
19	Los directivos y/o jerárquicos conocen las fortalezas que usted posee y se los hacen notar.					
20	Los directivos y/o jerárquicos le respaldan y dejan que usted aprenda de sus propios errores.					
21	Siente usted que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
22	Los directivos y/o jerárquicos son personas con quienes se puede hablar abiertamente.					
23	Las personas que trabajan en su institución se ayudan los unos a los otros.					
24	Usted toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña su trabajo.					
25	Los directivos y/o jerárquicos le animan a encontrar nuevas formas de enfrentar a la solución de los problemas.					
26	Los objetivos que fijan los directivos y/o jerárquicos para su trabajo son razonables.					
27	Los directivos y/o jerárquicos le toman a usted como ejemplo de lo que se debe hacer.					
28	Es fácil hablar con los directivos y/o jerárquicos sobre los problemas relacionados con el trabajo					
29	Muchos de los docentes de su institución sufren de un alto estrés, debido a la exigencia en el trabajo.					
30	Puede confiar usted en que los directivos y/o jerárquicos no divulguen las cosas que le cuenta en forma confidencial.					
31	Las personas que trabajan en su institución se llevan bien entre sí.					
32	Usted organiza su trabajo como mejor le parece					
33	Los directivos y/o jerárquicos lo animan a mejorar las formas de hacer las cosas.					
34	Los directivos y/o jerárquicos no tienen docentes favoritos.					
35	Los directivos y/o jerárquicos reconocen una buena ejecución de su trabajo.					
36	Puede usted contar con la ayuda de los directivos y/o jerárquicos cuando los necesita.					
37	En casa, a veces, usted teme oír sonar el teléfono/tocar la puerta (entre otras situaciones) porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
38	Los directivos y/o jerárquicos cumplen con los compromisos que adquieren con usted.					
39	Siente usted que tiene muchas cosas en común con las personas que trabajan en su institución.					
40	Usted propone sus propias actividades de trabajo.					

Gracias por su colaboración



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del informante: Zecenarro Madueño Germán
 1.2 Institución donde labora: UNSAAC
 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
 1.4 Autor del instrumento. Mgt. ELEAZAR CRUCINTA UGARTE.
 1.5 Título de la Investigación: EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. 2016

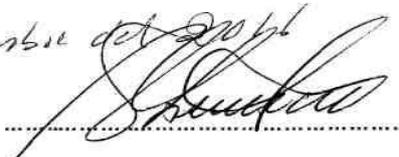
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.																				X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																				X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				X
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				X
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																				X
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				X
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Es aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

LUGAR Y FECHA: Cusco, 06 de Setiembre del 2016


 DNI: 23811037 Teléfono: 436376

DATA



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: Jorge Enrique Escobar Medina
- 1.2 Institución donde labora: UNIV. NAC. SAN ANTONIO ABAD - CUSCO
- 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
- 1.4 Autor del instrumento: Mgt. ELEAZAR CRUCINTA UGARTE.
- 1.5 Título de la Investigación: EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. 2016

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.																			X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				X
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				X
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																				X
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																			X	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EL TEMA NO SOLO ES APLICABLE SINO PUEDE SER ESELEUTABLE EN UN MUNDO DE ESTUDIO Y CONSISTENCIA

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95% //

LUGAR Y FECHA: CUSCO / 06 / SEP / 2016 //


 DNI: 23821020 Teléfono: 984-813106

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: PALOMINO ANDRADE MARGOT
 1.2 Institución donde labora: UNSAAC
 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
 1.4 Autor del instrumento. Mgt. ELEAZAR CRUCINTA UGARTE.
 1.5 Título de la Investigación: EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. 2016

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.																			X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				X
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				X
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																				X
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																			X	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 9.5%

LUGAR Y FECHA: CUSCO 06 de Setiembre 2016



DNI 23246864 Teléfono 984635342

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

- **APARTADO POSTAL**
N° 921 - Cusco - Perú
- **FAX:** 238156 - 238173 - 222512
- **RECTORADO**
Calle Tigre N° 127
Teléfonos: 222271 - 224891 - 224181 - 254398
- **CIUDAD UNIVERSITARIA**
Av. De la Cultura N° 733 - Teléfonos: 228661 - 222512 - 232370 - 232375 - 232226
- **CENTRAL TELEFÓNICA:** 232398 - 252210
243835 - 243836 - 243837 - 243838
- **LOCAL CENTRAL**
Plaza de Armas s/n
Teléfonos: 227571 - 225721 - 224015
- **MUSEO INKA**
Cuesta del Almirante N° 103 - Teléfono: 237380
- **CENTRO AGRONÓMICO K'AYRA**
San Jerónimo s/n Cusco - Teléfonos: 277145 - 277246
- **COLEGIO "FORTUNATO L. HERRERA"**
Av. De la Cultura N° 721
"Estadio Universitario" - Teléfono: 227192

CONSTANCIA

El que suscribe Director de Departamento Académico de Historia de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco hace constar que el Mgt. ELEAZAR CRUCINTA UGARTE, ha desarrollado la tesis intitulada "EL ESTRÉS LABORAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE "SAN ANTONIO ABAD" DEL CUSCO, AÑO 2016, quien en su condición de tesista solicitó que se le diera facilidades para poder ejecutar unas encuestas para docentes que sirvan para su investigación y sustentar su tesis Doctoral en la universidad Alas Peruanas. La Dirección de Departamento brindo todas las facilidades y autorizó para que pueda aplicar dicha encuesta a Docentes de la Escuela Profesional de Historia, que lo llevo a cabo durante el año 2016.

La presente constancia y autorización se emite a petición del interesado.

Cusco 18 de diciembre de 2017.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE HISTORIA

Mgt. Francisco Medina Martínez
DIRECTOR

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAL...	BAJA_ REALI AC...	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM IENTO	EQUID AD
1	2	6	5	13	7	22	23	23	19	22	22
2	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
3	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
4	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
5	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
6	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
7	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
8	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
9	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
10	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
11	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
12	28	31	6	65	9	8	13	13	12	13	11
13	46	41	45	132	7	8	8	7	7	7	8
14	2	6	5	13	7	19	18	18	19	20	19
15	2	25	29	56	15	14	16	11	17	18	16
16	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
17	46	41	24	111	7	8	5	8	7	7	8
18	2	6	5	13	12	15	13	14	14	13	12
19	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
20	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
21	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
22	42	22	46	110	7	5	6	6	6	5	7
23	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
24	2	6	5	13	22	22	23	21	18	21	22
25	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
26	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
27	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
28	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
29	28	31	6	65	9	8	13	13	12	13	11
30	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
31	2	6	5	13	7	22	23	23	19	22	22
32	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
33	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
34	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
35	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
36	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
37	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL
1	21	159	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
2	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
3	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
4	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
5	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
6	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
7	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
8	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
9	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
10	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
11	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
12	12	91	MEDIO	MEDIO	MUY BAJO
13	7	59	ALTO	ALTO	ALTO
14	6	126	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
15	16	123	MUY BAJO	MEDIO	MEDIO
16	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
17	7	57	ALTO	ALTO	BAJO
18	13	106	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
19	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
20	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
21	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
22	6	48	ALTO	BAJO	ALTO
23	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
24	21	170	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
25	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
26	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
27	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
28	6	159	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
29	12	91	MEDIO	MEDIO	MUY BAJO
30	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
31	21	159	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
32	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
33	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
34	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
35	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
36	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
37	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
1	MUY BAJO	MUY DESFAVORABLE
2	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
3	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
4	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
5	MUY BAJO	FAVORABLE
6	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
7	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
8	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
9	MUY BAJO	FAVORABLE
10	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
11	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
12	BAJO	MUY DESFAVORABLE
13	ALTO	MUY DESFAVORABLE
14	MUY BAJO	MUY DESFAVORABLE
15	BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
16	ALTO	MUY DESFAVORABLE
17	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
18	MUY BAJO	DESFAVORABLE
19	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
20	ALTO	MUY DESFAVORABLE
21	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
22	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
23	ALTO	MUY DESFAVORABLE
24	MUY BAJO	FAVORABLE
25	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
26	ALTO	MUY DESFAVORABLE
27	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
28	MUY BAJO	FAVORABLE
29	BAJO	MUY DESFAVORABLE
30	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
31	MUY BAJO	MUY DESFAVORABLE
32	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
33	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
34	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
35	MUY BAJO	FAVORABLE
36	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
37	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
1	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
2	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
3	FAVORABLE	FAVORABLE
4	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
5	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
6	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
7	FAVORABLE	FAVORABLE
8	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
9	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
10	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
11	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
12	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
13	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
14	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
15	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
16	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
17	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
18	MEDIANAMENTE FAVORABLE	DESFAVORABLE
19	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
20	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
21	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
22	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
23	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
24	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
25	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
26	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
27	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
28	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
29	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
30	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
31	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
32	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
33	FAVORABLE	FAVORABLE
34	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
35	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
36	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
37	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
1	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
2	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
3	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
4	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
5	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
6	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
7	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
8	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
9	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
10	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
11	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
12	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
13	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
14	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
15	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
16	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
17	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
18	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
19	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
20	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
21	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
22	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
23	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
24	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
25	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
26	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
27	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
28	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
29	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
30	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
31	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
32	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
33	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
34	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
35	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
36	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
37	MUY FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
1	FAVORABLE	FAVORABLE
2	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
3	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
4	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
5	FAVORABLE	FAVORABLE
6	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
7	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
8	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
9	FAVORABLE	FAVORABLE
10	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
11	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
12	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
13	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
14	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
15	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
16	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
17	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
18	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
19	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
20	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
21	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
22	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
23	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
24	FAVORABLE	FAVORABLE
25	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
26	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
27	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
28	FAVORABLE	FAVORABLE
29	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
30	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
31	FAVORABLE	FAVORABLE
32	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
33	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
34	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
35	FAVORABLE	FAVORABLE
36	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
37	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
1	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
2	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
3	FAVORABLE	FAVORABLE
4	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
5	FAVORABLE	FAVORABLE
6	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
7	FAVORABLE	FAVORABLE
8	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
9	FAVORABLE	FAVORABLE
10	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
11	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
12	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
13	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
14	MUY DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
15	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
16	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
17	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
18	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
19	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
20	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
21	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
22	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
23	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
24	FAVORABLE	FAVORABLE
25	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
26	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
27	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
28	MUY DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
29	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
30	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
31	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
32	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
33	FAVORABLE	FAVORABLE
34	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
35	FAVORABLE	FAVORABLE
36	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
37	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAI	BAJA_ REALI AG	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM ENTE	EQUID AD
38	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
39	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
40	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
41	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
42	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
43	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
44	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
45	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
46	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
47	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
48	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
49	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
50	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
51	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
52	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
53	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
54	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
55	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
56	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
57	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
58	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
59	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
60	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
61	8	6	6	20	18	18	21	19	18	19	20
62	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
63	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
64	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
65	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
66	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
67	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
68	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
69	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
70	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
71	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
72	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
73	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
74	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL
38	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
39	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
40	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
41	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
42	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
43	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
44	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
45	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
46	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
47	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
48	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
49	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
50	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
51	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
52	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
53	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
54	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
55	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
56	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
57	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
58	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
59	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
60	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
61	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
62	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
63	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
64	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
65	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
66	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
67	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
68	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
69	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
70	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
71	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
72	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
73	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
74	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
38	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
39	MUY BAJO	FAVORABLE
40	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
41	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
42	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
43	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
44	MUY BAJO	FAVORABLE
45	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
46	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
47	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
48	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
49	MUY BAJO	FAVORABLE
50	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
51	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
52	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
53	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
54	MUY BAJO	FAVORABLE
55	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
56	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
57	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
58	MUY BAJO	FAVORABLE
59	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
60	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
61	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
62	MUY BAJO	FAVORABLE
63	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
64	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
65	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
66	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
67	MUY BAJO	FAVORABLE
68	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
69	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
70	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
71	MUY BAJO	FAVORABLE
72	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
73	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
74	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
38	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
39	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
40	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
41	FAVORABLE	FAVORABLE
42	FAVORABLE	FAVORABLE
43	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
44	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
45	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
46	FAVORABLE	FAVORABLE
47	FAVORABLE	FAVORABLE
48	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
49	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
50	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
51	FAVORABLE	FAVORABLE
52	FAVORABLE	FAVORABLE
53	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
54	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
55	FAVORABLE	FAVORABLE
56	FAVORABLE	FAVORABLE
57	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
58	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
59	FAVORABLE	FAVORABLE
60	FAVORABLE	FAVORABLE
61	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
62	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
63	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
64	FAVORABLE	FAVORABLE
65	FAVORABLE	FAVORABLE
66	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
67	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
68	FAVORABLE	FAVORABLE
69	FAVORABLE	FAVORABLE
70	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
71	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
72	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
73	FAVORABLE	FAVORABLE
74	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
38	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
39	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
40	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
41	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
42	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
43	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
44	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
45	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
46	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
47	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
48	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
49	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
50	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
51	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
52	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
53	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
54	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
55	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
56	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
57	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
58	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
59	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
60	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
61	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
62	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
63	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
64	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
65	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
66	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
67	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
68	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
69	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
70	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
71	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
72	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
73	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
74	MUY FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
38	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
39	FAVORABLE	FAVORABLE
40	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
41	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
42	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
43	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
44	FAVORABLE	FAVORABLE
45	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
46	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
47	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
48	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
49	FAVORABLE	FAVORABLE
50	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
51	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
52	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
53	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
54	FAVORABLE	FAVORABLE
55	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
56	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
57	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
58	FAVORABLE	FAVORABLE
59	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
60	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
61	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
62	FAVORABLE	FAVORABLE
63	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
64	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
65	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
66	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
67	FAVORABLE	FAVORABLE
68	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
69	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
70	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
71	FAVORABLE	FAVORABLE
72	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
73	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
74	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
38	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
39	FAVORABLE	FAVORABLE
40	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
41	FAVORABLE	FAVORABLE
42	FAVORABLE	FAVORABLE
43	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
44	FAVORABLE	FAVORABLE
45	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
46	FAVORABLE	FAVORABLE
47	FAVORABLE	FAVORABLE
48	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
49	FAVORABLE	FAVORABLE
50	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
51	FAVORABLE	FAVORABLE
52	FAVORABLE	FAVORABLE
53	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
54	FAVORABLE	FAVORABLE
55	FAVORABLE	FAVORABLE
56	FAVORABLE	FAVORABLE
57	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
58	FAVORABLE	FAVORABLE
59	FAVORABLE	FAVORABLE
60	FAVORABLE	FAVORABLE
61	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
62	FAVORABLE	FAVORABLE
63	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
64	FAVORABLE	FAVORABLE
65	FAVORABLE	FAVORABLE
66	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
67	FAVORABLE	FAVORABLE
68	FAVORABLE	FAVORABLE
69	FAVORABLE	FAVORABLE
70	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
71	FAVORABLE	FAVORABLE
72	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
73	FAVORABLE	FAVORABLE
74	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAL...	BAJA_ REALI AC...	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM IENTO	EQUID AD
75	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
76	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	7
77	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
78	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
79	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
80	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
81	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
82	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
83	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
84	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
85	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
86	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
87	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
88	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
89	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
90	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
91	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
92	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
93	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
94	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
95	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
96	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
97	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
98	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
99	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
100	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
101	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
102	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
103	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
104	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
105	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
106	11	9	6	26	18	18	20	23	22	22	23
107	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
108	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
109	2	6	5	13	22	19	21	23	19	22	22
110	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
111	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL
75	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
76	21	159	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
77	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
78	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
79	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
80	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
81	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
82	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
83	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
84	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
85	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
86	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
87	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
88	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
89	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
90	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
91	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
92	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
93	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
94	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
95	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
96	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
97	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
98	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
99	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
100	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
101	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
102	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
103	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
104	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
105	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
106	22	168	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
107	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
108	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
109	21	169	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
110	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
111	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
75	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
76	MUY BAJO	FAVORABLE
77	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
78	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
79	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
80	MUY BAJO	FAVORABLE
81	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
82	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
83	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
84	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
85	MUY BAJO	FAVORABLE
86	MUY BAJO	FAVORABLE
87	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
88	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
89	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
90	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
91	MUY BAJO	FAVORABLE
92	MUY BAJO	FAVORABLE
93	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
94	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
95	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
96	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
97	MUY BAJO	FAVORABLE
98	MUY BAJO	FAVORABLE
99	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
100	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
101	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
102	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
103	MUY BAJO	FAVORABLE
104	MUY BAJO	FAVORABLE
105	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
106	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
107	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
108	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
109	MUY BAJO	FAVORABLE
110	MUY BAJO	FAVORABLE
111	MEDIO	MUY DESFAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
75	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
76	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
77	FAVORABLE	FAVORABLE
78	FAVORABLE	FAVORABLE
79	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
80	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
81	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
82	FAVORABLE	FAVORABLE
83	FAVORABLE	FAVORABLE
84	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
85	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
86	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
87	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
88	FAVORABLE	FAVORABLE
89	FAVORABLE	FAVORABLE
90	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
91	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
92	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
93	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
94	FAVORABLE	FAVORABLE
95	FAVORABLE	FAVORABLE
96	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
97	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
98	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
99	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
100	FAVORABLE	FAVORABLE
101	FAVORABLE	FAVORABLE
102	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
103	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
104	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
105	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
106	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
107	FAVORABLE	FAVORABLE
108	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
109	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
110	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
111	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
75	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
76	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
77	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
78	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
79	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
80	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
81	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
82	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
83	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
84	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
85	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
86	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
87	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
88	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
89	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
90	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
91	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
92	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
93	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
94	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
95	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
96	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
97	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
98	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
99	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
100	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
101	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
102	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
103	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
104	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
105	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
106	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
107	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
108	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
109	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
110	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
111	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
75	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
76	FAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
77	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
78	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
79	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
80	FAVORABLE	FAVORABLE
81	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
82	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
83	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
84	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
85	FAVORABLE	FAVORABLE
86	FAVORABLE	FAVORABLE
87	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
88	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
89	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
90	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
91	FAVORABLE	FAVORABLE
92	FAVORABLE	FAVORABLE
93	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
94	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
95	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
96	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
97	FAVORABLE	FAVORABLE
98	FAVORABLE	FAVORABLE
99	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
100	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
101	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
102	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
103	FAVORABLE	FAVORABLE
104	FAVORABLE	FAVORABLE
105	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
106	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
107	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
108	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
109	FAVORABLE	FAVORABLE
110	FAVORABLE	FAVORABLE
111	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
75	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
76	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
77	FAVORABLE	FAVORABLE
78	FAVORABLE	FAVORABLE
79	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
80	FAVORABLE	FAVORABLE
81	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
82	FAVORABLE	FAVORABLE
83	FAVORABLE	FAVORABLE
84	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
85	FAVORABLE	FAVORABLE
86	FAVORABLE	FAVORABLE
87	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
88	FAVORABLE	FAVORABLE
89	FAVORABLE	FAVORABLE
90	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
91	FAVORABLE	FAVORABLE
92	FAVORABLE	FAVORABLE
93	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
94	FAVORABLE	FAVORABLE
95	FAVORABLE	FAVORABLE
96	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
97	FAVORABLE	FAVORABLE
98	FAVORABLE	FAVORABLE
99	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
100	FAVORABLE	FAVORABLE
101	FAVORABLE	FAVORABLE
102	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
103	FAVORABLE	FAVORABLE
104	FAVORABLE	FAVORABLE
105	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
106	FAVORABLE	FAVORABLE
107	FAVORABLE	FAVORABLE
108	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
109	FAVORABLE	FAVORABLE
110	FAVORABLE	FAVORABLE
111	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAI	BAJA_ REALI AG	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM ENTE	EQUID AD
112	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
113	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
114	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
115	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
116	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
117	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
118	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
119	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
120	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
121	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
122	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
123	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
124	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
125	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
126	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
127	2	6	5	13	22	22	21	23	19	22	22
128	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
129	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
130	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
131	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
132	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
133	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
134	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
135	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
136	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
137	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
138	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
139	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
140	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
141	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
142	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
143	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
144	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
145	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
146	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
147	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
148	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO CAT	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL CAT
112	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
113	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
114	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
115	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
116	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
117	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
118	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
119	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
120	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
121	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
122	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
123	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
124	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
125	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
126	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
127	21	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
128	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
129	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
130	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
131	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
132	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
133	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
134	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
135	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
136	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
137	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
138	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
139	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
140	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
141	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
142	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
143	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
144	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
145	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
146	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
147	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
148	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
112	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
113	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
114	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
115	MUY BAJO	FAVORABLE
116	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
117	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
118	ALTO	MUY DESFAVORABLE
119	MUY BAJO	FAVORABLE
120	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
121	ALTO	MUY DESFAVORABLE
122	ALTO	MUY DESFAVORABLE
123	MUY BAJO	FAVORABLE
124	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
125	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
126	ALTO	MUY DESFAVORABLE
127	MUY BAJO	FAVORABLE
128	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
129	ALTO	MUY DESFAVORABLE
130	ALTO	MUY DESFAVORABLE
131	MUY BAJO	FAVORABLE
132	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
133	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
134	ALTO	MUY DESFAVORABLE
135	MUY BAJO	FAVORABLE
136	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
137	ALTO	MUY DESFAVORABLE
138	ALTO	MUY DESFAVORABLE
139	MUY BAJO	FAVORABLE
140	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
141	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
142	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
143	MUY BAJO	FAVORABLE
144	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
145	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
146	ALTO	MUY DESFAVORABLE
147	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
148	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
112	FAVORABLE	FAVORABLE
113	FAVORABLE	FAVORABLE
114	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
115	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
116	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
117	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
118	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
119	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
120	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
121	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
122	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
123	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
124	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
125	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
126	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
127	FAVORABLE	FAVORABLE
128	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
129	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
130	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
131	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
132	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
133	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
134	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
135	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
136	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
137	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
138	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
139	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
140	FAVORABLE	FAVORABLE
141	FAVORABLE	FAVORABLE
142	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
143	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
144	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
145	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
146	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
147	FAVORABLE	FAVORABLE
148	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
112	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
113	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
114	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
115	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
116	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
117	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
118	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
119	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
120	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
121	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
122	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
123	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
124	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
125	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
126	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
127	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
128	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
129	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
130	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
131	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
132	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
133	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
134	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
135	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
136	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
137	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
138	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
139	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
140	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
141	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
142	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
143	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
144	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
145	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
146	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
147	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
148	MUY FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EOUIDAD CAT
112	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
113	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
114	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
115	FAVORABLE	FAVORABLE
116	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
117	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
118	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
119	FAVORABLE	FAVORABLE
120	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
121	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
122	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
123	FAVORABLE	FAVORABLE
124	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
125	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
126	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
127	FAVORABLE	FAVORABLE
128	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
129	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
130	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
131	FAVORABLE	FAVORABLE
132	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
133	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
134	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
135	FAVORABLE	FAVORABLE
136	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
137	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
138	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
139	FAVORABLE	FAVORABLE
140	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
141	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
142	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
143	FAVORABLE	FAVORABLE
144	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
145	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
146	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
147	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
148	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
112	FAVORABLE	FAVORABLE
113	FAVORABLE	FAVORABLE
114	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
115	FAVORABLE	FAVORABLE
116	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
117	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
118	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
119	FAVORABLE	FAVORABLE
120	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
121	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
122	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
123	FAVORABLE	FAVORABLE
124	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
125	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
126	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
127	FAVORABLE	FAVORABLE
128	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
129	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
130	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
131	FAVORABLE	FAVORABLE
132	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
133	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
134	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
135	FAVORABLE	FAVORABLE
136	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
137	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
138	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
139	FAVORABLE	FAVORABLE
140	FAVORABLE	FAVORABLE
141	FAVORABLE	FAVORABLE
142	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
143	FAVORABLE	FAVORABLE
144	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
145	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
146	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
147	FAVORABLE	FAVORABLE
148	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAI	BAJA_ REALI AG	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM ENTE	EQUID AD
149	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
150	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
151	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
152	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
153	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
154	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
155	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
156	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
157	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
158	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
159	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
160	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
161	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
162	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
163	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
164	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
165	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
166	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
167	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
168	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
169	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
170	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
171	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
172	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
173	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
174	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
175	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
176	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
177	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
178	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
179	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
180	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
181	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
182	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
183	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
184	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
185	2	6	5	13	12	12	15	13	11	14	13

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL
149	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
150	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
151	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
152	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
153	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
154	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
155	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
156	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
157	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
158	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
159	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
160	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
161	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
162	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
163	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
164	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
165	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
166	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
167	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
168	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
169	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
170	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
171	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
172	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
173	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
174	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
175	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
176	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
177	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
178	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
179	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
180	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
181	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
182	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
183	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
184	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
185	12	102	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
149	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
150	MUY BAJO	FAVORABLE
151	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
152	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
153	ALTO	MUY DESFAVORABLE
154	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
155	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
156	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
157	MUY BAJO	FAVORABLE
158	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
159	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
160	ALTO	MUY DESFAVORABLE
161	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
162	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
163	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
164	MUY BAJO	FAVORABLE
165	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
166	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
167	ALTO	MUY DESFAVORABLE
168	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
169	MUY BAJO	FAVORABLE
170	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
171	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
172	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
173	MUY BAJO	FAVORABLE
174	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
175	MUY BAJO	FAVORABLE
176	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
177	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
178	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
179	MUY BAJO	FAVORABLE
180	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
181	MUY BAJO	FAVORABLE
182	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
183	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
184	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
185	MUY BAJO	DESFAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
149	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
150	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
151	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
152	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
153	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
154	FAVORABLE	FAVORABLE
155	FAVORABLE	FAVORABLE
156	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
157	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
158	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
159	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
160	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
161	FAVORABLE	FAVORABLE
162	FAVORABLE	FAVORABLE
163	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
164	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
165	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
166	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
167	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
168	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
169	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
170	FAVORABLE	FAVORABLE
171	FAVORABLE	FAVORABLE
172	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
173	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
174	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
175	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
176	FAVORABLE	FAVORABLE
177	FAVORABLE	FAVORABLE
178	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
179	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
180	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
181	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
182	FAVORABLE	FAVORABLE
183	FAVORABLE	FAVORABLE
184	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
185	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
149	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
150	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
151	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
152	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
153	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
154	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
155	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
156	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
157	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
158	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
159	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
160	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
161	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
162	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
163	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
164	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
165	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
166	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
167	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
168	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
169	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
170	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
171	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
172	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
173	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
174	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
175	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
176	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
177	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
178	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
179	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
180	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
181	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
182	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
183	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
184	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
185	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
149	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
150	FAVORABLE	FAVORABLE
151	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
152	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
153	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
154	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
155	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
156	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
157	FAVORABLE	FAVORABLE
158	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
159	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
160	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
161	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
162	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
163	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
164	FAVORABLE	FAVORABLE
165	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
166	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
167	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
168	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
169	FAVORABLE	FAVORABLE
170	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
171	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
172	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
173	FAVORABLE	FAVORABLE
174	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
175	FAVORABLE	FAVORABLE
176	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
177	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
178	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
179	FAVORABLE	FAVORABLE
180	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
181	FAVORABLE	FAVORABLE
182	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
183	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
184	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
185	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
149	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
150	FAVORABLE	FAVORABLE
151	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
152	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
153	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
154	FAVORABLE	FAVORABLE
155	FAVORABLE	FAVORABLE
156	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
157	FAVORABLE	FAVORABLE
158	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
159	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
160	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
161	FAVORABLE	FAVORABLE
162	FAVORABLE	FAVORABLE
163	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
164	FAVORABLE	FAVORABLE
165	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
166	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
167	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
168	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
169	FAVORABLE	FAVORABLE
170	FAVORABLE	FAVORABLE
171	FAVORABLE	FAVORABLE
172	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
173	FAVORABLE	FAVORABLE
174	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
175	FAVORABLE	FAVORABLE
176	FAVORABLE	FAVORABLE
177	FAVORABLE	FAVORABLE
178	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
179	FAVORABLE	FAVORABLE
180	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
181	FAVORABLE	FAVORABLE
182	FAVORABLE	FAVORABLE
183	FAVORABLE	FAVORABLE
184	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
185	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAL	BAJA_ REALI AG	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM ENFO	EQUID AD
186	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
187	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
188	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
189	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
190	11	9	6	26	18	20	20	23	22	22	23
191	11	9	6	26	10	10	12	11	12	12	13
192	8	6	10	24	18	18	21	17	18	19	20
193	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	18
194	2	6	5	13	16	18	18	19	17	17	17
195	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
196	2	6	5	13	16	16	16	18	16	17	17
197	11	9	6	26	18	20	22	19	22	22	21
198	11	9	6	26	12	12	10	11	14	14	9
199	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
200	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
201	2	6	5	13	22	22	21	23	19	22	21
202	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
203	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	19
204	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
205	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
206	2	6	5	13	15	15	17	15	17	17	16
207	11	9	6	26	12	18	13	13	12	14	13
208	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
209	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
210	2	6	5	13	7	8	11	12	10	11	11
211	2	6	5	13	18	20	19	21	18	22	22
212	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
213	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
214	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
215	2	6	5	13	16	17	16	17	17	15	17
216	2	6	5	13	11	11	17	14	15	14	11
217	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
218	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
219	11	9	6	26	14	13	15	12	12	13	11
220	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
221	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
222	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO CAT	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL CAT
186	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
187	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
188	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
189	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
190	22	170	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
191	11	91	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
192	19	150	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
193	20	151	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
194	18	140	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
195	18	151	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
196	17	133	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
197	21	165	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
198	9	91	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
199	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
200	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
201	21	171	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
202	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
203	20	152	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
204	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
205	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
206	17	129	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
207	14	109	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
208	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
209	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
210	12	82	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
211	21	161	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
212	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
213	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
214	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
215	16	131	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
216	15	108	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
217	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
218	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
219	12	102	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
220	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
221	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
222	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
186	MUY BAJO	FAVORABLE
187	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
188	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
189	ALTO	MUY DESFAVORABLE
190	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
191	MUY BAJO	DESFAVORABLE
192	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
193	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
194	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
195	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
196	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
197	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
198	MUY BAJO	DESFAVORABLE
199	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
200	MUY BAJO	FAVORABLE
201	MUY BAJO	FAVORABLE
202	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
203	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
204	MUY BAJO	FAVORABLE
205	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
206	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
207	MUY BAJO	DESFAVORABLE
208	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
209	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
210	MUY BAJO	MUY DESFAVORABLE
211	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
212	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
213	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
214	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
215	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
216	MUY BAJO	DESFAVORABLE
217	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
218	ALTO	MUY DESFAVORABLE
219	MUY BAJO	DESFAVORABLE
220	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
221	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
222	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
186	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
187	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
188	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
189	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
190	FAVORABLE	FAVORABLE
191	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
192	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
193	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
194	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
195	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
196	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
197	FAVORABLE	FAVORABLE
198	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
199	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
200	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
201	FAVORABLE	FAVORABLE
202	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
203	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
204	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
205	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
206	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
207	MEDIANAMENTE FAVORABLE	DESFAVORABLE
208	FAVORABLE	FAVORABLE
209	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
210	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
211	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
212	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
213	FAVORABLE	FAVORABLE
214	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
215	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
216	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
217	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
218	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
219	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
220	FAVORABLE	FAVORABLE
221	FAVORABLE	FAVORABLE
222	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
186	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
187	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
188	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
189	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
190	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
191	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
192	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
193	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
194	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
195	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
196	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
197	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
198	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
199	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
200	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
201	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
202	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
203	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
204	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
205	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
206	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
207	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
208	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
209	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
210	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
211	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
212	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
213	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
214	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
215	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
216	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
217	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
218	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
219	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
220	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
221	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
222	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
186	FAVORABLE	FAVORABLE
187	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
188	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
189	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
190	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
191	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
192	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
193	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
194	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
195	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
196	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
197	FAVORABLE	FAVORABLE
198	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
199	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
200	FAVORABLE	FAVORABLE
201	FAVORABLE	FAVORABLE
202	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
203	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
204	FAVORABLE	FAVORABLE
205	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
206	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
207	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
208	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
209	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
210	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
211	FAVORABLE	FAVORABLE
212	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
213	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
214	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
215	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
216	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
217	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
218	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
219	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
220	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
221	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
222	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
186	FAVORABLE	FAVORABLE
187	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
188	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
189	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
190	FAVORABLE	FAVORABLE
191	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
192	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
193	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
194	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
195	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
196	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
197	FAVORABLE	FAVORABLE
198	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
199	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
200	FAVORABLE	FAVORABLE
201	FAVORABLE	FAVORABLE
202	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
203	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
204	FAVORABLE	FAVORABLE
205	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
206	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
207	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
208	FAVORABLE	FAVORABLE
209	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
210	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
211	FAVORABLE	FAVORABLE
212	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
213	FAVORABLE	FAVORABLE
214	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
215	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
216	MEDIANAMENTE FAVORABLE	DESFAVORABLE
217	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
218	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
219	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
220	FAVORABLE	FAVORABLE
221	FAVORABLE	FAVORABLE
222	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO MAX	BAJA_ REALI AG	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM ENTO	EQUID AD
223	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
224	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
225	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
226	11	9	6	26	18	18	20	23	22	22	23
227	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
228	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
229	2	6	5	13	22	19	21	23	19	22	22
230	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
231	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
232	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
233	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
234	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
235	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
236	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
237	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
238	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
239	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
240	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
241	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
242	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
243	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
244	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
245	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
246	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
247	2	6	5	13	22	22	21	23	19	22	22
248	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
249	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
250	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
251	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
252	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
253	28	31	32	91	9	8	13	13	12	13	11
254	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
255	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22
256	33	28	29	90	15	14	16	11	17	18	16
257	42	36	46	124	7	5	6	6	6	5	7
258	46	41	45	132	7	8	6	7	7	7	8
259	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22

DATA

	INNOVACION	CLIMA_ORGANIZACIONAL	AGOTAMIENTO	DESPERSONALIZACION_CAT	BAJA_REALIZACION_PERSONAL
223	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
224	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
225	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
226	22	168	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
227	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
228	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
229	21	169	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
230	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
231	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
232	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
233	22	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
234	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
235	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
236	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
237	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
238	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
239	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
240	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
241	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
242	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
243	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
244	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
245	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
246	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
247	21	172	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
248	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
249	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
250	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
251	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
252	20	153	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
253	12	91	MEDIO	MEDIO	MEDIO
254	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
255	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
256	16	123	MEDIO	MEDIO	MEDIO
257	6	48	ALTO	MEDIO	ALTO
258	7	57	ALTO	ALTO	ALTO
259	21	174	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

DATA

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA_CAT
223	MUY BAJO	FAVORABLE
224	MUY BAJO	FAVORABLE
225	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
226	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
227	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
228	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
229	MUY BAJO	FAVORABLE
230	MUY BAJO	FAVORABLE
231	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
232	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
233	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
234	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
235	MUY BAJO	FAVORABLE
236	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
237	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
238	ALTO	MUY DESFAVORABLE
239	MUY BAJO	FAVORABLE
240	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
241	ALTO	MUY DESFAVORABLE
242	ALTO	MUY DESFAVORABLE
243	MUY BAJO	FAVORABLE
244	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
245	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
246	ALTO	MUY DESFAVORABLE
247	MUY BAJO	FAVORABLE
248	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
249	ALTO	MUY DESFAVORABLE
250	ALTO	MUY DESFAVORABLE
251	MUY BAJO	FAVORABLE
252	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
253	MEDIO	MUY DESFAVORABLE
254	ALTO	MUY DESFAVORABLE
255	MUY BAJO	FAVORABLE
256	MEDIO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
257	ALTO	MUY DESFAVORABLE
258	ALTO	MUY DESFAVORABLE
259	MUY BAJO	FAVORABLE

DATA

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
223	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
224	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
225	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
226	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
227	FAVORABLE	FAVORABLE
228	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
229	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
230	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
231	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
232	FAVORABLE	FAVORABLE
233	FAVORABLE	FAVORABLE
234	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
235	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
236	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
237	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
238	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
239	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
240	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
241	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
242	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
243	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
244	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
245	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
246	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
247	FAVORABLE	FAVORABLE
248	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
249	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
250	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
251	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
252	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
253	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
254	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
255	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
256	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
257	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
258	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
259	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

DATA

	PRESION CAT	APOYO CAT
223	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
224	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
225	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
226	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
227	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
228	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
229	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
230	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
231	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
232	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
233	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
234	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
235	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
236	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
237	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
238	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
239	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
240	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
241	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
242	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
243	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
244	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
245	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
246	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
247	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
248	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
249	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
250	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
251	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
252	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
253	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
254	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
255	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
256	DESFAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
257	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
258	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
259	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
223	FAVORABLE	FAVORABLE
224	FAVORABLE	FAVORABLE
225	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
226	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
227	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
228	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
229	FAVORABLE	FAVORABLE
230	FAVORABLE	FAVORABLE
231	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
232	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
233	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
234	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
235	FAVORABLE	FAVORABLE
236	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
237	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
238	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
239	FAVORABLE	FAVORABLE
240	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
241	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
242	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
243	FAVORABLE	FAVORABLE
244	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
245	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
246	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
247	FAVORABLE	FAVORABLE
248	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
249	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
250	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
251	FAVORABLE	FAVORABLE
252	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
253	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
254	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
255	FAVORABLE	FAVORABLE
256	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
257	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
258	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
259	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
223	FAVORABLE	FAVORABLE
224	FAVORABLE	FAVORABLE
225	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
226	FAVORABLE	FAVORABLE
227	FAVORABLE	FAVORABLE
228	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
229	FAVORABLE	FAVORABLE
230	FAVORABLE	FAVORABLE
231	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
232	FAVORABLE	FAVORABLE
233	FAVORABLE	FAVORABLE
234	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
235	FAVORABLE	FAVORABLE
236	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
237	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
238	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
239	FAVORABLE	FAVORABLE
240	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
241	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
242	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
243	FAVORABLE	FAVORABLE
244	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
245	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
246	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
247	FAVORABLE	FAVORABLE
248	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
249	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
250	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
251	FAVORABLE	FAVORABLE
252	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
253	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
254	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
255	FAVORABLE	FAVORABLE
256	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
257	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
258	MUY DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
259	FAVORABLE	FAVORABLE

DATA

	AGOT AMIEN TO	DESP ERSO NAL...	BAJA_ REALI AC...	ESTRE S_DOC ENTE	AUTO OMIA	COHE SION	CONFI ANZA	PRESI ON	APOY O	RECO NOCIM IENTO	EQUID AD
260	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
261	11	9	6	26	18	20	22	23	22	22	23
262	8	6	10	24	18	18	21	19	18	19	20
263	2	6	5	13	22	22	23	23	19	22	22

	INNOV ACION	CLIMA_ORGANI ZACIONAL	AGOTAMIENTO _CAT	DESPERSONAL IZACION_CAT	BAJA_REALIZA CION_PERSON AL_CAT
260	22		172 MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
261	22		172 MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
262	20		153 MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO
263	21		174 MUY BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO

	ESTRES_DOCE NTE_CAT	AUTONOMIA CAT
260	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
261	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
262	MUY BAJO	MEDIANAMENTE FAVORABLE
263	MUY BAJO	FAVORABLE

	COHESION CAT	CONFIANZA CAT
260	FAVORABLE	FAVORABLE
261	FAVORABLE	FAVORABLE
262	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
263	FAVORABLE	MUY FAVORABLE

	PRESION CAT	APOYO CAT
260	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
261	MUY FAVORABLE	FAVORABLE
262	MEDIANAMENTE FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
263	MUY FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE

DATA

	RECONOCIMIENTO CAT	EQUIDAD CAT
260	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
261	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
262	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE
263	FAVORABLE	FAVORABLE

	INNOVACION CAT	CLIMA ORGANIZACIONAL CAT
260	FAVORABLE	FAVORABLE
261	FAVORABLE	FAVORABLE
262	FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE
263	FAVORABLE	FAVORABLE