

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

**XIII COLOQUIO Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur
“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”**

**Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad
27, 28 y 29 de Noviembre de 2013
UTN-FRBA - Buenos Aires
Argentina**

Área temática:

Sistemas de información y toma de decisiones

Título:

**Información cualitativa y sistemas de información:
necesidad de relevamiento sistemático del clima
organizacional por su influencia en la satisfacción y
desempeño del docente**

**Caso: Relevamiento cualitativo en el claustro docente
de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

Mg. Mariana Foutel
marianafoutel@yahoo.com.ar

Mg. Martin Gnecco
mlgnecco@yahoo.com

Lic. Lucas Pujol Cols
lucaspujolcols@gmail.com

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

Luego de realizar, en un proyecto de investigación anterior, un relevamiento de los sistemas de información en las Universidades Nacionales, pudimos observar que fundamentalmente se dispone de información interna, transaccional y cuantitativa. Eso motivó que, considerando que la gente es el activo estratégico por excelencia en la configuración de las instituciones de educación superior, iniciáramos una investigación sobre la importancia del clima organizacional y su medición sistemática. En Coloquios anteriores discutimos un modelo de medición, instrumentos de relevamiento y compartimos resultados preliminares. Hoy, venimos a compartir los resultados preliminares de una investigación cualitativa que procuró profundizar el estudio buceando en las razones por las cuales existe una influencia significativa del clima organizacional en la satisfacción con la profesión docente y con el desempeño de cada uno en su rol. Procuramos identificar diferencias, fundamentalmente género, por cargo y dedicación, de acuerdo al análisis de segmentación, conforme a los resultados emergentes de las respuestas obtenidas en el relevamiento cuantitativo previo realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP, que nos abren nuevas líneas de trabajo a compartir en futuros encuentros.

Creemos esencial que quienes toman decisiones reconozcan al Clima Organizacional como una variable crítica (hoy abordada sólo tangencialmente en el convenio colectivo de la actividad), no sólo por su notable incidencia en otras variables organizacionales, algunas de naturaleza subjetiva como la motivación, la satisfacción y el estrés laboral; otras de carácter objetivo, como el ausentismo, la tasa de rotación, los accidentes de trabajo, etc. y otras mixtas como el nivel de desempeño; sino también por constituir una variable en sí misma relevante al tener efectos significativos sobre la moral y la salud de quienes conforman la organización.

INDICE

- 1. A modo de introducción**
- 2. Profesión docente: influencia del clima organizacional en la satisfacción y el desempeño**
- 3. Motivaciones para completar un abordaje cualitativo**
- 4. Primeros resultados del relevamiento**
- 5. Reflexiones finales**
- 6. Bibliografía**

1. A modo de introducción

En el marco del VIII Coloquio, nuestro grupo compartió reflexiones derivadas del Proyecto de Investigación "Análisis del Sistema de Información Universitario: diseño de herramientas de gestión para la toma de decisiones en las instituciones de Educación Superior" desarrollado en el ámbito de la Universidad Nacional Mar del Plata y con financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnología, que llevó a cabo un relevamiento de datos que aporta resultados sobre el uso de información gerencial para la toma de decisiones en el sistema de educación superior público, como medio para sostener la transparencia y la equidad del mismo.

Los resultados obtenidos del relevamiento realizado demostraron que en las Universidades Nacionales los sistemas de información, tanto propios como los generados por el SIU, sólo cubren necesidades de información transaccional, útil para el desarrollo sistematizado de operaciones rutinarias. Lejos están los sistemas implementados de generar información gerencial que permita la aplicación de la misma en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las áreas sustantivas de la universidad.

Estos resultados, que se volcaron en el libro "Información para la Toma de Decisiones en la Universidad Pública", devolvía un cuadro de situación caracterizado por la producción de información interna, transaccional y cuantitativa, del que resultaba la falta de una medición sistemática del clima organizacional y, por ende, su omisión a la hora de tomar decisiones que involucran el desarrollo de sus participantes y el diseño de políticas orientadas a la construcción de una organización vivible. Considerando que la gente es el activo estratégico por excelencia en la configuración de las instituciones de educación superior, iniciamos, entonces, una investigación sobre la importancia del clima organizacional y su medición sistemática. En el X Coloquio discutimos un modelo de medición aplicable a los distintos claustros y el primer instrumento para un relevamiento de tipo cuantitativo y en la XI edición de este prestigioso evento académico compartimos resultados preliminares de su aplicación en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP.

Hoy venimos a compartir los resultados preliminares de un relevamiento cualitativo, a través de entrevistas a informantes claves que pretendió profundizar el análisis sobre algunas variables relevantes y articular esta información con el estudio de algunas hipótesis emergentes del análisis de las diferencias significativas considerando

diferentes variables sociodemográficas características del colectivo sujeto de estudio como posibles líneas de trabajo futuro.

Para cerrar este apartado introductorio, nos parece pertinente sintetizar qué entendemos por clima organizacional y algunas particularidades de su análisis en el seno de la Universidad Pública.

El clima organizacional es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tal como el contexto social en el que se ubica la organización, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, los grupos formales e informales que interactúan en ella, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, los criterios decisorios y su grado de aceptación compartida, entre otros. Todas estas variables han sido consideradas desde una perspectiva globalizadora que se traduce en las percepciones que de la organización tienen sus miembros, así como del significado que para ellos tiene el desarrollar sus actividades en las condiciones que la organización ofrece.

Según Toro (2001), el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad, la edad, el género, las condiciones de desempeño de la actividad y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual.

En este sentido y siguiendo las ideas de Roberto Vega (2009), las universidades, en particular, poseen un sistema psicosocial sumamente complejo por la variedad de grupos participantes que las integran y por las distintas motivaciones que cada uno de ellos tiene para lograr su permanencia en la organización.

Los docentes, a quienes enfocamos en este trabajo, se encuentran organizados en una estructura particular dentro del comportamiento burocrático que Henry Mintzberg (1984) denomina "burocracia profesional", por estar conformada la base operativa por personas con calificación profesional (los docentes e investigadores), quienes al detentar la mayor cuota de poder de la organización, se transforman en una formación

democrática, en la que poseen una alta cuota de autonomía que les permite orientar su actividad del mejor modo que satisfaga sus intereses.

Evidentemente, un clima organizacional positivo favorecerá el proceso de enseñanza y aprendizaje, actuando como claro inductor de retención de matrícula, motivador de innovaciones y aprendizajes significativos, entre otras conductas que alimentan un espiral virtuoso del desarrollo de la profesión docente, en un marco de satisfacción de sus actores.

2. Profesión docente: influencia del clima organizacional en la satisfacción y el desempeño

En la publicación titulada “América Latina al encuentro del siglo XXI”, José Joaquín Brunner inicia su discurso destacando que uno de los mayores retos de América Latina será el lograr integrarse a la economía global basada en el conocimiento y a la sociedad de la información. Empero, el autor destaca el notable esfuerzo que deberán realizar las naciones que la conforman a fin de lograr dicha meta (entre ellos: elevar la calidad de sus recursos humanos, modernizar su sistema escolar y universitario, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación a los niveles básicos y difundir su uso, aumentar la inversión destinada a producir conocimientos y para aprovecharlos productiva y socialmente, lograr un sistema educativo de mayor calidad, etc.) y reconoce el papel del conocimiento como la principal capacidad con la que deberán contar las sociedades modernas para reducir las brechas mencionadas. En este marco, las sociedades requerirán educación que les permita adquirir, usar y aplicar el conocimiento. Pero también se requiere de individuos capaces y dispuestos a generar el conocimiento del futuro. Se hizo referencia, en definitiva, a tres funciones básicas de las Universidades: la Docencia, la Investigación y la Extensión. No cabe duda, entonces, que el Académico desempeñará un rol esencial en este proceso de transformación social (Brunner, 2011).

De lo anterior se desprende el valor del conocimiento como un recurso estratégico y de la importancia que revisten las instituciones de educación superior y, junto con ellas, los Académicos que, en su órbita, se desempeñan. Congruente con lo anterior, es lo señalado por Altbach (1999, citado por Padilla González et al., 2008), quien destaca el papel de las instituciones de educación superior, en el marco de los procesos descritos, al ser el ámbito donde por definición el conocimiento se genera, se aplica, se transmite y se transforma. Así lo afirma la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior

(2009, citada por Brunner, 2011: 19): “La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales”.

Habiendo destacado la relevancia que merece la profesión académica como objeto de estudio, resulta adecuado proveer al lector de un marco contextual que incluya referencias a distintos procesos que tienen impacto cierto sobre la evolución de lo que hoy se entiende por Profesión Académica. Resulta menester, a su vez, analizar tal proceso evolutivo en el marco del conjunto de procesos sociales a los que en las últimas décadas se han visto enfrentadas las instituciones de educación superior. Entre ellos, se destaca la expansión y masificación de la matrícula universitaria, la creciente diversificación de la oferta educativa (instituciones públicas y privadas, modalidades más flexibles de prestación, carreras más cortas, etc.), la mayor heterogeneidad del cuerpo estudiantil (tanto en lo que refiere al género, la edad, la situación laboral, etc. como a cuestiones atinentes a sus intereses y al conjunto de competencias que traen consigo desde los niveles de educación básica), un crecimiento desigual en la matrícula universitaria por áreas del conocimiento, un mayor atractivo por carreras de perfil profesionalista por sobre el perfil académico, entre otros. Efecto directo han tenido cuestiones como las anteriores sobre la Profesión Académica.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación que revisten los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. En consecuencia, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste, existiendo una retroalimentación recíproca entre estado motivacional de las personas y clima organizacional (Chiavenato, 2007). Así, el clima que le toca vivir a los docentes en sus organizaciones es un elemento esencial que afecta directamente la calidad del desempeño de la profesión académica y contribuye a incrementar el logro de los objetivos docentes y permite construir procesos de enseñanza y aprendizaje de excelencia.

La percepción positiva por parte de estos individuos respecto de las distintas dimensiones que configuran el Clima, será un factor determinante de la motivación que verifiquen los académicos, cuestión que, en definitiva, incidirá enormemente sobre sus

deseos de continuar contribuyendo al desarrollo progresivo de sus disciplinas respectivas, su nivel de compromiso institucional y, en general, sobre el desempeño efectivo de sus funciones. Un mal clima, generado por la percepción generalizada y sostenida de frustración en las expectativas formuladas, no sólo podría conducir a bajos niveles de motivación y, por ende, a un menor nivel de compromiso; sino que, más gravemente aún, podría conducir incluso a una verdadera huida de talentos hacia otras instituciones en las cuales visualicen mayores oportunidades de desarrollo. La satisfacción experimentada por los académicos respecto de las diferentes dimensiones que hacen a su trabajo y que, de manera colectiva, incidirán fuertemente en el Clima Organizacional percibido, será un factor determinante en su desempeño así como en su motivación para contribuir al campo académico.

Pero también existirá un clima percibido desde la óptica de los estudiantes. Entendemos que un “buen clima” desde esta perspectiva favorecerá el proceso de aprendizaje, creando un espacio que propicie la aprehensión de los conocimientos que requieren para, llegado el momento, insertarse de manera exitosa en el mercado de trabajo.

En definitiva, entendemos que los beneficiados de un “buen clima” no solo serán los académicos, quienes podrán desempeñarse en un ámbito en el que visualicen oportunidades competitivas con aquellas detectadas en otros espacios; sino también los estudiantes, quienes recibirán una educación de mejor calidad; además del propio campo académico (donde la mayor motivación de los académicos podría ser conducente a mayores esfuerzos destinados a la actividad de investigación), e incluso, la sociedad misma (por vía de la extensión y de la actividad de transferencia de las investigaciones aplicadas).

3. Motivaciones para completar un abordaje cualitativo

Durante el año 2012 se llevó a cabo un estudio cuyo propósito principal fue lograr la medición del clima organizacional y posterior análisis descriptivo de la percepción que de aquél tenían los individuos que componen el cuerpo docente de la FCEyS de la UNMDP. A tales fines, se construyó un instrumento (encuesta) que permitiera relevar desde un abordaje cuantitativo la percepción de este grupo de individuos respecto de distintas dimensiones determinantes del constructo Clima Organizacional.

Luego de haber administrado y analizado la encuesta aludida, se procedió a analizar las cuestiones que surgían de las respuestas obtenidas con una profundidad mayor.

La investigación en curso responde, entonces, a una fase cualitativa posterior a la cuantitativa previamente enunciada. A los fines de poder comprender algunos de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario o de enunciar algunas vinculaciones potenciales entre las variables definidas, se recurrió al empleo la técnica de investigación cualitativa conocida como Entrevista en Profundidad. Debe tenerse presente que, como toda técnica cualitativa, los resultados obtenidos no son susceptibles de inferencia estadística alguna al total de la población.

La entrevista en profundidad consiste en un instrumento de observación e indagación científico utilizado en las Ciencias Sociales desde los abordajes cualitativos, con el objetivo de conocer la(s) mirada(s), perspectiva(s) y el marco de referencia a partir del cual las personas y actores organizan y comprenden sus entornos y orientan sus comportamientos (De Sena). Se trata de una interacción verbal cara a cara constituida por preguntas y respuestas orientadas a una temática u objetivos específicos (Oxman, 1998 citado por De Sena y coautores). Empero, constituye algo más que un juego de preguntas y respuestas (Meccia, 2005). Se trata de una relación social (Bourdieu, 2012 citado por De Sena et al, n/d).

Se realizaron en total diez entrevistas (alcanzándose el punto de saturación teórico dentro de los propósitos del estudio) de carácter semi-estructurado a un grupo de sujetos que integran el Personal Docente de la FECyS de la UNMdP. El aludido grupo de informantes se conformó por individuos con diferentes sexos, cargos, dedicaciones y áreas de desempeño, lográndose así la representatividad teórica deseada a partir de su heterogeneidad. La duración promedio de las mismas fue de 45 minutos.

En la identificación de categorías y propiedades para la definición de la guía de relevamiento, así como en la interpretación de los datos obtenidos a partir de los discursos, se empleó el método de la comparación constante (denominado así por Glasser y Strauss) el cual constituye un recurso que permite, una vez dadas las preguntas de investigación acerca de un fenómeno cualquiera, rastrear mediante comparaciones permanentes las uniformidades y las diversidades en los distintos casos y oportunidades en que el fenómeno estudiado ocurre. Cada conjunto de casos que posibilitan lecturas, en principio heterogéneas, de un mismo fenómeno son denominados por Glasser y Strauss como grupos. Asimismo, los grupos deben poseer un potencial amplio para generar categorías, propiedades, y relaciones hipotéticas entre ambas. Se identificaron ocho categorías con sus respectivas propiedades, como puede visualizarse en el Anexo 1 en el que se presenta el referido Guión.

4. Primeros resultados del relevamiento

En este trabajo compartiremos, los resultados preliminares derivados del procesamiento de tres preguntas que procuraron generar una síntesis para cierre y control de cada una de nuestras entrevistas. Las mismas procuraban ratificar o rectificar la hipótesis relativa a la fuerte incidencia del clima organizacional en la satisfacción con la profesión docente y la generación de un círculo virtuoso en su desempeño derivado de una calificación positiva.

Las preguntas de control aludidas se puntualizan a continuación:

- a) Si tuviera que calificar de 1 a 10 el clima organizacional, que nota le pondría?
- b) Cuáles son los factores que justifican la distancia entre la calificación asignada y el óptimo?
- c) Considera que el clima organizacional influye en su motivación, productividad y desempeño? Por qué?

Emerge como dato interesante la posibilidad de los encuestados de reconocer la coexistencia de climas diferentes que inciden en la configuración de su percepción general:

Entrevistado 2: (P1) *“(...) Y # un 7 (...) es como un ponderado entre la cátedra y mi percepción de la Facultad en general # es un promedio digamos (...)”*

Entrevistado 6: (P1) *“Tengo que hacer un promedio entre lo institucional, digamos de todo, e inter-cátedras. Y me daría yo creo que un promedio de 6”*
(P2) *“Es difícil de decirlo. Ehm... La razón de la distancia yo creo que hay manejos diferentes sea investigación, sea docencia y sea inter-cátedra o inter-grupo de investigación. O sea yo te puedo dar un clima dentro de mi grupo, te puedo dar un clima dentro de mi cátedra, te puedo dar un clima a nivel tercer piso de investigación, te puedo dar un nivel general de toda la Facultad. Yo creo que son # cada uno tiene sus propias características. ¿Dónde yo me voy a sentir mejor? Yo creo que en mi grupo de investigación y dentro de mi cátedra. A nivel de investigación en general, creo que baja lo óptimo, está ahí y el clima general de la Facultad también lo baja. O sea en los aspectos personales, o particulares o específicos, es decir, dentro de mi aula yo te diría 10 puntos, dentro mi grupo en mi cátedra, depende de la cátedra que sea, yo te diría 8 puntos. O sea están todas arriba de 6. Pero a nivel investigación, si querés, o Facultad creo que baja.*

Asimismo unánimemente los entrevistados ratifican nuestra hipótesis de existencia de una relación de retroalimentación recíproca entre estado motivacional de las personas, su desempeño y el clima organizacional, tanto desde una perspectiva virtuosa

(Entrevistado 4: *“Totalmente, totalmente, totalmente. 100%. Porque si vos no venís contento a trabajar difícilmente vas a poder ponerte delante de un pizarrón a hablar con los chicos. Totalmente. A mí me encanta trabajar acá”//*

Entrevistado 2: *“Si, lógico. Me pasa acá, me pasa en mis otros trabajos, me*

pasa en cualquier ámbito, en la familia, si # Si # es más que obvio que si (...) por ejemplo el ser escuchado, o que muestren un real interés por lo que uno plantea # No es que siempre todo lo que uno plantea tiene que ser así o # pero siempre se ha escuchado, siempre se ha discutido, se ha compartido, nunca hay un freno a eso, entonces eso hace que uno se automotive como para también progresar”),

Entrevistado 8: *“Sí, influye y bien. Porque más allá de lo institucional, el clima en el cual uno está inserto, dentro de las cátedras, es muy bueno. Entonces eso te refuerza por ahí el clima en las otras partes.”*

como desde la generación de un espiral negativo.

(Entrevistado 1:.... *“¿Cómo surgió? Surgió como consecuencia de un conflicto entonces eso no esta bueno. Lo que esta bueno es la cátedra paralela como principio reformista, como dar otro criterio. TODOS deberíamos tener una cátedra paralela, pero bueno, de acuerdo al presupuesto, no como solución a un conflicto. Pero así surgió, entonces el clima organizacional no fue bueno. Los años posteriores tampoco fueron buenos y obviamente dura eso. Recién ahora ese clima organizacional # los ayudantes estaban contra la pared, los alumnos no porque eran otra generación,...”*

Entrevistado 6: *Pero son situaciones muy particulares QUE TE ENOJAN y eso te hace sentirte desalentada en tu trabajo.”*

Finalmente, de manera espontánea aparecen mencionadas todas las dimensiones que identificamos como integrantes del constructo clima organizacional aunque con distinta preponderancia:

I – Participación.

Entrevistado 1: *“Ahora esta nueva propuesta (de participación) con Mariana, con la pedagoga, de unificar el área ha cambiado el clima laboral. Pero, no te voy a mentir el clima laboral empezó hostil hace muchos años, continuo, no hostil porque no había hostilidad, pero si un clima no bueno, organizacional, pero si está mejorando”*

Entrevistado 2: *“Y bueno uno podría ser, algo que ya estuvimos charlando, el nivel de participación, esto a nivel general no cátedra, el nivel de participación que puede tener cada integrante de una cátedra en relación al conjunto # digamos cuanto se los puedo escuchar a los ayudantes de segunda, de primera # o cuanta distancia se interpone expresamente a veces o tácitamente entre los componentes de una cátedra, eso sería un factor”.*

II – Gestión y Liderazgo.

Entrevistado 3: *“Y yo puedo estar más de acuerdo con algunas cosas, mas en desacuerdo con otras pero veo MOVILIDAD, veo CAMBIOS, veo personas con muchas ganas de hacer COSAS, independientemente de que se equivoquen a veces, no importa; personas comprometidas con ganas de hacer cosas”(....)” Yo creo que el clima en este momento es muy favorable. La nueva gestión es una gestión de puertas abiertas, muy dinámica, muy joven, muy INEXPERTA tal vez, pero que se esta haciendo. Y tiene muy buenas ideas”*

III – Evaluación y supervisión.

Entrevistado 5: *“(....)¡hacé reuniones de la gente que le importa!, de la gente # y ni siquiera lo obligues a ir, el que quiera venir y aportar un cambio que venga y eso si ESCUCHALO, ES-CU-CHA-LO, A-NO-TA-LO y RE-VA-TI-LE. No le*

digas <<si-si-si, si-si-si>> y después no hagas nada porque eso NO SIRVE. (...) Al que tenga COMPROMISO, pero no al que vos elijas ABRILLO A TODOS, vengan todos, eso si la consigna es esta <<no es obligatorio, EL QUE NO QUIERE VENIR MEJOR QUE NO VENGA porque si usted cree que va estar acá haciendo uf uf uf cuanto tiempo me tengo que ir>> No. No vengas. No vengas no porque esta mal, no vengas porque esa es tu realidad y esta BIEN si vos quieres pensarlo así. Si no quieres hacer nada tampoco # trabes a los que quieren hacer. Y nadie te va a sacar tu puesto. Ya sabemos que acá hasta que se jubilan a los 70 van a estar. ¿Entendes? Pero tratemos de los que estamos de dar mejores clases. Ese es el 5 que me falta. Que ni siquiera pasa por la parte económica, pasa por escuchar, dar el espacio, ...”

IV – Capacitación para el desempeño.

Entrevistado 8: “ (...) Al cargo que ocupan que a veces no tiene que ver con su formación, a la impronta que le dan a las cosas, a la cuestión de la verdad absoluta que me parece que es algo que ya no existe, y que no existe en las ciencias sociales, y que mientras no podamos entender que esta es una ciencia social va a estar difícil. Y todavía esa cosa de la realidad total y perfecta está muy metida. No se (...) Yo me pregunto por qué no tiene la carrera una materia de análisis cualitativo. Bueno, porque en un momento se pensó que los economistas eran más cercanos a los matemáticos y los físicos, que a un sociólogo o un historiador, entonces las herramientas que se ponen en las carreras de economía son más de las ciencias exactas. Ahora yo creo que eso ya murió, ese paradigma, esa idea, creo que quedo en el tiempo. Que nada hay que empezar a actualizar ciertas cosas. Lo que pasa es que ahí vamos de nuevo a las batallas que se tienen que dar internamente para poder avanzar sobre esos cambios. Porque hay gente todavía en esta institución que sigue creyendo eso que para mi es una ridiculez. Y esa gente a veces ocupa lugares de decisión o es titular de una materia, entonces por que va a hacer un cambio con el que no está de acuerdo. Pero para mi en eso # eso hace que no termine de ser perfecto.”

V – Condiciones físicas.

Entrevistado 2: “Otro factor, mas desde el punto de vista de la infraestructura, la disposición de las aulas”

VI – Reconocimiento.

Entrevistado 5 “A todo esto que te digo: a la falta de compromiso, a las diferentes motivaciones de la gente que da clases, a la dedicación simple por ahí en algún punto, porque capaz la gente <<por esto, hago esto>>, <<yo por esto, hago esto>> ¡bueno no lo hagas! Hace otra cosa, ¡déjasele a alguien que lo haga mejor! Pero bueno # a que uno se perfecciona # porque viste esta el que no hace nada y esta bien así porque toda la vida lo hizo así, esta el que esta tratando de hacer un montón de cosas y tiene la edad para dar todo y no se le da la posibilidad, que te digo, mi amigo esta así, como que se deprime, como que le da lo mismo, y # no cambies la dedicación simple si no la puedes cambiar, pero hace la materia anual, dale bola a la gente, no la llares por el CARGO, ¡no hagas reuniones de los JTP!, ¡hace reuniones de la gente que le importa!, ...”

VII – Organización.

Entrevistado 3: “Porque siento que estoy en un lugar donde tengo libertad para actuar, donde hay ORDEN, donde puedo saber con SEGURIDAD que es lo que tengo que hacer, en que momento, donde # siempre hay cambios # cambio, innovaciones, que eso también es interesante para una Facultad porque eso

quiere decir que no esta QUEDADA, que esta respondiendo a las demandas del contexto.

VIII – Relaciones horizontales.

Entrevistado 4: *“No sé que numero poner, pero creo que hay un buen clima, no se # 8 poner (...)yo entro y # bueno por ahí lo mío es medio idílico, a mi me gusta dar clases pero aparte me gusta el lugar donde estoy. ¿Entendés? Yo entro # ya te digo te vuelvo a repetir yo trabajo en la universidad privada y el clima era excelente pero era así chiquita y acá se mueve exactamente igual de descontracturado una organización mucho mas grande. Yo llego me saluda el de acá me saluda el de allá, hace muchos años que estoy, vengo casi todos los días, uno se mueve cómodo. Para mí es MUY BUENO.”*

Referencias:

- Uso de mayúsculas: Énfasis.
- #: pausa verbal

5. Futuras líneas de trabajo: interrelación entre los estudios cuantitativo y cualitativo realizados

Llegado este punto de nuestro proyecto de investigación y con el fin de articular ambos relevamientos, se segmentaron las respuestas obtenidas de los docentes en el relevamiento cuantitativo, respecto al “sexo”, a la “dedicación” y al “cargo”. En cada caso se agruparon las respuestas de los distintos grupos (sexo femenino-sexo masculino), (dedicación exclusiva o parcial-dedicación simple), (cargo de profesor-cargo de auxiliar).

En cada grupo se recalculó el valor promedio dado para cada pregunta, la varianza, la dispersión y el coeficiente de variabilidad de estos valores.¹

Luego se planteó la hipótesis de que la respuesta promedio de cada grupo era igual a la del otro grupo, es decir, que no existen diferencias estadísticamente significativas (considerando un nivel de significación del 95%) como para afirmar que las respuestas de los distintos grupos sean diferentes.

Para cada pregunta (y en cada segmentación de la muestra) se aplicó un test de hipótesis de diferencia de medias, buscando determinar precisamente eso: si la diferencia encontrada entre la respuesta promedio de un grupo y la de otro es suficientemente elevada como para suponer que en la población total estos grupos opinan diferente, o no.

A continuación se transcriben los resultados obtenidos del test para la segmentación en función al sexo del docente que respondía:

Preguntas

¹ Véase el anexo 1, donde se detallan estos valores para cada grupo.

	v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
test	-0,14	-0,46	-0,19	-0,94	-0,03	0,88	-1,52	-1,26	-0,37	0,07	0,14	-0,06	-0,57	-2,16	-0,77	0,43	-0,67	-0,49
Dif Signif														SI				

Al realizar el test de hipótesis, manteniendo un nivel de significación del 95%, diríamos que la diferencia es significativa sólo si estandarizando esa diferencia el valor absoluto superase 1,96 (valor obtenido de la tabla de distribución normal de Gauss para un error aceptable del 5%).

Vemos que sólo en el caso de la pregunta 14, el valor estandarizado de la diferencia entre las respuestas promedio es significativo: -2,16.

Por ello podemos afirmar que “El cumplimiento de normas y reglamentos establecidos en la facultad es...” resulta una cuestión sobre la que varones y mujeres opinan significativamente diferente. Y por ello debe ser una cuestión sobre la que debe profundizarse sin lugar a dudas. Sobre todo teniendo en cuenta que estas diferencias de apreciación, si no son bien captadas por el instrumento aplicado, podrían dar cuenta de deficiencias del mismo (inexistencia de validez concurrente de criterio o inexistencia de validez interna).

Los resultados del test para la segmentación en función a la dedicación son:

	Preguntas																	
	v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
Test	0,58	0,50	1,12	-0,47	-1,27	-0,96	0,84	-0,08	-0,16	0,75	0,58	-0,23	0,04	0,43	2,26	-0,19	1,32	-1,33
Dif Significativa															SI			

Vemos que sólo en el caso de la pregunta 15, el valor estandarizado de la diferencia entre las respuestas promedio es significativo: 2,26.

Por ello podemos afirmar que “La existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros en su ámbito laboral es...” resulta una cuestión sobre la que docentes de mayor y menor dedicación opinan significativamente diferente. Y por ello debe ser una cuestión sobre la que debe profundizarse sin lugar a dudas.

Por último, los resultados para la segmentación en función al cargo:

	Preguntas																	
	v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
Test	-1,2	-0,9		-2,2		-2,3	-0,5			-0,4	-1,0	-0,8	-1,1	-1,0	-0,3	-1,5	-1,6	-2,6
Dif Signific	7	6	0,78	1	1,29	9	3	0,49	1,39	3	3	6	1	4	9	1	3	0
				SI		SI												SI

Aquí se puede apreciar que existen más respuestas que generan diferencias significativas, lo que implica la necesidad imperiosa de considerar siempre docentes de

distintos cargos al formar una muestra, puesto que sus opiniones son mucho menos similares que lo que podrían ser las de mujeres y varones, por ejemplo.

Tres son las cuestiones que generan diferencias significativas: la pregunta 4, con una diferencia estandarizada de -2,21; la pregunta 6, con una diferencia estandarizada de -2,39; y la pregunta 18, con una diferencia estandarizada de -2,60.

Por ello podemos afirmar que “Las instancias de control establecidas para verificar el logro de los objetivos de la facultad son...”; “La capacitación pedagógica y académica que la facultad le está dando con relación a las exigencias de su dedicación y tareas actuales es...”; y “Participa de reuniones informales (de estudio, recreativas, de reflexión) con sus compañeros de trabajo”, resultan cuestiones sobre la que profesores y auxiliares opinan significativamente diferente. Y por ello debe profundizarse sin lugar a dudas en ello.

Los plazos perentorios establecidos nos obligaron a presentar sólo resultados preliminares, generándonos el compromiso de compartir en el próximo Coloquio, el análisis cualitativo que procure profundizar en las razones y las motivaciones que dan cuenta de las diferencias ut supra descriptas.

6. Bibliografía

- BRUNNER, José Joaquín. *América Latina al Encuentro del Siglo XXI*. Disponible en: http://200.6.99.248/~bru487cl/files/DESAFIOS_AL-BID1998.pdf
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*, McGraw Hill, Novena Edición.
- VEGA Roberto I. (2009) *La Gestión de la Universidad. Planeación, Estructuración y Control*, Edit. Biblos. Bs. Aires

ANEXO 1: Guía de Pautas o Guión Flexible

El Grupo de Investigación "Análisis del Sistema Universitario" ha implementado una cantidad de entrevistas en profundidad, con el fin de indagar las razones que pueden dar cuenta de los resultados obtenidos en un relevamiento de tipo cuantitativo, en el marco del proyecto de medición de clima organizacional de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

UNMDP UNICEN CAECE FASTA ATLANTIDA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	OTRO <input type="checkbox"/>	
FACULTAD en la que se desempeña como docente en la UNMdP			
Arquitectura, Urban y Dño Cs de la Salud y Scio Soc Cs Exactas y Naturales Humanidades Psicología	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Cs. Agrarias Cs Económicas y Sociales Derecho Ingeniería	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
CARRERA/S en la/s que se desempeña como docente en la FCEyS			
Contador Público Lic Administración Lic. Economía Lic. Turismo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
CARGO DOCENTE (el mayor que desempeñe, ya sea regular o interino)			
Titular Adjunto Ayudante de Primera	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Asociado Jefe de Trabajos Prácticos	<input type="text"/> <input type="text"/>
DEDICACIÓN			
Exclusiva Parcial Simple	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
GÉNERO			
Femenino Masculino	<input type="text"/> <input type="text"/>		

Dimensiones determinantes del constructo Clima Organizacional

I – Participación.

- Mecanismos actuales de participación en instancias de planificación académica (reuniones de cátedra, de área, comisiones,...).
- Grado de satisfacción con los mecanismos actuales.
- Formas adecuadas percibidas de participación no presentes.
- Participación en Órganos de Gobierno (Consejo Académico, Superior, Asamblea, Centro de Investigación).

II – Gestión y Liderazgo.

- Formas de canalización actual de ideas y propuesta.
- Grado de aceptación de ideas y propuestas.
- Ejemplos de Ideas que propone.
- Facilidad percibida de implementación de cambios en la Institución.
- Vinculación entre las propuestas que realiza y los cambios que evidencia.

- Información que recibe de su superior para retroalimentar y mejorar su desempeño.

III – Evaluación y supervisión.

- Mecanismos que se emplean para evaluar el desempeño docente
 - Concursos de reválida y sus instrumentos
 - Encuestas estudiantiles
- Modo como se desarrollan y resuelven los concursos docentes y registros de antecedentes para acceder a nuevos cargos.
- Grado de legitimación de su superior actual
- Grado de conformidad/disconformidad con mecanismos actuales de control administrativo.

IV – Capacitación para el desempeño.

- Capacitación actual académica y disciplinar recibida.
- Grado de conformidad/disconformidad con la capacitación actual recibida.
- Relación entre capacitación recibida y su rol docente.
- Importancia de la capacitación para la mejora en el desempeño.
- Correspondencia entre grado de preparación/formación y su rol docente actual.

V – Condiciones físicas.

- Elementos que generan mayor insatisfacción.
- Recursos no compartidos.

VI – Reconocimiento.

- Agrado por su rol docente actual y por las tareas adicionales que realiza (investigación, extensión, transferencia, gestión).
- Puesto ideal en función de formación y competencias.
- Posibilidad de desarrollar su plan de carrera en el puesto actual.
- Limitaciones percibidas para desarrollar su proyecto de carrera.
- Satisfacción con el nivel de remuneración que percibe en relación a la dedicación horaria aplicada.

VII – Organización.

- Grado de conocimiento de normas y reglamentos.
- Medios por los que se entera de las normas y reglamentos actuales.
- Normas y reglamentos que generan insatisfacción.
- Grado de cumplimiento general percibido de normas y reglamentos.

VIII – Relaciones horizontales.

- Medios por los que recibe información institucional.
- Grado percibido de tolerancia de la diversidad (política, religiosa, sexual etc)
- Existencia de reuniones informales con compañeros de trabajo.
- Participación del sujeto en dichas reuniones.
- Periodicidad de las reuniones.
- Reuniones generales vs. Reuniones con grupos de afinidad.
- Importancia percibida de dichas reuniones.
- Causas de no reunión/no participación.
- Promoción institucional de las reuniones.

Tabla: Dimensiones, variables y preguntas posibles asociadas.

Dimensiones	Variables	Preguntas posibles
I – Participación.	Mecanismos actuales de participación en instancias de planificación académica (reuniones de cátedra, de área, comisiones,...).	¿Podría explicitar a través de qué mecanismos se materializa la participación en las instancias de planificación de su trabajo docente? De algunos ejemplos. Si realiza actividades de investigación o extensión, por tener una dedicación parcial o exclusiva, ampliar la indagación en igual sentido.
	Grado de satisfacción con los mecanismos actuales.	¿Cree que son los adecuados?
	Formas adecuadas percibidas de participación no presentes.	¿De qué manera esto podría mejorarse?
	Participación en Órganos de Gobierno. (Consejo Académico, Superior, Asamblea, Centro de Investigación).	¿Conoce los mecanismos actuales de participación en los órganos de gobierno? Los considera satisfactorios? Puede proponer alguna instancia de mejora?
II – Gestión y Liderazgo.	Formas de canalización actual de ideas y propuestas.	¿Suele realizar propuestas tendientes a la mejora de distintos aspectos que hacen al desempeño de su rol docente? ¿De que modo/s? Si realiza actividades de investigación o extensión, por tener una dedicación parcial o exclusiva, ampliar la indagación en igual sentido.
	Grado de aceptación de ideas y propuestas.	¿En qué grado son aceptadas ideas y propuestas?
	Ejemplos de Ideas que propone.	¿Podrías dar algún ejemplo de propuestas que has realizado en alguna oportunidad?
	Facilidad percibida de implementación de cambios en la Institución.	¿Crees que es fácil realizar cambios en la Facultad?
	Vinculación entre las propuestas que realiza y los cambios que evidencia.	Para aquellos casos en los que has realizado propuestas o comunicado ideas, ¿percibiste algún cambio derivado de aquellas?
	Información que recibe de su superior para retroalimentar y mejorar su desempeño.	¿A quien identifica como superior? ¿Qué tipo de información recibe de su superior para retroalimentar o mejorar su desempeño? Dé algunos ejemplos
III – Evaluación y supervisión.	Mecanismos que se emplean para evaluar el desempeño docente a) Concursos de reválida y sus instrumentos b) Encuestas estudiantiles	¿Cuál es su opinión sobre el grado de efectividad de los mecanismos que se emplean para evaluar el desempeño docente? Considera que la carrera docente implicó un avance respecto del régimen anterior de Concursos? Cuáles son los principales aspectos que considera debieran mejorarse? Qué opinión le merecen los actuales instrumentos que el docente debe presentar y que son fuente de información para el concurso de reválida? En particular, qué opinión le merece la encuesta estudiantil?
	Modo como se desarrollan y resuelven los concursos docentes y registros de antecedentes para acceder a nuevos cargos.	¿Qué opinión le merece el modo en que se desarrollan los concursos docentes para acceder a nuevos cargos? Valoraría la existencia de una grilla que oriente a los jurados en su evaluación y que sea conocida por todos los docentes? Por qué? Qué grado de acuerdo le merece el mecanismo de Registros de Antecedentes para acceder a cargos interinos? Idem preguntas sobre concursos.
	Grado de legitimación de su superior actual	¿Considera que la estructura actual de su cátedra es la adecuada? Considera que la jerarquía actual responde a criterios que usted considera válidos?
	Grado de conformidad/disconformidad con mecanismos actuales de control administrativo.	¿Opinas que los mecanismos de control administrativo actuales son los más adecuados (asistencia, presentación de PTDs y otras formalidades)? Sugerencias.
IV – Capacitación para el desempeño.	Capacitación actual pedagógica y disciplinar recibida.	¿Qué opinión le merece la oferta actual de la Universidad en cuanto a capacitación pedagógica y disciplinar? Mencione ejemplos que le hayan resultado atractivos
	Grado de conformidad/disconformidad con la capacitación actual recibida.	¿Crees que esta es suficiente? ¿Crees que la capacitación necesaria es percibida de manera diferente a lo largo de carrera docente de una persona?
	Relación entre capacitación recibida y su rol docente.	¿Podría indicar si la capacitación que está recibiendo de la universidad responde a las exigencias de su rol docente actual?

	Importancia de la capacitación para la mejora en el desempeño.	¿Qué tipo de capacitación cree usted que lo ayudaría a desempeñarse mejor? Sugiera algunos ejemplos
	Correspondencia entre grado de preparación/formación y su rol docente actual.	¿Opina que las tareas que realiza en su rol docente actual son congruentes con su formación y preparación? Si realiza actividades de investigación o extensión, por tener una dedicación parcial o exclusiva, ampliar la indagación en igual sentido
V – Condiciones físicas.	Elementos que generan mayor insatisfacción.	¿Cuáles en particular son las condiciones físicas que menos lo satisfacen y por qué?
	Recursos no compartidos.	¿Cuáles son los recursos compartidos que generan comúnmente inconvenientes en la relación entre pares? Es decir, ¿qué recursos generan conflictos a la hora de compartirlos?
VI – Reconocimiento.	Agrado por su rol docente actual y por las tareas adicionales que realiza (investigación, extensión, transferencia, gestión).	¿Cuál es su agrado por las tareas docentes que actualmente realiza? Si realiza actividades de investigación o extensión, por tener una dedicación parcial o exclusiva, ampliar la indagación en igual sentido
	Puesto ideal en función de formación y competencias.	Teniendo en cuenta su grado de preparación, ¿Considera que su rol docente es el adecuado? ¿Qué tareas le gustaría realizar? Si realiza actividades de investigación o extensión, por tener una dedicación parcial o exclusiva, ampliar la indagación en igual sentido
	Posibilidad de desarrollar su plan de carrera en el puesto actual.	¿La cátedra (proyecto) en que se desempeña le permite desarrollar adecuadamente su plan de carrera?
	Limitaciones percibidas para desarrollar su proyecto de carrera.	¿Qué obstáculos considera que podrían impedirle desarrollar su proyecto de carrera académica? ¿Podría expresar en qué aspectos se manifiesta esta imposibilidad?
	Satisfacción con el nivel de remuneración que percibe en relación a la dedicación horaria aplicada.	¿Qué valoración hace del nivel de remuneración que percibe? Lo considera adecuado en función de la carga horaria que debe cumplir/Cumple?
VII – Organización.	Grado de conocimiento de normas y reglamentos.	En general, ¿Cuál es su grado de conocimiento respecto a las normas y reglamentos vigentes en la Facultad, vinculados a la actividad que desempeña? ¿Podría nombrar algunas?
	Medios por los que se entera de las normas y reglamentos actuales.	¿De que modo usualmente se entera de los cambios en la normativa vigente?
	Normas y reglamentos que generan insatisfacción.	¿Existen normas que le generan niveles de insatisfacción? ¿Cuáles?
	Grado de cumplimiento general percibido de normas y reglamentos.	En general: ¿Piensa que las normas se cumplen? ¿En qué casos esto no ocurre? ¿Por qué pensás que hombres y mujeres opinan diferente al respecto? ¿Qué grupos pensás que incumplen más las normas?
VIII – Relaciones horizontales.	Medios por los que recibe información institucional.	¿Cuáles son los medios por los que recibe información institucional? Conoce y lee el Boletín Enlaces por ejemplo?
	Grado percibido de tolerancia de la diversidad (política, religiosa, sexual etc)	¿Cree que en la Universidad se tolera la diversidad? En qué acciones esto se demuestra? ¿Cree que es mayor o menor a lo que percibe a nivel de la sociedad como conjunto?
	Existencia de reuniones informales con compañeros de trabajo.	En líneas generales: ¿Se celebran reuniones de tipo informal entre compañeros de trabajo (Cátedra, grupo, etc)?
	Participación del sujeto en dichas reuniones.	¿Suele participar de dichas reuniones?
	Periodicidad de las reuniones.	En general: ¿Cuál es la periodicidad con la que se celebran tales reuniones? ¿Por qué motivos? ¿Incide el nivel de colaboración / competitividad entre sus compañeros en su asistencia a las reuniones informales realizadas? ¿Cree que la participación está incidiendo por la edad o el cargo que ocupa?
	Reuniones generales vs. Reuniones con grupos de afinidad.	¿Suelen incluir al grupo completo? ¿Se celebran según grupos de afinidad?

Importancia percibida de dichas reuniones.	¿Cree que son importantes las reuniones informales entre compañeros de trabajo? ¿Qué aspectos piensa que contribuyen a mejorar?
Causas de no reunión/no participación.	¿Podría explicar las causas de la ausencia de actividades de reflexión, de trabajo y de actividades informales, etc.? ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se reúnen? ¿Esta situación le genera conflictos? Exprese los motivos. ¿Cuáles son los motivos por los que no soles participar de aquellas?
Promoción institucional de las reuniones.	¿ Percibe una alta colaboración entre sus compañeros de trabajo? ¿ Entiende que existe alto nivel de competitividad entre sus compañeros de trabajo? ¿ A qué puede deberse ello? ¿ En qué grupos cree que esto es más marcado? ¿La institución promueve las reuniones? ¿Lo tendría que hacer?

ANEXO 1: Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta administrada durante 2012

Para cada segmentación realizada, se transcriben los resultados promedios de las respuestas de cada grupo, su variabilidad y el valor del estadístico de prueba calculado y si la diferencia entre los grupos puede considerarse representativa, con un nivel de significación del 5%.

A continuación, los resultados obtenidos de la segmentación en función al sexo del docente que respondía:

		Preguntas																	
		v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
femenino	varianza	0,73	0,98	0,47	0,62	0,73	0,65	0,49	0,64	0,35	0,71	0,39	0,33	0,20	0,36	0,74	0,25	0,51	0,85
	promedio	2,71	2,32	2,89	2,17	2,68	2,96	2,56	2,78	2,74	2,75	2,10	2,65	2,74	2,76	2,93	3,41	2,74	2,54
	CV	0,31	0,43	0,24	0,36	0,32	0,27	0,27	0,29	0,22	0,31	0,30	0,22	0,16	0,22	0,29	0,15	0,26	0,36
	dispersión	0,85	0,99	0,69	0,79	0,85	0,81	0,70	0,80	0,59	0,84	0,62	0,57	0,45	0,60	0,86	0,50	0,71	0,92
	cantidad	28																	
masculino	varianza	0,60	0,67	0,50	0,42	0,90	0,78	0,38	0,35	0,43	0,21	0,50	0,97	0,64	0,31	0,70	0,38	0,25	0,52
	promedio	2,75	2,45	2,93	2,38	2,69	2,73	2,88	3,07	2,81	2,73	2,07	2,67	2,85	3,15	3,13	3,33	2,88	2,67
	CV	0,28	0,33	0,24	0,27	0,35	0,32	0,22	0,19	0,23	0,17	0,34	0,37	0,28	0,18	0,27	0,19	0,17	0,27
	dispersión	0,77	0,82	0,70	0,65	0,95	0,88	0,62	0,59	0,66	0,46	0,70	0,98	0,80	0,55	0,83	0,62	0,50	0,72
	cantidad	16																	
desvio típico		0,26	0,29	0,22	0,23	0,28	0,26	0,21	0,23	0,19	0,23	0,21	0,23	0,19	0,18	0,27	0,17	0,20	0,27
test		-0,14	-0,46	-0,19	-0,94	-0,03	0,88	-1,52	-1,26	-0,37	0,07	0,14	-0,06	-0,57	-2,16	-0,77	0,43	-0,67	-0,49

Crítico 1,96

Dif Signif

SI

Los siguientes resultados son los obtenidos de la segmentación en función a la dedicación del docente:

Preguntas

	v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	
Simple	varianza	0,59	0,86	0,51	0,54	0,75	0,78	0,46	0,48	0,37	0,47	0,48	0,59	0,40	0,38	0,55	0,30	0,30	0,62
	promedio	2,77	2,37	2,97	2,25	2,61	2,82	2,71	2,88	2,76	2,79	2,14	2,66	2,79	2,90	3,15	3,36	2,86	2,50
	CV	0,28	0,39	0,24	0,33	0,33	0,31	0,25	0,24	0,22	0,25	0,32	0,29	0,23	0,21	0,24	0,16	0,19	0,32
	dispersión	0,77	0,93	0,72	0,74	0,86	0,88	0,68	0,70	0,61	0,69	0,69	0,77	0,63	0,62	0,74	0,55	0,55	0,79
	cantidad	35																	
parcial/exclusiva/	varianza	0,93	1,07	0,23	0,55	0,75	0,32	0,50	0,77	0,40	0,71	0,29	0,24	0,19	0,40	0,94	0,27	0,78	0,99
	promedio	2,60	2,20	2,70	2,38	3,00	3,10	2,50	2,90	2,80	2,60	2,00	2,71	2,78	2,80	2,50	3,40	2,56	2,90
	CV	0,37	0,47	0,18	0,31	0,29	0,18	0,28	0,30	0,23	0,32	0,27	0,18	0,16	0,23	0,39	0,15	0,35	0,34
	dispersión	0,97	1,03	0,48	0,74	0,87	0,57	0,71	0,88	0,63	0,84	0,53	0,49	0,44	0,63	0,97	0,52	0,88	0,99
	cantidad	10																	
desvio típico	0,29	0,34	0,24	0,26	0,31	0,30	0,24	0,27	0,22	0,26	0,24	0,26	0,21	0,22	0,29	0,19	0,23	0,30	
test	0,58	0,50	1,12	-0,47	-1,27	-0,96	0,84	-0,08	-0,16	0,75	0,58	-0,23	0,04	0,43	2,26	-0,19	1,32	-1,33	
Crítico 1,96																			
Dif																			
Significativa																			
SI																			

Por último, se transcriben los resultados obtenidos de la segmentación en función al cargo del docente:

	Preguntas																				
	v01	v02	v03	v04	v05	v06	v07	v08	v09	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18			
auxiliares	varianza	0,60	0,91	0,39	0,62	0,2	0,77	0,53	0,3	0,27	0,5	0,2	0,43	0,46	0,63	0,46	0,33	0,89	0,29	0,58	0,53
	promedio	2,62	2,22	2,97	2,10	2,8	2,67	2,62	2,9	2,8	2,71	2,04	2,59	2,72	2,80	2,97	3,29	2,69	2,36		
	CV	0,30	0,43	0,21	0,38	0,2	0,33	0,28	0,2	0,1	0,24	0,33	0,31	0,25	0,21	0,32	0,16	0,28	0,31		
	dispersión	0,78	0,95	0,63	0,79	0,7	0,88	0,73	0,7	0,5	0,66	0,68	0,80	0,68	0,58	0,94	0,53	0,76	0,73		
	cantidad	29																			
profesores	varianza	0,73	0,88	0,60	0,27	0,9	0,33	0,35	0,6	0,5	0,70	0,39	0,34	0,08	0,46	0,35	0,27	-	0,80		
	promedio	2,94	2,50	2,80	2,58	2,4	3,25	2,73	2,8	2,6	2,81	2,25	2,79	2,92	3,00	3,07	3,53	3,00	3,00		
	CV	0,29	0,38	0,28	0,20	0,4	0,18	0,22	0,2	0,2	0,30	0,28	0,21	0,10	0,23	0,19	0,15	-	0,30		
	dispersión	0,85	0,94	0,77	0,51	0,9	0,58	0,59	0,7	0,7	0,83	0,62	0,58	0,29	0,68	0,59	0,52	-	0,89		
	cantidad	16																			
desvio típico	0,25	0,30	0,2	0,22	0,2	0,24	0,21	0,2	0,1	0,23	0,20	0,23	0,18	0,19	0,26	0,16	0,19	0,25			
test	-1,27	-0,96	0,78	-2,21	1,29	-2,39	-0,53	0,49	1,39	-0,43	-1,03	-0,86	-1,11	-1,04	-0,39	-1,51	-1,63	-2,60			
Crítico 1,96																					
Dif																					
Significativa																					
SI																					