

**InnOvaciOnes de NegOciOs 19(37): 47-66**

© 2022 UANL, Impreso en México (ISSN: 2007-1191)

Fecha de recepción: 28 de agosto del 2021. Fecha de aceptación: 01 de noviembre del 2021

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/>

**Factores de incidencia en la mejora del desempeño de la  
planta docente de las universidades privadas en el Ecuador,  
Provincia del Azuay, Cantón Cuenca.  
(Factors of incidence in the improvement of the performance  
of the teaching staff of private universities in Ecuador, Azuay  
Province, Cuenca Canton.)**

**Diego Trelles Vicuña\***

**Juan Patricio Galindo Mora♦**

**Mónica Blanco Jimenez▼**

**Abstract.** Satisfaction factors can have a direct impact on the performance of university teachers. The objective of this research was to determine the factors that improve the performance of the teaching staff of private universities in Ecuador, Azuay Province, Cuenca Canton. The study was of a confirmatory, descriptive, correlational and explanatory type with quantitative techniques, for which a measurement and information gathering instrument was elaborated, catalogued by means of the Likert Scale and analyzed by means of inferential statistics through a scientific methodology, the following questionnaires were taken as reference: MLQ Multifactorial Leadership Questionnaire and TJSQ Teacher Job Satisfaction Questionnaire, research form of company training process, variable remuneration study survey, organizational culture diagnosis matrix. The consistency of the variables was verified to determine a standardized format aimed at the study population. Structural equations and computer packages such as SPSS and AMOS were used for the analysis. The relationship and influence on the improvement of work performance of the main factors such as "organizational culture, transformational leadership, variable remuneration and training" was verified, which in turn will contribute to narrowing the existing gap between the results of the performance evaluation obtained by teachers and those expected by the university institutions.

**Key terms:** Performance, efficiency, teachers, satisfaction, leadership

---

\* Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. [dtrelles@ucacue.edu.ec](mailto:dtrelles@ucacue.edu.ec),

♦ Universidad Autónoma de Nuevo León, México. [juan.galindomr@uanl.edu.mx](mailto:juan.galindomr@uanl.edu.mx), <https://orcid.org/0000-0003-0212-566X>

▼ Universidad Autónoma de Nuevo León, México. [monica.blancojm@uanl.edu.mx](mailto:monica.blancojm@uanl.edu.mx), <https://orcid.org/0000-0001-7489-4826>

**Resumen.** Los factores de satisfacción pueden incidir de manera directa en el rendimiento de los maestros universitarios. El objetivo de esta investigación es determinar cuáles son los factores que mejoran el desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador, Provincia del Azuay, Cantón Cuenca. El estudio fue de tipo confirmatorio, descriptivo, correlacional y explicativo con técnicas cuantitativas, para cuyo efecto se elaboró un instrumento de medición y recopilación de información, catalogada mediante la Escala de Likert y analizada mediante estadística inferencial a través de una metodología científica, se tomaron como referencia los cuestionarios: *MLQ Multifactorial Leadership Questionnaire* y *TJSQ Teacher Job Satisfaction Questionnaire*, formulario de investigación de proceso de capacitación de empresas, encuesta de estudios de remuneración variable, matriz de diagnóstico de cultura organizacional. Se verificó la consistencia de las variables para determinar un formato estandarizado dirigido a la población de estudio. Para su análisis se utilizaron: Ecuaciones estructurales y paquetes informáticos como SPSS y AMOS. Se comprobó la relación e influencia en la mejora del desempeño laboral, de los factores principales tales como “cultura organizacional, liderazgo transformacional, remuneración variable y capacitación.”, lo que a su vez contribuirá a reducir la brecha existente entre los resultados obtenidos por los catedráticos en la evaluación de desempeño y los esperados por las instituciones universitarias.

**Palabras Clave:** Desempeño, eficiencia, docentes, satisfacción, liderazgo

## Introducción

En última década la educación superior en el Ecuador ha sufrido un sinnúmero de transformaciones de carácter político, legal, y técnico, todas encaminadas a superar las deficiencias existentes en la calidad de este nivel de formación profesional, buscando implementar nuevas alternativas organizacionales que permitan lograr la eficiencia y la competitividad internacional académica. De acuerdo con Valarezo & Estrada (2018), el gobierno ecuatoriano a través de la modernización de la normativa en el ámbito de la educación entre otras cosas ha promulgado un conjunto de políticas públicas orientadas a establecer lineamientos de formación y de desarrollo de los docentes universitarios que propenden su mejora su continua, incidiendo de manera directa en la mejora en la calidad de la educación universitaria.

El marco legal vigente en el Ecuador exige que las universidades garanticen “el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad de calidad” (LOES, 2010).

Como parte de esa nueva política pública, se han creado instituciones de derecho público, cuyo objetivo es normar procesos de aseguramiento de la calidad que permitan a los centros de educación superior contar con herramientas que les permita obtener acreditación nacional e internacional,

para lo cual su personal docente amerita ser evaluado a través de la medición de su desempeño, mediante el establecimiento de indicadores medibles de factores internos y externos.

Igualmente, en el Plan Nacional de Desarrollo Ecuatoriano 2017 – 2021(PND), se implementan lineamientos de carácter obligatorio para la orientación y mejora del desempeño de los docentes universitarios, orientados hacia la promoción y consolidación de elementos que relacionados a las actividades que desarrollan dando relevancia a la generación de políticas institucionales.

De los resultados que se han obtenido en la evaluación docente de las casas de estudios de nivel superior privadas ecuatorianas, se ha hecho evidente la existencia de una brecha entre lo esperado por la parte patronal y lo alcanzado por sus colaboradores, por lo que se torna de vital importancia la necesidad de contar con instrumentos que permitan reducir esta diferencia.

En este contexto, es evidente admitir la existencia de factores de satisfacción que inciden positivamente en el desempeño docente en las universidades privadas del Ecuador, que en este estudio se han tratado y desarrollado de amplia manera tales como: la cultura organizacional, el liderazgo transformacional, la remuneración variable y la capacitación, con el propósito de establecer un modelo que permita evidenciar el grado de incidencia de estos factores y plantear procesos que permitan lograr una mejor eficiencia y eficacia de la realización de las actividades por parte de los maestros.

Finalmente se debe recalcar que, con la firme intención de lograr un eficiente desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones, estas a su vez se obligan a buscar estrategias que permitan su sustentabilidad mediante la promoción de la cultura organizacional, el liderazgo transformacional, la remuneración variable y la capacitación (Rojas, 2011).

Por lo expuesto con anterioridad, en el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de incidencia en la mejora del desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador?, esta interrogante lleva consigo que la hipótesis que se despejara con el desarrollo de este trabajo están relacionadas con los factores que permiten una positiva incidencia en el desempeño de los docentes, por lo tanto, la pregunta de investigación planteada sugiere analizar las siguientes hipótesis:

H1: La cultura organizacional es un factor que está relacionada e incide en la mejora del desempeño de los docentes en las universidades privadas del Ecuador.

H2: El liderazgo transformacional es un factor que está relacionado e incide en la mejora del desempeño de los docentes en las universidades privadas del Ecuador.

H3: La remuneración variable es un factor que está relacionada e incide en la mejora del desempeño de los docentes en las universidades privadas del Ecuador.

H4: La capacitación es un factor que está relacionada e incide en la mejora del desempeño de los docentes en las universidades privadas del Ecuador.

## **Marco teórico**

El objetivo de este estudio es la construcción del sustento teórico y del análisis estadístico de los factores que inciden en la mejora del desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador, en el mismo se exploran distintos autores que publican información fundamentan por lo que en primera instancia se plantea el constructo teórico que argumenta y valida la investigación, lo que posteriormente permitirá construir un modelo teórico que coadyuve a la explicación de la realidad desde lo organizacional en las universidades del Ecuador, a través de las definiciones y la justificación de las variables dependiente e independiente concluyendo con la propuesta de un modelo gráfico y comprobación de las hipótesis planteadas.

### *Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable dependiente: Desempeño laboral*

El desempeño laboral desde el punto de vista administrativo es considerado una herramienta que permite conseguir una medida de la percepción que tienen los proveedores, los compañeros, así como también los usuarios de un empleado, mediante esta herramienta organizacional se logra obtener información sobre su desempeño y sus competencias individuales alcanzadas con la finalidad de identificar falencias para crear programas de mejora continua que permitan alcanzar la misión de las organizaciones. (Bohórquez, et. al. 2020).

Bustamante, et. al. (2020), en la República del Perú, en la ciudad de Tarapoto, realizaron un estudio cuyo objetivo general era determinar cuál es la relación entre desempeño laboral y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa superior Juan Jiménez Pimentel, este fue desarrollado con un análisis de correlación y un diseño no experimental transversal, los resultados de la investigación logrados, mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman. Manifiestan que existe una correlación significativa entre desempeño y satisfacción laboral de 0,450 (correlación positiva media) y un p valor igual a 0,000 ( $p$ -valor  $< 0.05$ ), mostrando que su desempeño laboral está basado en su grado de satisfacción laboral.

*Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable independiente:  
Cultura Organizacional*

Conceptualmente la cultura organizacional constituye un conjunto de valores, comportamientos, y actitudes, aceptadas por el capital humano de una empresa; entre las características principales de este factor de satisfacción se menciona que este comportamiento se trasmite en el tiempo y se adapta conforme a las influencias externas y presiones internas, así como también tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesaria. (Suárez et. al 2020).

En el último año se realizó un estudio para establecer la relación existente entre clima organizacional y el desempeño docente en la Educación General Básica en una institución pública en el Ecuador. Esta investigación fue de tipo descriptivo correlacional, en la cual se aplicaron dos encuestas a 45 docentes. La correlación entre las variables propuestas se estableció por medio del sistema de Spearman, con un resultado de  $Rho=0,848$ , estableciendo relación directa y positiva entre estas dos variables, por lo que se recomendó el uso de técnicas para mejorar el clima organizacional que finalmente permitirá optimizar el desempeño del cuerpo docente para finalmente conseguir educación de mayor calidad. (Almeida, 2020).

*Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable independiente:  
Liderazgo Transformacional*

Los autores contemporáneos conceptualizan al liderazgo transformacional como el comportamiento de un líder que sirve para cambiar el estado de las

cosas así también el articular las actividades con los seguidores, resolver los problemas en el sistema actual y mantener una visión atractiva de lo que podía ser la organización. (Fernández, 2019).

En una investigación realizada en el Perú, se establece que la problemática del desempeño laboral típico o promedio de los trabajadores en una unidad de la Corte de Justicia, se ha visto influenciado por el liderazgo transformacional del personal directivo para lo cual, se entrevistaron a 34 trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de dicha entidad pública. De los resultados obtenidos de destacó que el liderazgo transformacional del directivo es evaluado en los niveles medio y bajo, en tanto el desempeño laboral de los trabajadores en el nivel distinguido, existe una influencia directa, entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Concluyendo que el liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, de los trabajadores (Torres, 2017).

#### *Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable independiente: Remuneración Variable*

Para Cerón et. al. (2019), la remuneración variable es una herramienta que motiva al personal a cumplir de mejor manera sus actividades cotidianas, sin descartar también de este factor de satisfacción permita alcanzar los objetivos en forma grupal de manera eficiente. Hoy en día son cada vez más las organizaciones que integran en sus políticas remunerativas un componente variable, el mismo que siempre estará en función del rendimiento, desempeño y competencias, de tal forma que, las variaciones de las remuneraciones dependan de ciertos criterios que incentiven la mejora continua del desempeño.

Con la finalidad de conocer la relación existente de las remuneraciones con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital III de EsSalud de Chimbote en el año 2019, se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, cuyos resultados determinaron que la variable remuneración tiene una alta relación positiva 1% ( $p < 0.01$ ) coeficiente Rho=0.706, con lo cual se afirma que las remuneraciones necesariamente contribuyen a mejorar de manera positiva la eficiencia y eficacia a través una mejora en el desempeño de los servidores peruanos (Gavino, 2020).

### *Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable independiente: Capacitación*

La capacitación dentro de las organizaciones laborales muchas veces es confundida con los procesos de formación, adiestramiento y entrenamiento, en este estudio partimos sobre la base de que la capacitación es un sub sistema de talento humano que debe ser contabilizado como una importante inversión en el capital humano de las empresas para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas con el firme propósito de mejorar la productividad y prestar un servicio de calidad. (Fiszbein, et al 2016).

Llanos (2020), En la ciudad de Trujillo en el Perú, realizó un estudio cuya finalidad fue conocer la relación existente entre la capacitación del Servidor Público y los resultados alcanzados en el desempeño laboral en el proyecto CHAVIMOCHIC, Trujillo 2020. La metodología que ha sido utilizada en esta investigación es no experimental, correlacional, y la recolección de la de los datos se realizó mediante la aplicación de encuestas; la población empelada fue de 106 servidores públicos, se obtuvo como conclusiones que existe relación altamente significativa entre la capacitación y el desempeño laboral de dichos funcionarios a través del coeficiente de correlación Tau B de Kendall (0.852) y  $\text{psig. } (0.000 < 0.01)$ .

### **Método**

El estudio tiene un enfoque cuantitativo Sáenz y Rodríguez (2014) por cuanto establece supuestos y mide los hallazgos (Lincoln y Guba, 2000). Se trata de un estudio, descriptivo, correlacional y explicativo. se fundamentan su valor porque se acercan a un fenómeno desconocido y consiguen investigaciones a profundidad. La investigación de tipo descriptivo como escribió Danhke (1989) caracterizan los perfiles de los sujetos de investigación. El estudio es de tipo explicativo porque determina la incidencia de las variables independientes en la dependiente.

Con base en lo establece Rojas (2011), para recolección de datos se utilizaron técnicas documental, bibliográficas y de campo. La técnica de campo requiere el empleo de una encuesta con diferentes ítems que permitirán medir cada una de las características de factores de incidencia y el desempeño de los docentes en las universidades privadas del Ecuador. La encuesta resulta

crucial para la recolección de información y su posterior procesamiento y análisis respectivo (Rojas, 2011; Hernández, et al, 2010).

Este instrumento fue revisado por expertos orientados a la redacción y el acomodo de las preguntas, de manera que sea comprensible y se obtenga retroalimentación para su mejora. (Mendoza & Garza, 2009) (Dillman, 2000).

Concluido el proceso de elaboración del instrumento de medición y su validación respectiva, conforme se ha indicado, se realizó la prueba piloto para comprobar su aplicación.

## Resultados

Dentro de los resultados obtenidos con la aplicación del referido instrumento se realizó el análisis de fiabilidad por cada una de las variables del modelo.

Tabla 1. *Concentrado de resultados Alpha de Cronbach de la prueba piloto*

Variable	Resultados Iniciales	Nro. de ítems Eliminados	Resultados Finales (Con el cuestionario modificado)
(Cultura organizacional)	.839	0	.839
(Liderazgo Transformacional)	.934	0	.904
(Remuneración variable)	.690	2	.902
(Capacitación)	.910	0	.910
Y (Desempeño)			.906

Elaboración: Propia

El estudio fue realizado por 327 participantes de tres universidades privadas de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, al sur de la República del Ecuador, divididos en partes proporcionales, según el cálculo de la muestra fueron 124 docentes de la universidad uno, 106 de la universidad dos y 97 de la universidad tres, con dedicación a tiempo completo en la mayoría de los casos (82% en proporciones similares entre hombres (56.6%) y mujeres (43.4%), además las dos terceras partes (64.8%) participaban en proyectos de investigación y el 93.6%, tenían un nivel académico de maestría.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicada para muestras grandes reveló un comportamiento no normal de datos, en ninguno de los factores asociados al clima universitario, ni al desempeño, por lo que se decidió trabajar con ecuaciones estructurales.



Tabla 2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Capacitación	Cultura Organizacional	Liderazgo Transformacional	Remuneración Variable	Desempeño
N		327	327	327	327	327
Parámetros normales	Media	3.4746	3.6024	3.4745	3.2650	94.7187
	DE	0.49618	0.37617	0.55557	0.65357	6.22912
Máximas diferencias	Absoluto	0.169	0.145	0.181	0.187	0.198
	Positivo	0.145	0.145	0.172	0.180	0.198
extremas	Negativo	-0.169	-0.145	-0.181	-0.187	-0.176
Estadístico de prueba		0.169	0.145	0.181	0.187	0.198
Sig. asintótica(bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000

Elaboración: Propia

Los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de los modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables, y denotan mayor flexibilidad a los modelos de regresión, pues son menos restrictivos, además permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se esperan encontrar a partir de propuestas teóricas por lo que se conocen también como análisis confirmatorios. Ruiz, et, al, (2010).

Se presenta un modelo estructural completo que incluyen los ítems intervinientes según el análisis factorial en cada dimensión de las variables. Se trabajó con 90 variables en total: 35 observables (ítems) y 55 variables no observables (latentes y de error), además 45 variables exógenas y 45 endógenas, a pesar de que en el diagrama de rutas la remuneración tenía un efecto en la cultura organizacional se tomó la decisión de eliminar ese vínculo mejorando el ajuste del modelo y la interviniencia de variables.

El detalle de pesos estandarizados de la regresión, es decir la estimación de parámetros se puede observar en la tabla 34. En la que se confirma la participación de todos los indicadores de cada variable para la predicción del desempeño académico.

Tabla 3. Estimación de parámetros del modelo completo

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Estimate
Remuneración	<--	Liderazgo	0,603	0,061	9,834	***	0,543
Capacitación	<--	Liderazgo	0,511	0,025	20,1	***	0,617
Capacitación	<--	Remuneración	0,106	0,039	2,688	0,007	0,142
Cultura	<--	Capacitación	0,713	0,03	23,798	***	0,439
Cultura	<--	Liderazgo	0,713	0,03	23,798	***	0,53
Desempeño	<--	Cultura	0,655	0,027	23,948	***	0,508
Clase	<--	Desempeño	0,675	0,028	23,967	***	0,912
Compromiso	<--	Desempeño	0,85	0,039	21,567	***	0,787
Participación	<--	Desempeño	0,699	0,056	12,403	***	0,687
Actitudes	<--	Cultura	0,475	0,037	12,751	***	0,829
Conocimiento	<--	Cultura	0,491	0,043	11,35	***	0,939
DESEMPEÑO3	<--	Clase	1				0,8
DESEMPEÑO7	<--	Clase	0,713	0,03	23,798	***	0,818
DESEMPEÑO8	<--	Clase	0,511	0,025	20,1	***	0,754
DESEMPEÑO9	<--	Clase	0,655	0,027	23,948	***	0,828
DESEMPEÑO10	<--	Clase	0,742	0,032	23,192	***	0,861
DESEMPEÑO11	<--	Clase	0,675	0,028	23,967	***	0,809
DESEMPEÑO19	<--	Clase	0,85	0,039	21,567	***	0,809
DESEMPEÑO13	<--	Compromiso	1				0,564
DESEMPEÑO12	<--	Compromiso	0,699	0,056	12,403	***	0,791
DESEMPEÑO5	<--	Compromiso	0,475	0,037	12,751	***	0,356
DESEMPEÑO4	<--	Compromiso	0,624	0,069	9,103	***	0,59
DESEMPEÑO14	<--	Participación	1				0,626
DESEMPEÑO15	<--	Participación	0,693	0,067	10,42	***	0,842
CAPACITACIO5	<--	Capacitación	1				0,74
CAPACITACIO4	<--	Capacitación	1,078	0,075	14,38	***	0,751
CAPACITACIO3	<--	Capacitación	1,092	0,068	16,163	***	0,825
CAPACITACIO2	<--	Capacitación	0,904	0,058	15,642	***	0,803
CAPACITACIO1	<--	Capacitación	1,048	0,065	16,035	***	0,819
LIDERAZGO6	<--	Liderazgo	1				0,876
LIDERAZGO5	<--	Liderazgo	1,085	0,052	20,713	***	0,839
LIDERAZGO4	<--	Liderazgo	0,887	0,043	20,765	***	0,84
LIDERAZGO3	<--	Liderazgo	0,86	0,045	19,162	***	0,805
LIDERAZGO2	<--	Liderazgo	0,955	0,046	20,897	***	0,843
LIDERAZGO1	<--	Liderazgo	1,069	0,048	22,276	***	0,87
CULTURA1	<--	Actitudes	1				0,783
CULTURA2	<--	Actitudes	0,721	0,054	13,432	***	0,752
CULTURA6	<--	Actitudes	0,598	0,05	12,052	***	0,68
CULTURA7	<--	Actitudes	0,708	0,062	11,352	***	0,644
CULTURA3	<--	Conocimiento	1				0,676
CULTURA4	<--	Conocimiento	1,45	0,126	11,532	***	0,734
CULTURA5	<--	Conocimiento	1,04	0,099	10,522	***	0,66
CULTURA8	<--	Conocimiento	1,447	0,12	12,056	***	0,775
REMUNERACION2	<--	Remuneración	1				0,873
REMUNERACION3	<--	Remuneración	1,099	0,045	24,315	***	0,937
REMUNERACION4	<--	Remuneración	1,006	0,044	22,673	***	0,895

Nota: \*\*\* ( $p < 0.001$ )

Fuente: elaboración propia del autor en base a los resultados de AMOS

### Ajuste de modelo

Al incluir cada indicador en el modelo se obtuvo un ajuste exacto muy aceptable ( $X^2=1528.7$ ;  $p=0.25$ ) con 555 grados de libertad, con un ( $X^2/df=2.75$ ) y un  $RMSA = 0.073$  un valor bastante cercano a cero. Las comparaciones de línea base son prácticamente de 0.90 (NFI, TLI y CFI), así también, el ajuste parsimonioso (PNFI) fue superior a 0.7 implicando un ajuste adecuado.

Tabla 4. *Ajuste del modelo final.*

<b>CMIN</b>					
Model	NPAR	CMIN	DF	CMIN/DF	
Default model	110	1528,699	555	0	2,754
Saturated model	665	0	0		
Independence model	70	8336,716	595	0	14,011
<b>Baseline Comparisons</b>					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	<b>0,817</b>	0,803	0,875	0,865	<b>0,874</b>
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0
<b>Parsimony-Adjusted Measures</b>					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	0,933	0,762	0,815		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	1	0	0		
<b>RMSEA</b>					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	0,073	0,069	0,078	0	
Independence model	0,2	0,196	0,204	0	
<b>AIC</b>					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	1748,699	1776,009			
Saturated model	1330	1495,103			
Independence model	8476,716	8494,095			

Fuente: elaboración propia del autor en base a los resultados de AMOS

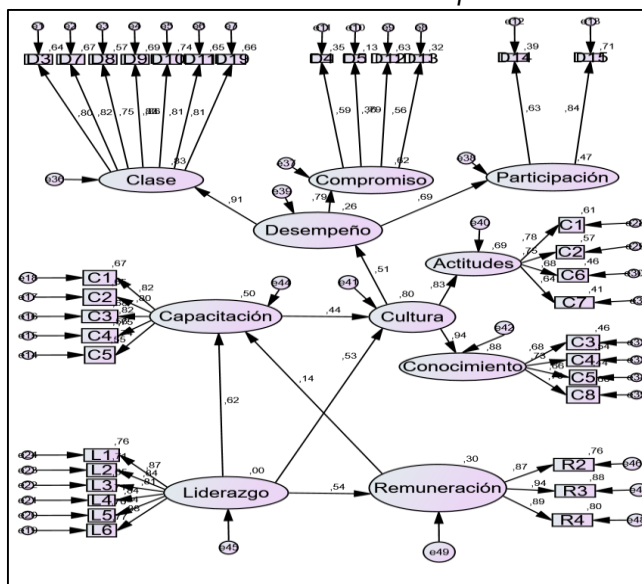
### *Modelo Final*

El diagrama Path, muestra que la cultura organizacional influye directamente en un 51% sobre el desempeño docente, mientras que la capacitación tiene un efecto total del 22.4% ( $0.44 \times 0.51$ ) a través de la cultura organizacional. El liderazgo transformacional presentó un efecto positivo del 27.0% ( $0.53 \times 0.51$ ) a través de la cultura organizacional. Finalmente, la remuneración variable a

través de la capacitación brindada como parte de la cultura organizacional influye en un 3% sobre el desempeño docente.

La capacitación, liderazgo transformacional y la remuneración variable si bien tienen efecto sobre el desempeño docente, este está dado por una relación con la cultura organizacional, respondiendo a la existencia de covariación entre dos variables, pero probablemente establecida por la relación en común con una tercera variable (Ruiz, 2010).

Gráfico 1. Modelo estructural completo.



Fuente: elaboración propia del autor en base a los resultados de AMOS

Finalmente, la hipótesis general de la presente investigación es aceptada con el siguiente resultado:

“La cultura organizacional, el liderazgo transformacional, la remuneración variable y la capacitación son factores que inciden en la mejora del desempeño de la planta docente en las Universidades privadas en el Ecuador”.

Tabla 5. Resultados de las Hipótesis

	Variables	Sig	Resultados	Efecto total
H1	Cultura organizacional	p=0.000	Aceptada	51% (positivamente)
H2	Liderazgo transformacional	p=0.000	Aceptada	27% (positivamente)
H3	Remuneración Variable	p=0.000	Aceptada	3% (positivamente)

H4 Capacitación  $p=0.000$  Aceptada 22,4% (positivamente)

Fuente: elaboración propia del autor en base a los resultados de AMOS

## Conclusiones

Los resultados de la presente investigación presentan información importante con la cual se puede inferir de acuerdo a cada variable. Por lo expuesto, se confirmaría lo planteado en la hipótesis comprobando cuáles son los factores que inciden en la mejora del desempeño de la planta docente en las Universidades privadas en el Ecuador. También, la pregunta de investigación planteada en el presente estudio se da contestación confirmando de qué dos de las cuatro variables independientes resultaron significativas y positivas, mientras que las otras dos si bien fueron positivas sus resultados fueron poco significativas.

### *Cumplimiento de objetivos:*

La presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores que mejoran el desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador, a efectos de proponer estrategias que permitan reducir la brecha existente entre los resultados de la evaluación de desempeño alcanzados por los docentes y esperados por las casas de estudios superiores ecuatorianas. Para alcanzar este objetivo se realizó en primera instancia una revisión bibliográfica que posibilitó elaborar la fundamentación teórica de las variables propuestas en este estudio, lo cual permitió establecer un marco teórico pertinente. Es importante resaltar la contribución que se pretende hacer con esta tesis en el aspecto teórico, ya que se presentaron una serie de diferentes teorías y evidencia empírica por cada una de las variables sobre al tema de investigación, dicho marco teórico sustenta teóricamente a las variables del modelo alcanzado.

En segundo lugar, se elaboró un instrumento de medición para la recopilación de la información, la encuesta que es una técnica que permite conocer las percepciones de los docentes (datos de tipo cualitativos) catalogados mediante la Escala de Likert y que fueron analizados con base en una estadística inferencial y a través de una metodología científica. Para el proceso de elaboración del instrumento, se identificaron y analizaron artículos de revistas científicas de bases de datos relevantes y tesis doctorales relacionadas con las variables dependiente e independientes, se tomaron

como referencia los cuestionarios: MLQ *Multifactorial Leadership Questionnaire* y TJSQ *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* (Cruz, et al, 2013), formulario de investigación de proceso de capacitación de empresas (Sapién, et al, 2014), encuesta de estudios de remuneración variable (Caulla 2018), matriz de diagnóstico de cultura organizacional (Reyna, Campos y Martínez 2015), se verificó la consistencia de las variables para determinar un formato estandarizado dirigido a la población de estudio.

Posteriormente, se diseñó la encuesta con una escala Likert a través del formulario *Google Forms*. Luego de lo cual se realizó la validación de contenido del instrumento utilizando el método de juicio de expertos con la finalidad de validar los ítems para cada variable, así como también la aplicación de una prueba piloto para reducir la probabilidad de errores en el desarrollo de la investigación.

Finalmente, se obtuvieron los resultados con la utilización del modelo de Ecuaciones Estructurales, determinando de esta manera que dos de los factores planteados en la hipótesis de investigación son significativos y dos poco significativos, que inciden en la mejora del desempeño docente. Por una parte, las variables que resultaron significativas fueron: cultura organizacional y liderazgo transformacional, mientras que las variables remuneración variable y capacitación resultaron poco significativas, por lo que se confirman las hipótesis con los porcentajes de incidencia contantes en cada variable independiente, pues el modelo las integró en su conjunto, cabe indicar que, el liderazgo transformacional, la remuneración variable y la capacitación si bien tienen efecto positivo sobre el desempeño docente, el mismo está dado por una relación común de estas variables con la cultura organizacional.

Por lo antes expuesto, la presente investigación logró cumplir con lo establecido en el objetivo general y objetivos metodológicos, así como también dar contestación a la pregunta de investigación a través de los resultados que se evidencia en la aplicación del método de ecuaciones estructurales.

### *Síntesis y discusión de resultados*

Con los resultados de las encuestas obtenidos, se procedió a realizar el respectivo análisis en la estadística descriptiva, teniéndose que de un universo 2201 se tuvo la participación de 327 docentes que laboran en las tres universidades privadas de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, al sur de la República del Ecuador, divididos en partes proporcionales, que según el

cálculo de la muestra fueron 124 docentes de la universidad uno, 106 de la universidad dos y 97 de la universidad tres, con dedicación a tiempo completo en la mayoría de los casos (82%) en proporciones similares entre hombres (56.6%) y mujeres (43.4%), además las dos terceras partes (64.8%) participaban en proyectos de investigación y el 93.6% tenían un nivel de instrucción máximo de maestría, también se observó que los encuestados contaban con experiencia profesional y conocimiento para dar respuesta a las preguntas planteadas en la encuesta.

En cuanto a las medias de los resultados estadísticos de cada una de las variables independientes, se pudo establecer que los datos procesados de las variables que son parte de este modelo que han determinado que en todas las variables los comportamientos van dirigidos hacia el lado derecho de la escala, implicando una alta satisfacción en cada una de las dimensiones, siendo la característica más fuerte el liderazgo transformacional ( $Me=3.67$ ) seguido por la cultura organizacional ( $Me=3.63$ ), la capacitación ( $Me=3.60$ ) y finalmente la remuneración variable ( $Me=3.00$ ). Se puede observar que el 75% de personas o más tienen puntuaciones superiores a 3 lo que implica una alta satisfacción, se encuentra además un total de cuatro casos típicos los cuales presentan unas percepciones significativamente inferiores al resto del grupo.

En lo concerniente al análisis estadístico inferencial, con la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (MEE) se obtuvo que dos de las cuatro variables independientes resultaron significativas, esto es, la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, mientras que la remuneración variable y la capacitación fueron poco significativas, relacionándose positivamente a través de la cultura organización con la mejora en el desempeño de los docentes. Por lo anteriormente expuesto, es preciso presentar algunas razones por las cuales se obtuvieron estos resultados:

1.- La cultura organizacional es considerada como un conjunto de valores, comportamientos, actitudes, compartidos por los todos miembros de una empresa; entre las características principales se menciona que el comportamiento de los miembros de la organización, que se trasmite en el tiempo y se adapta conforme a las influencias externas y presiones internas, así como también tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesaria. (Suárez et. al 2020).

La cultura organizacional en este estudio fue estadísticamente significativa e influye directamente en un 51% sobre el desempeño docente, este resultado tiene concordancia con lo establecido en los estudios realizados

por Vargas, S. & Flores, M (2019), cuyo objetivo era el de determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Participaron 193 bibliotecarios de diferentes bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en Mérida, 74 (38.30 %) fueron hombres y 114 (59.10 %) mujeres. Los resultados mostraron que la cultura organizacional que predice el desempeño, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .784$ ;  $R^2 = .615$ ), lo cual indica que 61.5 % de la varianza del desempeño laboral está relacionado con la cultura organizacional, esto se debe a que a través de la cultura organizacional las universidades pueden se puede mejorar el desempeño de sus docentes.

2.- Por su parte el liderazgo transformacional ha sido considerado por algunos autores contemporáneos como el comportamiento de un líder, dentro de la presente investigación esta variable independiente presentó un efecto positivo del 27.0% ( $0.53 \times 0.51$ ) a través de la cultura organizacional, incidiendo en la mejora del desempeño, conforme se ha justificado teóricamente el liderazgo transformacional, juega un papel preponderante en el desempeño de los empleados, ya que las actitudes del líder influyen en la conducta de sus seguidores, y como se puede apreciar va de la mano del conjunto de normas, estructura, políticas, clima de trabajo entre otros, conocidos como Cultura Organizacional, por lo que su relación es importante.

Estudios realizados en la República de Colombia, en el mes de enero del 2020, de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su relación con el desempeño, así como también de su influencia, se recolectó la información acerca de los estilos de liderazgo de 7 gerentes de Mabe, dentro de los principales resultados se obtuvo que los dos estilos de liderazgo están presentes en los gerentes de la muestra y ambos producen el cumplimiento satisfactorio del desempeño, sin embargo, se ha evidenciado que el liderazgo transformacional es aceptado en mayor medida por aquellos empleados que alcanzan mejores resultados de evaluación (Fernández, 2019)

3.- En lo referente a la Remuneración variable, Cerón et. al. (2019), afirma que “constituye un mecanismo de motivación para el personal; destacándose la relación que guarda este tipo de remuneración con los resultados que pueda alcanzar un trabajador en forma individual, sin descartar la posibilidad de alcanzar los objetivos en forma grupal. En la actualidad son más las organizaciones que integran en sus sistemas de remuneración un



componente variable, el mismo que está en función del rendimiento, desempeño y competencias”.

La Remuneración variable dentro de los resultados obtenidos se evidenció que a través de la cultura organizacional influye en un 3% sobre el desempeño docente, debiéndose esta débil relación a que en el Ecuador existen políticas remunerativas de cumplimiento obligatorio por parte de las universidades para con sus docentes, y que las escalas remunerativas están aplicadas sobre la base de la categoría de los docentes que se obtiene por la formación académica y por producción científica.

4.- En cuanto a la variable capacitación, se asume el concepto a partir de los constructos teóricos de los autores (Díaz, 2011, Briceño, 2012; Martínez y Acosta, 2012), lo cual significa que la capacitación indiscutiblemente se refiere al desarrollo de habilidades y destrezas y la misma contribuirá de manera significativa a mejorar el desempeño laboral de los empleados, mediante la planificación y puesta en marcha de programas que mejoren sus conocimientos y actitudes para lograr efectividad y productividad de la gestión universitaria. En este estudio esta variable independiente tiene un efecto total del 22.4% ( $0.44 \times 0.51$ ) a través de la cultura organizacional, esta relación es confirmada por Llanos (2020).

### *Implicaciones prácticas*

La validación empírica de las variables independientes propuestas en esta investigación para las universidades privadas del Ecuador es de gran utilidad para las autoridades universitarias y sus áreas de administración del talento humano para la formulación de políticas y estrategias, para que en virtud de la información contenida en el presente estudio, se puedan tomar decisiones acertadas en la gestión del capital humano, tendientes a conseguir una mejora en desempeño de los docentes en las instituciones de educación superior, esto permitiría establecer una línea de trabajo clara para el desarrollo y fortalecimiento de los docentes y por ende de la consecución de los objetivos institucionales.

Queda evidenciado que los factores tales como: La cultura organizacional, y el liderazgo transformacional inciden en el desempeño de los docentes de las universidades privadas del Ecuador de manera significativa, mientras que manera más débil están la remuneración variable y la capacitación.

### *Limitaciones de la investigación*

La presente investigación tuvo limitaciones al momento de su desarrollo. Por un lado, la crisis mundial por la pandemia del Covid-19 impidió el contacto directo con los sujetos de estudio y retrasó la aplicación del instrumento de medición. Adicionalmente, este estudio se limitó a aplicar el instrumento a un universo representado por 2201 docentes y la muestra calculada fueron 327 docentes. El proceso selección de muestra fue utilizando un método probabilístico aleatorio simple, garantizando que todos los individuos que componen la población universitaria tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra de las universidades privadas de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, al sur del Ecuador.

### **Recomendaciones**

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron exclusivamente las universidades privadas de Cuenca – Azuay, para un próximo estudio sería importante que se desarrolle a nivel de todas las universidades en el Ecuador.

Puesto que no se encontraron estudios científicos en este país que relacione los factores que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de universidades privadas del Ecuador.

En resumen, sobre la base de los resultados expuestos, se sugiere la realización de investigaciones futuras que abarquen otros factores de satisfacción que permitan mejorar los resultados del desempeño alcanzados por los docentes universitarios y los esperados por las instituciones de educación superior.

Con los resultados obtenidos las autoridades de las casas de estudio superior, a través de las áreas de talento humano podrán proponer modelos de gestión administrativa en los que consten soluciones concretas para cubrir las falencias que se han evidenciado en los factores de satisfacción, tales como Cultura Organizacional, Liderazgo Transformacional, Remuneración Variable y Capacitación.

Así mismo, considerando la argumentación teórica y empírica del presente trabajo, existe la necesidad de desarrollar modelos sistemáticos que evalúen el desempeño de los docentes considerando los factores de incidencia en los resultados que se obtendrían, ya que al momento los modelos de evaluación de desempeño, están desarrollados para valorar únicamente lo que

el docente aporta para la institución de educación superior, ignorando por completo los factores con los cuales la parte patronal también debería aportar.

Finalmente cabe recalcar que de acuerdo con los elementos arriba planteados es importante resaltar que habrá mucho campo para investigaciones futuras que consideren los aspectos antes señalados tales como a, b, c, que contribuyan a la mejora del desempeño de los docentes de las universidades.

## Referencias

- Almeida, M. (2020). *Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica*.
- Briceño, M (2012) Capacitación activa del profesor universitario: una visión del actor de aula con competencias didácticas. *Visión Gerencial*, (1), enero-junio, 2012, pp. 5-20 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892007>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W, & Benavides, Arturo. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Epub 02 de junio de 2020. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es).
- Bustamante, A., Pilco, Y (2020) *Desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de la I.E Juan Jiménez Pimentel Tarapoto, 2019* Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico en Administración y Negocios Internacionales. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/3899>
- Caulla-Flores, L.M. (2018). *La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 – Ate*, Tesis de grado académico de Maestro en Gestión Pública. Perú
- Cruz, V, Salanova, M, Martínez, I. (2013). *Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal*. *Revista de Psicología Social*, 2013, vol. 28, no 2, p. 183-196
- Danhke, L. (1989). Metodología y técnicas de la investigación
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral*. [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76121>
- Fiszbein, A. Cumsille, B. & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Inter-American Dialogue / Laureate International Universities.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- LOES, (2010) Ley de Educación Superior. Asamblea Nacional del Ecuador, pp. 10.

- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research* (2da. Ed., pp. 163-188). Thousand Oaks: Sage.
- Llanos, R. (2020) *Capacitación del servidor público y su desempeño laboral en el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, Trujillo 2020*, tesis de maestra en Gestión Pública <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56539>
- Martínez, M. C., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos.
- Cerón Miranda, M. G., Erazo Álvarez, J. C., Ormaza Andrade, J. E., & Narváez Zurita, C. I. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7-27. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>
- Rojas, Jaime E. (2011). Reforma universitaria en el Ecuador. Etapa de transición. *Innovación Educativa*, 11(57), 59-67. 1665-2673. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179422350008>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sáenz López, K. A., & Rodríguez-Burgos, K. E. (2014). Habilidades investigativas. *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. EDITORIAL TIRANT HUMANIDADES*. pp. 86, 95.
- Sapién Aguilar, A. L., Piñón Howlet, L. C., & Gutiérrez Díez, M. D. C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 14(27), 123-134. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89532014000200009&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532014000200009&lng=en&tlng=)
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. D. C. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, (40), 145-156. <https://doi.org/http://10.36097/rsan.v1i40.1387>
- Torres Laiza, F. A. (2017). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Valarezo Moreno, L. & Estrada Sentí, V. (2018) Modelo de gestión de la vinculación universitaria de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. *Revista Espacios*. 39(52) p 22.
- Vargas, S. & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>