

**Incidencia del clima laboral en el desempeño docente  
de la carrera de Licenciatura en Educación Básica  
en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE**

**Incidence of the work environment on the teaching  
performance of the Bachelor's Degree in Basic Education  
at the Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE**

**Leonardo Xavier Quintanilla-Ayala**

Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
qleonardo@uees.edu.ec

**Carlos Roberto Quintanilla-Aldeán**

Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
robertoquintanilla@uees.edu.ec

**Yeimer Prieto-López**

Unidad Educativa  
Bilingüe Torremar, Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Universidad  
Tecnológica ECOTEC - Ecuador  
yeimerpl@uees.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987)

## RESUMEN

La característica principal de cualquier organización, incluyendo las instituciones educativas es la del trabajo en equipo de muchas personas que poseen habilidades, destrezas, experiencia y personalidad diferente, en este sentido, es imprescindible tomar en cuenta que el clima laboral es un factor fundamental para el correcto funcionamiento de la institución y el consecuente alcance de los objetivos planteados.

En la presente investigación se estableció la conexión que existe entre el clima organizacional percibido por los docentes de la carrera en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y el desempeño de sus funciones laborales. Todo esto se enmarca en el principio de que el docente es el colaborador que está directamente relacionado con el estudiante y es quien transmite los aprendizajes que requiere el mismo y no menos importante, el docente es el principal colaborador que comunica la filosofía, valores y principios de la institución no solo verbalmente sino a través de su actuar en su desempeño profesional. Este último punto va mucho más allá del conocimiento del docente en cuanto a su área, tiene que ver con la satisfacción que siente al prestar sus servicios en una organización donde siente bienestar general en todo sentido motivándolo a obtener cada vez mejores resultados en su quehacer educativo.

La investigación se basó en una metodología de corte mixto, combinando metodologías de tipo descriptiva y correlacional, además de metodologías de clase hipotético – deductivo e inductivo – deductivo, donde existe un universo de 84 docentes, los cuales participaron en su totalidad en la aplicación de una encuesta de percepción del Clima Laboral, que entre otros aspectos, toma en cuenta las dimensiones de la organización, comunicación y trabajo colaborativo, es importante mencionar también el diseño y aplicación de una entrevista a expertos que aportaron con valiosas reflexiones sobre el tema de investigación.

**Palabras clave:** incidencia; clima laboral; desempeño docente; liderazgo; educación básica

Cómo citar este artículo:

APA:

Quintanilla-Ayala, L., Quintanilla-Aldeán, C., & Prieto.López, Y., (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The main characteristic of any organization, including educational institutions, is teamwork, which is composed of many people having different abilities, skills, experience, and personalities; based on this fact, it is significant to consider that work environment is a key factor for the suitable functioning of any institution as well as the achievement of the objectives set ahead of time.

In this current research, the existing connection between the organizational environment perceived by teachers of the Basic Education Program at the University of the Armed Forces - ESPE and the performance of their working functions was established. These aspects are framed in the principle that a teacher is not only the main element who is directly related to a student, but also, he is the one who conveys some specific information to a pupil. Furthermore, a teacher is the main component who communicates the philosophy, values, and principles of the institution either verbally, or through his / her actions in his / her professional performance. The aforementioned aspect goes far beyond the teacher's knowledge in terms of his / her own field of teaching, since it has to deal with the level of satisfaction he / she feels when providing his / her services in an organization where he / she feels a sense of general well-being; this issue motivates him / her to obtain better results in his / her educational work.

This research was based on a mixed-cut methodology, which combines descriptive and correlational methodologies, as well as hypothetical - deductive and inductive - deductive methodologies. It has a population of 84 teachers who were applied a survey on perception on the Work Environment, which considers, among other aspects, the dimensions of organization, communication, and collaborative work. It is also important to mention that an interview was designed and applied to experts in the field, such professional contributed with valuable reflections about this research topic.

**Key words:** incidence; working environment; performance; teacher; leadership; basic education

## Introducción

Las instituciones educativas se encuentran conformadas por docentes, estudiantes y personal administrativo, mismos agentes que permiten y colaboran en gran parte para alcanzar los objetivos y metas institucionales. Por ello, se genera un clima de relaciones interpersonales, con el fin de ejercer acciones y tareas comunes en beneficio de la educación (Bravo & Calderón, 2017). Es así que, de manera constante, se enfrentan a nuevos retos referentes a la educación, innovación, calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje, entre otros. En consecuencia, los docentes deben realizar cambios y adaptaciones en la práctica laboral, pero sobre todo brindar una atención y servicio adecuado (Hashim, Amir & Ghani, 2015). Las organizaciones otorgan realce a los estudiantes y sus esfuerzos se verán siempre reflejados en las satisfacción y percepción de estos (Huaita & Luza, 2018).

Por consiguiente, uno de los recursos más relevantes en una institución educativa es el talento humano, ya que a través de ellos se brinda un servicio de calidad y se optimizan los procesos. Además, mientras el personal se sienta motivado y trabajen en equipo la organización tendrá éxito y sus logros serán sustentados mediante el nivel de satisfacción de sus clientes, en este caso los estudiantes (Soria, Pedraza & Bernal, 2019). El clima organizacional involucra las políticas de cada organismo y resalta los valores, actitudes y sentimientos de cada integrante. Es decir, es el resultado de la interacción entre factores personales y grupales (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015). Sin embargo, resulta necesario integrar lineamientos laborales que faciliten desarrollar el clima laboral de forma espontánea y sostenible bajo una perspectiva estratégica (Roncal, 2020).

Beneyto, De la Torre y Nova (2014), mencionan que el líder de cada unidad u organismo debe gozar de la capacidad de motivar e influir de manera positiva en sus subordinados y de esta manera proporcionar estabilidad y compromiso en cada uno de ellos. De igual manera los autores Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), resaltan

que los representantes de una organización, deben relacionarse con los trabajadores y generar un clima laboral adecuado, lo cual conlleva a la mejora de los procesos, servicios y la competitividad alcanzando renombre en el mercado. En este sentido, el interés de la dirección estratégica de un organismo debe ser, practicar la confianza entre el personal y el líder.

Esta investigación basa su importancia en el hecho de que las organizaciones educativas y más aún las de educación superior que manejan procesos más complejos tanto en aspectos administrativos como pedagógicos necesitan crear un clima laboral que concuerde con las expectativas de sus colaboradores y el resultado de este cambio se verá reflejado en una sensación de bienestar general en el lugar de trabajo, con lo cual se evidenciará un cambio beneficioso en los efectos de su práctica profesional, mejorando así el nivel en el servicio educativo que ofrece este centro de formación superior, que no ha sido catalogado como de baja calidad, por el contrario nos referimos a una institución educativa categoría A según el CEAACES, sin embargo estos resultados siempre serán mejorables y uno de los pilares fundamentales para lograr esta meta es perfeccionar el ambiente laboral percibido por los docentes.

La investigación sobre clima laboral conlleva la oportunidad de aplicar correctivos en dimensiones que han sido identificadas después de aplicar los debidos instrumentos de obtención de información, estas acciones propician la implementación de nuevas perspectivas de liderazgo que permitirán enfrentar los desafíos que se presentan tales como evitar situaciones conflictivas consecuencia de los altos niveles de estrés propio de la praxis docente, que conlleva a cambios emocionales y otros problemas psicológicos, que de manera general son resultado del deterioro del clima laboral reflejado en la dificultad de entablar relaciones interpersonales saludables debido al número de docentes que laboran en la institución educativa. Por otra parte, los docentes consideran que la gestión administrativa realizada por los directivos de la institución debería mejorar, pues, su modelo de liderazgo es poco innovador y se apega a

un estilo coercitivo lo que dificulta aún más las relaciones entre el personal que labora en el centro educativo en detrimento del clima laboral.

De manera adicional en este trabajo investigativo fue necesaria la indagación de estudios anteriores realizados por distintos autores sobre la relación que existe entre el clima laboral percibido por colaboradores, en especial docentes y su desempeño en lo que respecta específicamente a la enseñanza, de esta manera hemos obtenido un precedente que nos guíe en nuestro estudio en particular.

Por otro lado, se realizó un análisis de los fundamentos teóricos que sustentan los principios del clima laboral que en consecuencia nos permitió identificar desde la literatura los desaciertos en aspectos como por ejemplo el estilo de liderazgo y gestión que no permiten el desarrollo de un proceso de bienestar en el lugar de trabajo, de esta manera se ha conseguido determinar la influencia del clima laboral con el desempeño docente.

El resultado de este proceso investigativo tuvo como propósito el servir como guía para el diseño de un plan que permita el perfeccionamiento del ambiente laboral y consecuentemente alcanzar un mejor desempeño en el trabajo de los colaboradores del centro educativo. Por lo anteriormente expuesto, se puede señalar que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar los factores del clima laboral y determinar su incidencia en el desempeño docente en la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

## Revisión de literatura

Este espacio que comprende la revisión literaria abarca la variable independiente clima laboral y la variable dependiente desempeño docente, además se realiza la correlación de las variables antes mencionadas.

## Clima Laboral

El clima laboral es un factor determinante para mejorar el rendimiento de los trabajadores y

generar mayor competitividad frente a otras empresas. Además, tiene una estrecha relación con la motivación, la cual impacta directamente en el nivel de satisfacción de los empleados, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos y metas institucionales, promoviendo una organización más proactiva y sobre todo eficiente (Soria et al. 2019).

Las teorías sobre el clima organizacional mencionan tres perspectivas: la primera de ellas es la realista y objetiva, la segunda, subjetiva y finalmente la interaccionista. Referente a lo mencionado, Bordas (2017) establece que:

Tomando en cuenta la figura realista, se considera al clima laboral como una particularidad de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las personas. Desde el enfoque fenomenológico, el clima laboral es considerado como una característica de las personas, haciendo énfasis en los aspectos individuales y subjetivos. Desde el enfoque interaccionista se pretende conjugar los dos enfoques anteriormente mencionados al definir al clima laboral como el resultado de la correlación de los factores objetivos y subjetivos. (2016, p.27).

El clima laboral influye en el comportamiento de los individuos frente a las funciones y actividades designadas, por consiguiente, en los resultados, productos y desempeño se evidenciará la satisfacción y nivel de compromiso con la empresa (Velasco, 2015). El éxito de una empresa va a depender del ambiente laboral que se construya para de esa manera disminuir el individualismo y proyectar el trabajo colaborativo y en grupo, varios estudios resaltan la importancia de fomentar entornos positivos y motivar a las personas a brindar servicio de calidad (Khan, et al, 2015).

En el trabajo de Enríquez & Calderón (2017), hacen referencia al concepto de clima organizacional planteado por Chang (2010), el cual manifiesta que el clima organizacional se define como el lugar o ambiente donde el talento

humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades y relaciones personales. Todo esto tiene estrecha relación desde el punto de vista motivacional de las personas que trabajan en una organización, puesto que, si existe una sensación de satisfacción en el lugar de trabajo las actividades encomendadas se realizarán de mejor manera, de lo contrario se evidenciarán resultados poco favorables.

Es fundamental que todas las organizaciones, independientemente de la función que cumplan, deben crear y mantener un ambiente laboral adecuado, ya que, tomando en cuenta que el recurso humano es el factor más importante en cualquier proceso productivo, se lo debe mantener en un clima donde se sienta en completo bienestar, donde se perciba que sus expectativas se cumplen, mejorando así su calidad de vida, apoyando al cumplimiento de objetivos personales y profesionales reconociendo sus resultados destacándose del resto.

Los elementos primordiales que se deben observar dentro de las organizaciones dependen de la naturaleza de las actividades de la misma, sin embargo, algunos autores indican que los factores generales que se deben estudiar son satisfacción, motivación, promoción, entre otros.

En la investigación de Soria et al. (2017), se menciona la idea de (Asad, et al, 2017; Ghosh & Joshi, 2016; Thakre & Shroff, 2016; Zamani & Karimi, 2016), misma que plantea que al manifestarse un ambiente laboral óptimo conlleva a situaciones de satisfacción laboral por parte del factor humano que integra dicha institución, por el contrario si el clima laboral es inadecuado, su resultado será niveles bajos de productividad, situaciones conflictivas, poco interés, es decir, un estado de insatisfacción generalizado en el lugar de trabajo.

De lo mencionado anteriormente se desprende que las expectativas del capital humano muestran tendencias hacia climas laborales donde se sienta apoyo para la superación personal y profesional, dichos elementos contribuyen al desarrollo de habilidades, fortalecimiento de conocimientos orientados al mejoramiento de su práctica

profesional (Parke & Seo, 2017; Permarupan, et al., 2013); por lo tanto, si dichas expectativas no son cumplidas por la organización se experimenta insatisfacción en el personal que resultan en la ejecución de una labor poco productiva, lo que a su vez conlleva al incumplimiento de los objetivos organizacionales organizacionales (Jiang, et al., 2017; Kehoe & Wright, 2013; Rusu & Avasilcai, 2014).

En concordancia con lo expuesto, el tema del clima organizacional tiene relación directa con la satisfacción laboral en aspectos fundamentales como la educación de todos los niveles, representa una importante área de investigación para la determinación, análisis y mejoramiento del desempeño profesional en temas educativos, puesto que al identificar factores organizacionales que interfieren de manera directa o indirecta en la satisfacción del personal puede contribuir al planteamiento de planes y estrategias que trasciendan en un ambiente laboral adecuado para el desempeño profesional (Ramírez & Domínguez, 2012; Zamini & Karimi 2016). Por lo tanto es importante destacar que el clima laboral ejerce gran influencia en la conducta individual de las personas que laboran en una organización, y por ello la comprensión de su funcionamiento es un buen indicador de satisfacción laboral, traduciéndose en mayores niveles de compromiso, eficiencia y mejoramiento del desempeño profesional.

### **Desempeño Docente**

El desempeño laboral, cobra importancia tras el análisis de las tareas y requisitos designados para alcanzar un puesto de trabajo, por lo tanto, es necesario que se consideren las competencias funcionales de los trabajadores y de esa manera poder implementar personal dentro de la empresa. A partir de ello, se desglosan las competencias laborales. De acuerdo a Montesdeoca et al. (2019), la evaluación del rendimiento de las personas en la organización pretende mejorar la productividad y generar mayor efectividad y confianza en el mercado.

Montesdeoca, et al. (2019), además afirman que el desempeño laboral es la fortaleza de

una organización y se ve reflejado mediante las acciones y comportamientos tangibles de los empleados. Soria et al. (2019), por otra parte, indica que el desempeño trasciende, ya que, se involucran cuatro factores: la motivación, rasgos personales, aceptación del rol que desempeña y oportunidades. Por otro lado, Bravo y Calderón (2017), en su estudio mencionan que para evaluar y determinar el desempeño laboral dentro de un organismo es pertinente que se considere el nivel de satisfacción de la clase obrera, el trabajo en equipo, actualización de conocimientos y la autoestima de las personas frente a su puesto de trabajo.

De igual manera, Roncal (2020) asevera que todas las empresas deben validar el desempeño de los colaboradores, pero sobre todo evaluar el perfil profesional, puesto que este factor es determinante para medir el compromiso, identificación y lealtad de los trabajadores con su trabajo y por ende con el crecimiento de la empresa.

La revisión de literatura evidencia que existen algunos estudios realizados en universidades e institutos educativos y determina que existe correlación directa entre las variables del presente estudio, entre ellos sobresalen los siguientes:

- Con el objetivo de determinar cómo influye el clima laboral en el nivel y la satisfacción laboral en el desempeño de los docentes de secundaria, Huaita & Luza (2018) realiza una investigación de tipo descriptiva bajo un diseño correlacional causal y de corte transversal para analizar las relaciones causales entre variables basado en hipótesis, para lo cual cuenta con una muestra de 103 docentes y mediante cuestionario validados respectivamente, se evidencia que el clima laboral y la satisfacción laboral sobre el desempeño docente presenta un nivel estadístico significativo.
- Por otro lado, Bravo y Calderón (2017) realizaron un análisis del

clima laboral en una institución de Educación Básica; a través de la aplicación de un instrumento, donde se enfocó en el desempeño docentes y obtuvo como resultado que el control excesivo por parte de las autoridades y la presión provocan que los docentes se cohiban y acudan a las autoridades para solventar dudas o problemas.

- De igual manera, Soria, et al. (2019) desarrollaron una investigación para conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. De acuerdo la percepción del personal de una Institución de Educación Superior, tuvo como muestra 208 docentes, donde el resultado fue que las dos variables mantienen una estrecha relación y conservan un conocimiento empírico sobre el ambiente laboral y sus relaciones interpersonales.
- Rodríguez y Lechuga (2019) mediante una investigación descriptiva aplicada a 84 docentes del ITSA se evidenció que los factores de desempeño son frecuentes y los niveles de desempeño son destacados en los directivos de la institución frente a los docentes, se identifica que la falta de comunicación interna genera inconformidad en el cuerpo docente, por lo que el estudio concluye que mantener el nivel de motivación elevado entre el personal es pertinente y generar un clima organizacional óptimo.

Por lo anteriormente expuesto, se puede señalar que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar los factores del clima laboral y determinar su incidencia en el desempeño docente en la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

## Propuesta

El trabajo de Viñan et al. (2017), afirman que diversos estudios han demostrado que el ambiente en el que una persona ejerce sus funciones laborales tiene importancia desde una perspectiva interna, es decir hacia el cliente interno (compañeros, directivos y alumnos); y también desde un enfoque externo que tiene que ver con la imagen que proyecta la institución en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado Daza (2016), señala que el clima laboral consiste en una descripción de las características percibidas por los colaboradores en el lugar de trabajo, por tal razón, alcanzar un clima laboral adecuado es parte esencial en las organizaciones, ya que tiene relación directa con el incremento del desempeño de los colaboradores al mejorar sus condiciones de vida en el lugar donde trabajan, sin embargo es necesario acotar que existen tantos factores como organizaciones y estos varían de acuerdo a la realidad de cada una de ellas.

El presente estudio propone como principal contribución la aportación de distintos factores referentes al clima laboral percibido en la carrera de Educación Básica de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, estableciendo conexiones que favorecen o perjudican al desempeño docente de los profesores que dictan cátedra en esta facultad.

De manera adicional, una vez identificados, se pretende evaluar los factores y determinar la incidencia de cada uno de ellos en la práctica profesional de los docentes en mención, todo esto a través de la indagación de estudios anteriores sobre clima laboral y su vinculación con el desempeño docente, además del análisis de los fundamentos teóricos previos que permitan identificar posibles falencias que no aporten a una adecuada práctica profesional de los docentes, por lo tanto se pueden establecer indicadores que inciden a favor o en contra del desempeño docente.

## Metodología

El objetivo del presente trabajo es determinar de qué manera influye el ambiente laboral en el desempeño docente, para lo cual se han utilizado dos herramientas de recolección de información, se trata de una encuesta y una entrevista, la razón por la que se escogieron y utilizaron las herramientas mencionadas consiste en brindarles al estudio mayor precisión y fiabilidad de los resultados al hacer comparaciones que permitan llegar a conclusiones acertadas.

Por tal razón, podemos afirmar que la investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, otorgándole a **nuestro trabajo un** enfoque de carácter mixto. Según Hernández – Sampieri et al. (2014) el propósito de una investigación mixta es potenciar los beneficios de los dos tipos de estudio tratando de minimizar sus posibles debilidades, tomando en cuenta la naturaleza del presente trabajo el autor afirma que se incluyen una serie de procesos de recolección, análisis y relación de datos cuantitativos (obtenidos de la encuesta) y cualitativos (obtenidos de la entrevista) en el mismo estudio o una serie de investigaciones que dan respuesta al planteamiento del problema.

La necesidad de utilizar un enfoque mixto en nuestra investigación radica en la naturaleza compleja del tema que estamos tratando, el cual está constituido por dos realidades, una objetiva y otra subjetiva, de esta manera dicho problema tiene una realidad objetiva al tratarse de un centro de educación superior que como tal posee infraestructura, mobiliario, capital financiero, docentes, personal administrativo, alumnos; que son elementos tangibles susceptibles de ser medidos; sin embargo, también es subjetivo debido a las diversas realidades que en este caso perciben los docentes a los que se les aplican las herramientas de obtención de datos, siendo sus vivencias, emociones, sentimientos la parte cualitativa de la investigación.

La encuesta y la entrevista está formada por dos secciones que abarcan dimensiones importantes sobre el clima laboral, la primera sección trata sobre las relaciones interpersonales

**Tabla 1**

*Preguntas realizadas en la encuesta*

Tema	Número de pregunta	Detalle pregunta
Clima laboral	1	El trabajo que realizo es suficiente y cumple con las expectativas de mis superiores.
	2	Trabajo en equipo, me organizo y culmino con éxito las metas planteadas.
	3	Mis actividades laborales son primordiales y cualquier otra situación particular, debe quedar para momentos de descanso.
	4	Mantengo comunicación positiva con mis compañeros de trabajo, buscando soluciones a conflictos y proponiendo ideas y soluciones a los problemas planteados.
	5	Estoy de acuerdo con la carga laboral y las responsabilidades que poseo, son parte de mi responsabilidad y están dentro de los parámetros del cargo desempeñado.
	6	Las relaciones laborales son óptimas para conseguir el éxito individual y colectivo.
	7	Mantengo buena comunicación con mi jefe o supervisor, para discutir formas de mejorar los procesos.
	8	Mantengo un trato cordial y de compañerismo con todos los miembros del claustro docente, el respeto prima sobre todas nuestras acciones.
	9	La jerarquía de cargos esta impuesta y su rigidez impone respeto. Los compañeros sabemos quién es el jefe y sus acciones concretas.
	10	Las ordenes en todo nivel, siempre vienen acompañadas de sugerencias y modelos para realizar los procesos.
	11	Los líderes en los equipos de trabajo son democráticos y permiten la participación de todos, comparten responsabilidades y éxitos.
	12	Todas las opiniones son recibidas y respetadas, bajo un ambiente cordial.
	13	La comunicación es asertiva y promueve el trabajo coordinado.
	14	Los mensajes son asertivos y enviados de forma oportuna. Se respetan tiempos laborales y espacios adecuados de trabajo.
Desempeño docente	15	Cumplo con las metas planteadas en mi área de trabajo de forma exitosa
	16	Desarrollo a cabalidad el programa establecido para la carrera
	17	Entrego puntualmente planificaciones meso y micro curriculares; cumpliendo a cabalidad lo solicitado
	18	Doy cumplimiento a los procesos curriculares y metodológicos a tiempo
	19	Planifico mi clase de forma habitual, cumplo con los tiempos establecidos para el desarrollo de las temáticas
	20	Organizo objetivos, métodos y conceptos de clase de forma que los estudiantes reciben la información de forma clara y precisa
	21	Monitoreo constantemente los procesos de aprendizaje, permito sugerencias en mi clase y apoyo en caso de ser necesario
	22	Mantengo una comunicación adecuada y respetuosa con los estudiantes, lo que me genera respaldo frente a los procesos académicos
	23	Mantengo altos estándares de mi clase, respetando lo establecido por e CACES y Senescyt
	24	Siento respaldo de las autoridades sobre mi gestión de clase
	25	Los procesos de investigación son respaldo a mi gestión y recibo el apoyo de mis compañeros, autoridades y estudiantes para realizarlos

e intrapersonales en el trabajo, que según el trabajo de Moreno & Pérez (2018) en el cual cita a Barnard (1938), el cual define a las organizaciones como un sistema ordenado de actividades realizadas por dos o más personas donde la motivación, comunicación y toma de decisiones son fundamentales para la realización de tareas, como complemento Munguía & Castro (2006) afirman que el buen funcionamiento de las organizaciones depende en gran medida de sistemas de comunicación efectivos que permitan el logro de los objetivos. Esta sección también abarca las relaciones verticales y horizontales, es decir, con los superiores en nivel jerárquico y con los compañeros del mismo nivel, este elemento se relaciona con la buena comunicación para un buen desempeño organizacional al aumentar el compromiso y motivación de los colaboradores. La segunda sección corresponde al éxito laboral y desempeño docente, en la cual se formulan preguntas orientadas a conocer la percepción de los docentes sobre su propia práctica. La encuesta se compuso de 25 preguntas las cuales se detallan en la Tabla 1 y la entrevista abarca 11 preguntas detalladas en el Anexo 1.

En la encuesta realizada, desde la pregunta 1 hasta la 14 se refieren a distintos aspectos del clima laboral, incluyendo la percepción de satisfacción de sus superiores con el trabajo entregado, la carga laboral, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva; por otro lado, desde la pregunta 15 hasta la 25 se refieren a aspectos de cumplimiento de obligaciones como docentes, frente a estudiantes, compañeros y autoridades.

En la realización de este trabajo se utilizaron métodos lógicos y empíricos, los cuales se conjugaron en el método hipotético – deductivo cuyo aporte consistió en la observación y la experimentación a través del planteamiento de preguntas e hipótesis que posteriormente serán comprobadas a través de análisis porcentuales. En lo referente a los métodos empíricos que se emplearon fueron en primera instancia la observación, al determinar las conductas observables para el diseño de la encuesta, en segundo lugar se utilizó el método estadístico cuyo aporte fue el registro y tabulación de los

datos que permiten comprobar la hipótesis. (Jiménez & Jiménez, 2016).

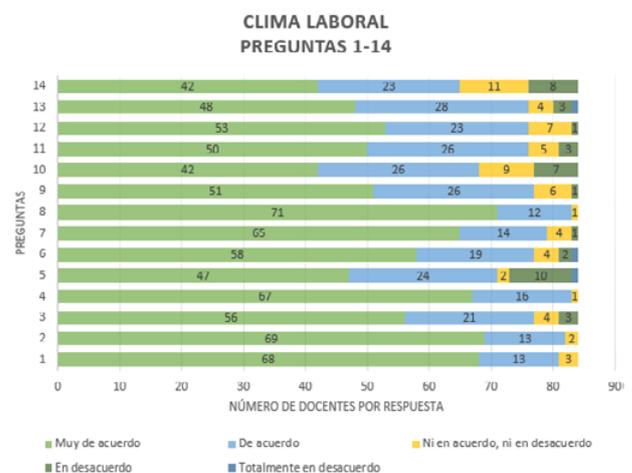
La población total de docentes que laboran en la facultad de Educación general es de 84, por tal motivo no se creyó pertinente obtener una muestra de un universo tan escaso y ante la capacidad de encuestar a todos los colaboradores se optó por aplicar la herramienta de obtención de datos a todo el conjunto, es decir se procedió a realizar un censo donde todos los docentes puedan brindar su opinión sobre el clima laboral que se percibe en la facultad mencionada, obteniendo de esta manera resultados mucho más confiables.

## Resultados

A continuación, los resultados provenientes de la encuesta realizada:

Figura 1

Clima laboral

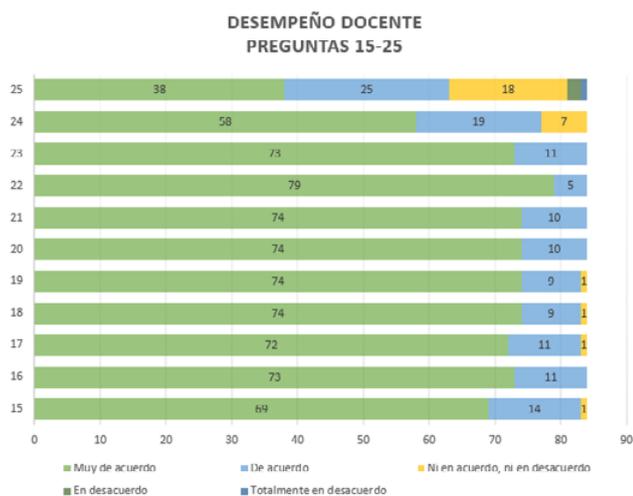


Como se puede observar en el figura 1, la pregunta 8, es la de mayor número de docentes que manifiestan estar “muy de acuerdo” (71 de 84) en que se mantiene un trato cordial y compañerismo con los miembros del claustro docente; mientras que, el mayor número de respuestas entre estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” (83 de 84) es en la misma pregunta 8 y la pregunta 4, referente a que los docentes mantienen una comunicación positiva con sus compañeros de trabajo. Por el contrario, la pregunta 5, es la que tiene mayor número de respuestas “en desacuerdo” (10 de 84)

en que la carga laboral y las responsabilidades están dentro de los parámetros del cargo desempeñado; en tanto que, la pregunta 14, es la que tiene menor número de respuestas entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo” (65 de 84) relacionado con el respeto a los tiempos laborales y espacios adecuados de trabajo.

**Figura 2**

*Desempeño docente*



De forma similar, en cuanto al desempeño docente, se puede observar en el figura 2. la pregunta 22, es la que mayor número de docentes responden estar “muy de acuerdo” (79 de 84) en que se mantiene una comunicación adecuada y respetuosa con los estudiantes, lo que me genera respaldo frente a los procesos académicos; mientras que, en las preguntas 16, 20, 21, 22 y 23 los docentes responden estar entre “muy de acuerdo” o “de acuerdo” en la organización de las clases y cumplimiento de estándares en el trabajo. Por el contrario, la pregunta 25, es la que menor número de docentes responden estar “muy de acuerdo” (38 de 84) en que los procesos de investigación son respaldados a la gestión docente y recibir el apoyo de los compañeros, autoridades y estudiantes para realizar los trabajos de investigación.

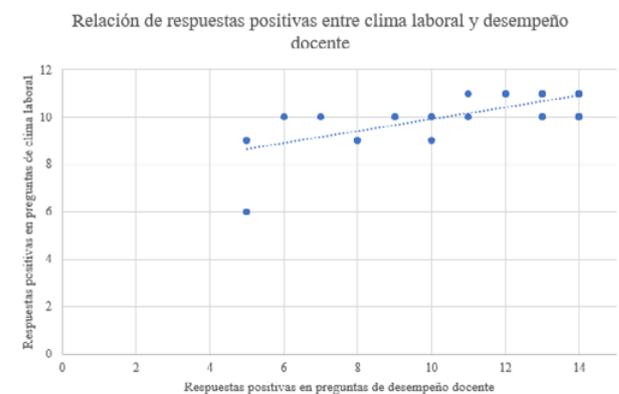
**Tabla 2**

*Relación entre clima laboral positivo y desempeño docente positivo*

Número de respuestas positivas por docente en preguntas de clima laboral	Número de respuestas positivas por docente en preguntas de desempeño docente			
	6	9	10	11
5	1	2		
6			1	
7			1	
8		2		
9			2	
10		1	2	
11			1	1
12				5
13			3	10
14			7	45

**Figura 3**

*Relación entre clima laboral positivo y desempeño docente positivo*



En la tabla 2 se realiza una aproximación a la relación entre clima laboral y desempeño docente. En las filas se encuentra representado el número de respuesta positivas por docente (“muy de acuerdo” y “de acuerdo”) en las preguntas que corresponde a clima laboral; es decir, el número 5 representa a los docentes que presentaron cinco respuestas positivas en las preguntas 1 a 14 de la encuesta realizada (ver Tabla 1). En las columnas, por otro lado, se encuentra representado el número de respuestas positivas en las preguntas que corresponden al desempeño docente (de la 15 a la 25, de acuerdo

con la tabla 1).

De lo descrito en la tabla 2 se concluye en general que, los docentes califican de forma positiva su desempeño; sin embargo, el único docente con sólo 6 respuestas positivas respecto a su desempeño coincide en ser el docente con sólo 5 respuestas positivas en clima laboral. Por otro lado, la mayoría de los docentes que califican su desempeño de forma más positiva (responden positivamente a las 11 preguntas), son también aquellos con más respuestas positivas a las preguntas de clima laboral.

Esta relación se comprueba en la tabla 3, en la que el análisis se especifica para las respuestas “muy de acuerdo” por docente. Conviene anotar que ningún docente que presentara relativamente muchas respuestas “muy de acuerdo” en las preguntas de clima laboral, presentaba relativamente pocas respuestas “muy de acuerdo” en las preguntas de desempeño docente.

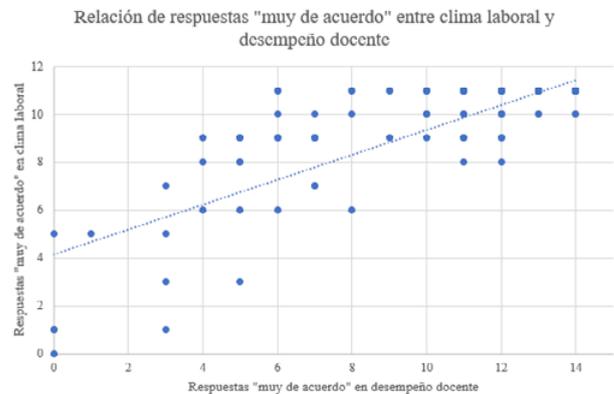
**Tabla 3**

*Relación entre clima laboral y desempeño docente*

Número de respuestas “muy de acuerdo” por docente en preguntas de clima laboral	Número de respuestas “muy de acuerdo” por docente en preguntas de desempeño docente										
	0	1	3	5	6	7	8	9	10	11	
0	1	2		1							
1				1							
3		1	1	1		1					
4					1		1	1			
5			1		1		2	2			
6					1			2	1	1	
7						2		3	1		
8					1				1	1	
9								1		1	
10									1	3	2
11							1	2	2	4	
12							1	2	4	5	
13									2	5	
14									2	14	

**Figura 4**

*Relación entre clima laboral y desempeño docente*



Estos resultados permiten concluir que existe una relación positiva entre el clima laboral y la percepción de desempeño docente y, por tanto, una mejora en los distintos aspectos que conforman el clima laboral debería mejorar los resultados en la percepción de desempeño docente.

A continuación, una sistematización de los resultados provenientes de las entrevistas:

De las entrevistas realizadas se puede señalar que existe una influencia positiva del clima laboral en el desempeño docente, confirmando los resultados obtenidos en las encuestas. Por otro lado, este acuerdo no se mantiene en la línea de la comunicación; debido a que, en las entrevistas se añade el “alto sentido de compromiso” como un elemento que mejora, simultáneamente, la comunicación entre los miembros del equipo y su desempeño.

Es necesario también mencionar que, como en la mayoría de las dinámicas sociales, existe un efecto de retroalimentación entre las variables: una mejora en el desempeño docente también puede generar un conjunto de circunstancias en las que el clima laboral mejora.

**Discusión**

Los datos obtenidos en la presente investigación, tanto de la encuesta como de la entrevista a expertos (ver anexo 1) proyectan resultados que demuestran que el desempeño docente

tiene una relación directa con el clima laboral percibido, muestra de ello es la confirmación de la mayoría de docentes sobre aspectos como trato cordial, compañerismo y respeto como características de un ambiente laboral adecuado, al mismo tiempo esto se complementa con otro aspecto de suma importancia como es la comunicación, corroborando esta afirmación dos de los entrevistados al tomarlo en cuenta como parte fundamental para la consecución de los objetivos institucionales, pues una adecuada comunicación conlleva a relaciones saludables y sobre todo productivas en el entorno laboral, de manera adicional estos factores intervienen en la generación de compromiso y trabajo en equipo hacia el alcance de metas comunes, en este caso asociadas directamente hacia el mejoramiento de procesos educativos que constituye uno de los principales propósitos del centro educativo en mención.

En contraste, aspectos como la carga laboral y las responsabilidades extracurriculares mantienen una percepción negativa pues las respuestas muestran que los docentes consideran que no están dentro de los parámetros establecidos para el cargo, lo que podría traducirse en un desacuerdo en la cantidad de labores administrativas y/o tener que cumplir labores que no les corresponden, al igual que en el párrafo anterior esto se complementa con la idea de que la comunicación debe ser asertiva y los mensajes deben ser acompañados por modelos para realizar las tareas asignadas como un método para asegurar su correcta realización.

En lo referente al desempeño docente el tema de la comunicación vuelve a tener un papel relevante puesto que los docentes afirman que mantienen una comunicación adecuada con sus alumnos generando así un ambiente de respeto como un factor positivo para el desarrollo de los procesos académicos, esto conlleva a una ejecución correcta de los planes establecidos al seguir de manera sistemática objetivos, métodos y conceptos al transmitir los conocimientos sin dejar de lado la evaluación constante de este proceso haciendo partícipes a los estudiantes a través de sugerencias, todo esto genera una auto percepción de parte de los docentes sobre el

cumplimiento de estándares establecidos por los entes de control de la Educación Superior.

La evaluación docente es otro aspecto importante para analizar, pues los resultados indican que las evaluaciones cuantitativas no tienen buena acogida en el grupo de profesores al manifestar que los procesos de investigación no deberían formar parte de dichas evaluaciones, es decir, tanto docentes como directivos se muestran de acuerdo en utilizar métodos cualitativos al valorar el desempeño docente, o a su vez consideran que deberían aplicarse evaluaciones de carácter mixto donde la parte cualitativa y cuantitativa no generen malestar y desmotivación en los profesores.

### **Conclusiones**

En concordancia con el trabajo investigativo realizado y con base en las fuentes bibliográficas y revistas indexadas consultadas sobre el tema, se ha contrastado la información resultante de las herramientas de obtención de datos direccionada a establecer los vínculos que existen entre el ambiente laboral percibido en la Escuela de Educación General de la ESPE y el desempeño docente de los profesores de esta facultad.

En la Escuela de Educación General de la ESPE existe una percepción positiva sobre el clima laboral, a su vez se hace énfasis en factores que favorecen un ambiente adecuado, entre ellos, el trabajo en equipo como aspecto primordial para que la organización alcance las metas propuestas, además existe un aspecto de suma importancia que aporta de manera positiva al clima laboral percibido por los docentes, se trata de la comunicación adecuada y asertiva que afianza los lazos entre compañeros y superiores, no solamente desde el punto de vista afectivo que ayuda en gran medida, sino también se ve reflejada en la claridad y pertinencia al transmitir instrucciones para la realización de actividades.

El clima laboral tiene un importante vínculo con el desempeño docente en la población investigada ya que su influencia se muestra en el resultado directamente proporcional entre respuestas positivas de los aspectos tomados

en cuenta para el estudio del ambiente laboral y la percepción de su propio desempeño docente que también lo evalúan como favorable, por el contrario, los docentes que respondieron hacia aspectos pocos favorables del clima laboral mantienen una percepción de desempeño docente poco adecuado o insatisfactorio frente a su propia evaluación.

Las entrevistas realizadas a expertos aportan nuevas ideas sobre posibles factores que inciden en la percepción de un ambiente laboral adecuado, entre ellos, la generación de compromiso colectivo que es producto, además de otros aspectos, del nivel de bienestar que perciben los colaboradores de una organización, a su vez, este compromiso conlleva a mantener una visión clara de los objetivos a alcanzar y permite establecer estrategias en donde cada miembro del equipo cumple un rol importante, el cual tiene como base la comunicación asertiva.

Es necesario mantener y de ser posible continuar optimizando los procesos que rigen los factores positivos mencionados en el estudio, tales como la confianza mutua, el compañerismo, la comunicación adecuada, trabajo en equipo, como ejes fundamentales para alcanzar el máximo nivel de percepción positiva del clima laboral, por otra parte, es fundamental mejorar aspectos como la evaluación hacia la obtención de resultados que permitan el perfeccionamiento del desempeño docente.

### Fortalezas y limitaciones

El presente trabajo investigativo posee varias fortalezas, entre ellas, una de las más importantes es la riqueza bibliográfica en la que está fundamentado, por tal motivo es una referencia confiable para futuras investigaciones, de esto se deriva que los indicadores obtenidos constituyan elementos de cambio en los factores que no aportan de manera adecuada al desempeño docente en la carrera de Educación Básica de la ESPE. Adicionalmente, debido a la rigurosidad con la que se realizó el trabajo los directivos actuales de la carrera en mención propenden a tomar en cuenta la investigación para desarrollar posibles cambios que permitan

el perfeccionamiento organizacional.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, se podría destacar el hecho de que todo cambio constituye un proceso muchas veces difícil, y si dichos cambios se dieran en algún momento, es posible que existan colaboradores y directivos que pueden resistirse a dichos cambios en caso de realizarse, además el presente estudio no garantiza que futuras administraciones de la carrera en mención mantengan las modificaciones realizadas por las administraciones actuales.

### Futuras líneas de investigación

Debido a la seriedad con la que se realizó el presente artículo científico deja abiertas las posibilidades investigativas principalmente en lo referente a las líneas sobre desarrollo organizacional, capital humano, gestión de conflictos, Psicología de la salud ocupacional, calidad del servicio y cultura organizacional. Además, sirve como base para estudios relacionados como estrategia organizacional, comportamiento organizacional, competitividad y productividad, entre otras vinculadas a las percepciones de los colaboradores en el lugar de trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Beneyto, P., De la Torre, I. y Nova, P. (2014). Trabajo y empresa. Tirant lo Blanch.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo, Monica, & Orge Calderón. 2017. "El Clima Laboral y Su Incidencia En El Desempeño Del Personal Docente de Una Escuela de Educación Básica En Ecuador." *Podium* 1:131-43.

- Brockner, Joel, Francis J. Flynn, Robert J. Dolan, Alan Ostfield, Dave Pace, and Ian V. Ziskin. 2006. "Commentary on 'Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story.'" *Human Resource Management* 45(1):127-45.
- Calcina Calcina, Yolanda (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012. *comuni@ccion: revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 5(1),22-29. [fecha de consulta 25 de octubre de 2021]. issn:2219-7168. disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867003>
- Caligiore Corrales, Irene, & Díaz Sosa, Juan Arturo (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24),644-658.[fecha de Consulta 18 de Diciembre de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
- Chávez Díaz, T. Y. (2021). *Clima organizacional y el desempeño docente en la educación básica regular en los años 2013 al 2020*.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Edit. McGrawHill. Bogotá.
- Daza, A. (2016). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del área de tintorería de la empresa Inca Tops S.A. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5047/ADdariam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ESERP (2021). ¿Qué es la comunicación horizontal y vertical en la empresa? Madrid. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/comunicacion-horizontal-vertical-empresa/>
- Hashim, Hasnizawati, Noormala Amir Ishak, & Zulkifli Ab. Ghani Hilmi. 2015. "Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 202(December 2014):242-51.
- Hernández – Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. México: Edit. Mc.Graw Hill
- Huaita, Delsi, & Freddy Luza. (2018). "El Clima Laboral y La Satisfacción Laboral En El Desempeño Docente de Instituciones Educativas Públicas The Labor Climate and Job Satisfaction in the Teaching Performance of Public Educational Institutions." *INNOVA Research Journal* 3(8):300-312.
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20(1).pdf)
- Khan, Noor, Muhammad Qureshi, & Amran Rasli. 2015. "The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidences from Pakistan." *International Journal of Economics and Financial Issues* 5:276-82.
- León Serrano, Lady, Noriega Tito, Evelyn, & Murillo Guevara, Madelyn. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32. Recuperado en 14 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&tlng=es).
- López, Marielsa, Stefos Efstathios, Mariano Herrera, & Diego Apolo. 2018. "Clima Escolar y Desempeño Docente: Un Caso de Éxito. Aproximaciones a Escuelas Públicas de La Provincia de Carchi-Ecuador."

*Revista Espacios* 39(35):1–13.

- Martínez Chairez, G. I., Esparza Chávez, A. Y., & Gómez Castillo, R. I. (2020). El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>
- Martínez - Chairez, Guadalupe Iván, & Guevara - Araiza, Albertico, & Valles - Ornelas, María Manuela (2016). EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA CALIDAD EDUCATIVA. *Ra Ximhai*, 12(6),123-134.[fecha de Consulta 17 de Diciembre de 2021]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Montesdeoca, Olga, Christian Armendariz, & Fabrizzio Andrade. 2019. “Mance of Employees of the Coastal Districts of Education In.” *Universidad y Sociedad* 5:327–35.
- Moreno, S., & Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Munguía, G., & Castro, E. (2006). Teoría de las organizaciones. México: Editorial Umbral.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pilligua Lucas, Cristhian Fabricio, & Arteaga Ureta., Flor María (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), .[fecha de Consulta 17 de Diciembre de 2021]. ISSN: 1900-5016.
- Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Rodríguez, Karina Patricia, & Jorge Isaac Lechuga. (2019). “Desempeño Laboral de Los Docentes de La Institución Universitaria ITSA.” *Revista Escuela de Administración de Negocios* (87):79–101.
- Roncal, Estelita. (2020). “Clima Laboral y Gestión Administrativa En La Dirección Regional de Educación de Lima Provincias.” *Revista de Ciencia e Investigación En Defensa - CAEN* 1:20–30.
- Sancho Paredes, M. (2021). Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 7088 “Vicealmirante Gerónimo Cafferata Marazzi”, Villa María del Triunfo, Lima 2020. *IGOBERNANZA*, 4(14), 78-115. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.116>
- Sotelo Asef, Jesús Guillermo, & Figueroa González, Ernesto Geovani. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Soria, Ana, Norma, Pedraza, & Idolina Bernal. 2019. “El Clima Organizacional y Su Asociación Con La Satisfacci Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El Clima Organizacional y Su Asociación Con La Satisfacción Laboral En Una Institución de Educación Superior. *Acta Universit.*” *Acta Universitaria* 29:1–14.
- Vera Campuzano, Nury, & Suárez Caicheb, Alexandra Marjorie. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Epub 02 de

marzo de 2018. Recuperado en 17 de diciembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202018000100180&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000100180&lng=es&tlng=es).

Viñán, J., Puente, M., Navarrete, F. (2017), “El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (julio 2017). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboral-docente.html>

**Anexos**

Anexo 1

**Tabla 4**

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1 Mgt. Gladys Lindao	ENTREVISTA 2 Ing. Amparito Navas	ENTREVISTA 3 PhD. Angie Fernández
1.- ¿Cuál es su consideración sobre la importancia de las relaciones que se construyen en el ambiente laboral de una institución educativa?	Las relaciones son efectivas, saludables y productivas.	Un alto sentido de compromiso entre los miembros del equipo lleva a compartir objetivos, visiones y podemos llegar a acuerdos dentro del marco de diálogo respetuoso.	La conformación de una comunidad, y de grupos dinámicos y funcionales específicamente, es una premisa para el logro exitoso de los objetivos y metas, asociadas directamente con los procesos docentes-educativos. La influencia directa e indirecta que tiene el ambiente laboral sobre los docentes, trabajadores y especialmente los sujetos en formación-estudiantes-, es un factor que ningún directivo debería minimizar.
2.- Explique la importancia de que las relaciones en el ambiente laboral se desarrollen de forma saludable y productiva.	Es fundamental para cumplir objetivos a través de compartir, discrepar y llegar a consensos.	Cuando los grupos de trabajo se enfocan en cumplir los objetivos y se tiene claro a donde llegar, se tiene la base de conocimiento y experiencia para resolver la problemática planteada, como consecuencia hay compromiso en realizar el trabajo. Por otro lado, cuando las directrices y los objetivos no son claros, el liderazgo es confuso, surgen las diferencias de opiniones las relaciones dejan de ser saludables o productivas.	Es responsabilidad de las autoridades gestionar adecuadamente el clima laboral, a fin de que las relaciones que se generan sean mayoritariamente saludables para sus integrantes y productivas para la organización, lo que se evidencia en mejores condiciones y resultados de los procesos de enseñanza y otros sustantivos.

<p>3.- ¿Considera importante que las relaciones de trabajo entre autoridades y docentes se desarrollen de forma horizontal? Explique su respuesta.</p>	<p>El generar confianza mutua logra buenos resultados sin necesidad de establecer jerarquías rígidas.</p>	<p>Particularmente en el ámbito de docencia, no tanto en las relaciones con autoridades.</p>	<p>La horizontalidad en las relaciones de trabajo es clave para el desarrollo exitoso de las relaciones en las instituciones educativas; especialmente entre autoridades y docentes. Ello promueve la comunicación fluida, la mejor comprensión de las tareas y actividades, la atención oportuna a las dificultades, entre otros beneficios.</p>
<p>4.- ¿De qué forma las relaciones entre autoridades y docentes promueven un estado armónico del ambiente laboral?</p>	<p>Establecer liderazgo es un proceso diario y que el mismo funciona por el papel propio del líder que genera un ambiente de apoyo mutuo.</p>	<p>En ocasiones para quienes estamos en las bases de la pirámide, al haber fallas en las comunicaciones de arriba hacia abajo y viceversa hay distorsión en la armonía del ambiente laboral.</p>	<p>Generando mayor empatía entre los miembros de la comunidad, favoreciendo la comunicación, el buen clima laboral, y por tanto los superiores resultados del trabajo.</p>
<p>5.- ¿Considera que es importante mantener armonía entre la comunicación horizontal y vertical en el espacio laboral? Explique su respuesta.</p>	<p>Es importante principalmente para que no existan faltas de respeto entre los miembros del equipo, pues, aunque existe confianza, cada uno conoce cuáles son los límites, esto a su vez es producto de la confianza mutua de la que se habló en el apartado anterior.</p>	<p>Una característica interesante y que nos hace únicos en el país, es que la universidad integra personal militar y civil y juntos hemos aprendido a respetar la estructura piramidal de las Fuerzas Armadas, y el trabajo horizontal en los aspectos de docencia.</p>	<p>Que las relaciones se desarrollen de forma espontánea y generen un ambiente laboral adecuado, no implica que deba mantenerse la formalidad de la comunicación vertical, como muestra de las relaciones de poder que en toda organización existen.</p>

<p>6.- ¿Cuánto pudiera afectar el uso prolongado de la comunicación vertical en la Institución?</p>	<p>Pérdida de confianza y respeto hacia los superiores.</p>	<p>Se ralentiza la comunicación, y en ocasiones se distorsiona el sentido original del mensaje, además algunas de las instancias de la comunicación del mensaje solo son replicadoras del mensaje sin aportar ningún valor agregado.</p>	<p>La gestión organizacional en las instituciones educativas debe equilibrar el empleo de ambos tipos de comunicación, pues cualquier de las dos en exceso puede ser perjudicial para los resultados y cumplimiento de los objetivos.</p>
<p>7.- ¿En qué medida pudiera afecta a una institución educativa el uso desmedido y poco supervisado de las relaciones horizontales?</p>	<p>Es necesario que cada individuo aprenda a reconocer sus límites y responsabilidades.</p>	<p>La afectación es profunda porque se pierde vista el liderazgo, las metas y el compromiso de trabajo.</p>	
<p>8.- Explique su criterio en relación a la influencia de las relaciones laborales en el éxito del desempeño docente.</p>	<p>El éxito laboral es fruto de la preparación del docente frente a sus funciones específicas, pues es importante la actualización permanente de los contenidos y avances propios de la asignatura que está impartiendo.</p>	<p>La estructura y funcionamiento de la universidad influyen. En este caso particular, son un elemento que me gusta.</p>	<p>Tanto las relaciones laborales, el clima laboral, el liderazgo, entre otros factores tienen una relación directa sobre el desempeño de los docentes, y por tanto, en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la institución.</p>
<p>9.- ¿Considera que usualmente existe correspondencia entre el éxito y una evaluación laboral satisfactoria en las instituciones educativas? Explique su respuesta.</p>	<p>Los buenos resultados de una evaluación laboral provocan plantearse por cuenta propia retos que serán superados paulatinamente perfeccionando cada vez más su desempeño como docente.</p>	<p>El éxito y una evaluación laboral satisfactoria deberían ir ligados, porque la evaluación refleja se está cumpliendo con el perfil del puesto.</p>	<p>Lamentablemente en los procesos de evaluación laboral inciden en ocasiones factores subjetivos, que no siempre están relacionados con los resultados y el éxito en el cumplimiento de las funciones. Las organizaciones deben generar sistemas cada vez más objetivos y justos para evaluar a su personal docente, que tienda a disminuir dichas subjetividades e inequidades.</p>

<p>10.- ¿Hasta qué punto el desempeño docente puede ser medido cualitativamente?</p>	<p>Afirma que hay muchas maneras de evaluar el desempeño docente de manera cualitativa. En cuanto a los mecanismos de evaluación refiere que las formas de evaluación deben ser siempre cualitativas, ya que en este punto es donde se evidencia la calidad del trabajo como profesor.</p>	<p>Siendo que una de las actividades del docente es evaluar cuantitativa y cualitativamente a sus estudiantes no creo que la aplicación de los mecanismos de evaluación nos deshumanice o tecnifique el proceso.</p>	<p>En la generación de sistemas objetivos y justos de evaluación del personal docente se requiere la combinación de medidas cualitativas y cuantitativas; lo que garantizará cada vez más eliminar esos disturbios en la evaluación.</p>
<p>11.- Mencione a l g u n o s mecanismos que pudieran aplicarse para la evaluación del desempeño docente, sin deshumanizar o tecnificar en exceso el proceso.</p>	<p>Menciona las presentaciones de su clase, al observar las relaciones interpersonales con los alumnos.</p>	<p>Sería recomendable aplicar algunos mecanismos de la evaluación por desempeño, a lo que añadiría una diferenciación o estratificación tomando en cuenta el número de horas de contacto docente que tiene la asignatura, ya que esto marca la dificultad de la misma y a mayor número de horas de contacto entre docente y estudiante mayor posibilidad de roces y desacuerdos lo que puede afectar en la evaluación cualitativa.</p>	<p>Parametrización de los resultados del proceso docente educativo; heteroevaluación; autoevaluación; cuantificación de resultados de docencia, investigación y otras actividades sustantivas.</p>