CLIMA ORGANIZACIONAL EN LE DESEMPEÑO DOCENTE

AUTOR:
ROBLES PAUL

Resumen

El propósito de conocer sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente, constituyen un valioso recurso para los profesionales de la institución en los procesos de la enseñanza aprendizaje y alterar en forma positiva y efectiva la naturaleza tradicional de enseñar. En tal sentido, el Objetivo General del presente estudio es Proponer un modelo sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador. La investigación partió de un diagnóstico realizado mediante una consulta a los docentes de esa organización, evidenciándose las debilidades en cuanto al clima organizacional y el desempeño docente. Por lo tanto, se abordó el estudio de referentes teóricos para mejorar la comunicación, reducir los conflictos, mejorar el desempeño docente, crear una cultura participativa y realizar mejoras continuas. Metodológicamente, el estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible, con apoyo en un diseño de campo y nivel descriptivo. La muestra de estudio estuvo constituida por diez (10) docentes, a quienes se les aplicó una encuesta con escala de Likert. Donde se evidencio en el 80 % de los resultados la escasa planificación sobre el clima organizacional y el desempeño docentes como estrategias didácticas para un liderazgo potente, representan una debilidad en el proceso de los aprendizajes en la institución. Se recomienda, la importancia de realizar una formación continua a los docentes sobre desarrollo de competencias individuales en comunicación y liderazgo, para el fortalecimiento del desempeño docente, la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre docentes y directivos.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño docente, planificación, comunicación y liderazgo.

Introducción

El liderazgo es entendido como la capacidad de ejercer un dominio sobre otras personas al momento de realizar las actividades correspondientes y en equipo, siguiendo pautas asignadas por el líder, sintiendo entonces un mayor compromiso con el mismo para el cumplimiento de los objetivos y arrojar los resultados esperados. Es en esta relación entre el líder y seguidor, donde se debe entre otras cosas aprender a trabajar de manera efectiva en un proyecto de equipo, tener la habilidad y capacidad para resolver problemas, cultivar una imagen de respeto, ética y confianza ante los demás y liderar un equipo de trabajo eficiente, por eso, es necesario crear un clima organizacional que tribute en un desempeño docente eficaz.

En este sentido, es de resaltar que el directivo de una institución educativa, como gerente líder debe tener la capacidad de orientar, planificar, organizar, dirigir, controlar y tomar decisiones de manera efectiva a fin de contribuir para el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, debe tener una visión de respeto hacia el personal a su cargo, respetando sus ideas, puntos de vista, ideologías, costumbres, valores y personalidad que los identifica, como un ser racional, con necesidades de logro, poder y afiliación que deben ser satisfechas en su entorno laboral.

Por eso, es importante tener en cuenta que estas habilidades y capacidades gerenciales cada docente son importantes, tanto en lo personal como en lo laboral y académico, en vista de que en situaciones de conflicto cuando el clima organizacional es desatinado, se debe orientar a los involucrados hacia la forma más adecuada de solventarlos, utilizando los diferentes medios de resolución de conflictos en la medida de lo posible y que

permita la toma de decisiones racionales.

En vista de lo anteriormente mencionado, esta situación me condujo a desarrollar la presente investigación, la cual tuvo como finalidad determinar el clima organizacional en el desempeño docente en la Unidad Educativa Juan Montalvo Fiallos en la Provincia de Manabí en Ecuador, a fin de fortalecer la relación laboral entre el directivo de la institución y el desempeño del personal docente a su cargo, teniendo en cuenta el desarrollo de competencias habilidades que le permitan mejorar el trabajo académico de la comunidad educativa antes mencionada.

En esta investigación se desarrolló bajo la fundamentación y apoyo de trabajos de investigación concernientes con el tema de estudio, considerando seguidamente los temas vinculantes con clima organizacional y el desempeño docente basados en las teorías del comportamiento. Estos antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro objeto de estudio, estos también, ayudaran a fundamentar los referentes teóricos, actualización de conceptos, además se detallan los principales tópicos de este trabajo.

García (2020), realizó un estudio en la Facultad de Pedagogía región Xalapa, en la Universidad Veracruzana de Medellín- Colombia, para optar al título de maestría en "Formación de Profesores en Educación Media", en la cual dio a conocer a los docentes y a los directivos las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la institución, y la actitud de compromiso institucional que tienen los docentes hacia la facultad, lo que les permitió trabajar en ello,

para su satisfacción o el descontento del personal docente. Como es bien conocido, un ambiente cómodo y adecuado permite un mejor desempeño. El alcance de la investigación fue el correlacional, pues se determinó la relación que existe entre las dos variables, el clima laboral y la actitud de compromiso institucional; o sea, si el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los docentes hacia la facultad.

El tipo de investigación fue la básica, ya que, se trataba de explicar este fenómeno, por un lado, a partir de las hipótesis estadísticas, desde el enfoque cuantitativo; y por el otro, a través de la hipótesis de trabajo, desde la perspectiva cualitativa. El procesamiento de los datos fue a través de cuestionarios, se realizó de la siguiente manera: se obtuvo el horario de la planta docente, por día de la semana.

De acuerdo al horario establecido se buscó a los docentes en su salón de clases, y se les abordó al momento de entrar o al salir, o bien, en los pasillos, para comentarles sobre la investigación, y su apoyo en la misma, por ello, se hace referencia a una muestra no probabilística de sujetos voluntarios, el total de los mismos fue de 20, lo cual arrojó un resultado favorable determinando el descontento que tenían los docentes de esa facultad. Este aporte fue necesario para tomar medidas pertinentes respecto del descontento que tenían los docentes de la facultad de pedagogía y mejorar sus condiciones.

De donde se sigue, el trabajo antes mencionado, referido a estudios de clima organizacional realizado fuera de Ecuador, se puede inferir que los análisis citados guardan relación con el presente estudio, en virtud de que en ellos se estudia el clima

laboral, fundamentación teórica del estudio, lo que está en concordancia con el estudio que se está realizando en la en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí, Ecuador.

Clima Organizacional

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel, estos parecen estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, y pensar, y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Opina Graetz (2020), quien considera como punto de introducción el estudio de Hernández (1999), acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Kurt, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones Kurt, acerca del comportamiento el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Para (Cortez, 2021; p.66), viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

Por tanto, los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la

medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Al respecto, Likert (1986), menciona que "la relación ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva" (p.95). Entonces, la preocupación por el estudio del clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Desde 1960, el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Por otro lado, la postura operacionalista fenomenológica, considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, en palabras de (Peiró, 2014; p.91) "el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente", si bien no es un constructo individual sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones expresa el autor antes mencionado.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén, (2000) quienes definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Por otro lado, el clima se ve influido por una

multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen. Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral y son evidentemente muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Para Gibson (2018), "el clima organizacional es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra" (p.85). Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

De manera que, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es

necesario resaltar que, este es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación). Es importante resaltar que, al conocer los tipos de comportamientos en la organización, se puede potenciar el clima y esto tributara en un ambiente laboral favorable para todos sus miembros.

Por eso, es necesario conocer las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Martínez (2016), postulan "la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa" (p.53). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como: Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el

sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

También tenemos la recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En un tercer grupo, no menos impartes están los estándares: esta es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan y finalmente la identidad: este el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es así como, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por eso, la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Relación del clima organizacional con otros factores del ambiente laboral

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones, es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir, lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo. (Kossen, 2015; p.83). "El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover". Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen (2015) define motivación como: los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimula a los individuos a

comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo.

En tal sentido, la motivación no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante, se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona (Martínez, 2019; 55), la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, Villegas (2017) manifiesta que "muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores". (p.49). Es decir, el mejor método para mantener a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, por eso es importante indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea, qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismo. Es decir, tenemos que ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización.

De acuerdo a Villegas (2017), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la

conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones, considera el autor que el dinero, las personas lo consideran como el aspecto más valorado de trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar a otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

Estabilidad en el empleo: La estabilidad también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y competente; porque sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

Oportunidades de ascenso y promoción: La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución , mayores ingresos económicos, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significantes; sin embargo, en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales

y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, entre otros) y el horario regular del trabajador.

Posibilidades de participación en el trabajo: Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

Ambiente social de trabajo: El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivacionales en sus integrantes.

Liderazgo

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Además, como dice el consultor organizacional (Villegas, 2017), "los que pensamos de manera distinta tenemos que ser más abiertos, más explícitos en las acciones y decisiones, en los comportamientos dentro de la empresa". Es decir, que el director de una organización no sea admirado porque maneje un auto

importado, sino porque es una persona congruente, porque vive como dice que piensa, y porque es un hombre en el sentido íntegro de la palabra.

De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones. Aquí se retomará la definición dada por (Koontz, 2020; p. 119) quien considera el liderazgo como "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales". Si el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr los objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización.

Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica. Así como una persona requiere de entrenamiento para ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión que se ha formulado.

Por ello Villegas (2017), realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones:

El líder autocrático: En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo, en nuestra cultura se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad, aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores, utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que

colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

El líder carismático: Es aquél que trae a sus seguidores emocionalmente, busca ser admirado y reconocido por los demás y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar que cuando se habla de las necesidades aprendidas, los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

El líder situacional: Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos, cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su calidad situacional.

El líder participativo: En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos, tener una visión compartida con sus seguidores, impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores, ser el ejemplo a seguir, reconocer las contribuciones y celebrar los logros:

El líder relacional: En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social, es decir, la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

El líder por asesoría: En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros

a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.

El líder completivo: En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir, no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Destaca Martínez (2019), una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene el director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Aun cuando, la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues, el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación.

En tal sentido, es preciso señalar que pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la empresa. Las relaciones superiores subordinado varían de un trabajo a otro, de un área a otra, de un departamento a otro. Entre más lato sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más

fuerte será su influencia en el clima general de la empresa.

Teoría del clima organizacional de Likert (1967)

La teoría del Clima Organizacional de Likert citado por (Brunet, 1987), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se mencionan las siguientes variables:

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejados en aspectos tales como; motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución. Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos para la organización tales como: productividad, gerencia y pérdida.

En resumen, todas estas variables serán un buen andamiaje para los docentes, una vez las conozcan y las comprendan, pueden lograr un

gran clima organizacional y elevar su desempeño docente en beneficio de la organización y los prologuistas del aprendizaje, los estudiantes, quienes con un buen ambiente en lo laboral y organizacional seguro mejoraran sus enseñanzas durante el complejo proceso de los aprendizajes.

Desempeño Docente

Sostiene Guzmán (2016), "el desempeño docente representa la experticia y dominio de los conocimientos y competencias que el docente pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica educativa, fundamentadas en situaciones reales y contextualizadas" (p.25). Entre tanto (Hernández, 2018; p. 78) indica que: "es la labor que califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre, mujer, conductas, puntualidad, comportamiento, disposición, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación".

Esto significa, que son indicadores establecidos por la institución de educación, que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas, además, es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes, todo ello con el propósito de empoderarlos y fijar los saberes planificados.

Importancia del Desempeño Docente

El desempeño docente como principio primordial de calidad del sistema educativo y factor esencial de la calidad de la educación. Expresa (Choez, 2024, p.67) "para comprobar el desempeño docente se requiere de instrumentos confiables de evaluación que permitan promover la mejora de su

práctica pedagógica", esto implica una mejor calidad de los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia el logro de la calidad de la educación.

Toda actividad humana, sea cual fuere su dimensión requiere ser evaluada su desempeño, más aún si es la del quehacer educativo. Pero se debe apuntar no solo a conocer si se está cumpliendo, sino más bien a un conocer "si se está cumpliendo con calidad". Por ende, evidenciar el desempeño docente conlleva a optimizar las alternativas que se tiene, desde la consideración axiológica de lo deseable y lo valioso.

Factores del Desempeño Docente según Hervis (2018)

Los factores de desempeño docente en las aulas de clase son los siguientes:

- Didáctica. Para el logro de los objetivos de una asignatura específica a cargo de un docente, este debe manejar procedimientos, principios y técnicas que permitan una comunicación verbal y no verbal y empleando medios y materiales didácticos.
- Personalidad. Rasgos de personalidad del docente en íntima relación con valores, comportamiento ético, personal y profesional.
- Motivación. Es un proceso en donde se fomenta el interés de los estudiantes con el propósito de sensibilizar, crear interés y concentración en los objetivos y contenidos de la clase.
- Orientación. Apoyo que brinda el docente con la finalidad de mejorar resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Habilidad para la enseñanza. Capacidades del docente que permite lograr el aprendizaje de los estudiantes a través de la orientación y facilitación

sencilla, clara, coherente, sistemática de los contenidos de una asignatura en el aula de clase y, como tal, lograr calidad en los resultados en el estudiante.

Evaluación del Desempeño Docente

El desempeño docente se entiende como la práctica pedagógica observable, se manifiesta cuando el docente expresa su competencia y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados; sostiene (Guzmán, 2016; p.114) "que la intencionalidad de la educación y la ejecución de tareas asignadas, a su vez, depende de diferentes factores relacionados con la calidad y formación inicial de los docentes", todo esto tiene sus objetivos, alcanzar los niveles de excelencia en la educación con un alto desempeño docente.

Funciones de la evaluación del desempeño docente según Guzmán (2016)

- Función de diagnóstico. Debe caracterizar el desempeño del maestro en un lapso de tiempo, debe ser elaborado en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, para utilidad del director, el jefe de área y para él mismo, para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la eliminación de sus imperfecciones
- Función instructiva. Los docentes se involucran en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, adoptan una nueva experiencia de aprendizaje laboral
- Función educativa. El docente conoce la manera en la que es percibido en su trabajo por colegas, padres, alumnos y directivos de la institución, puede trazarse una estrategia para eliminar

las insuficiencias a él señaladas

- Función desarrolladora. Es el proceso donde el docente es capaz de autoevaluar de manera crítica su desempeño sin temor a equivocaciones, por lo contrario, aprende de ellos y conduce de manera óptima su trabajo, sabe e interpreta mejor todo lo que ignora y necesita saber; agrega (Guzmán, 2016; p. 112). se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento.

Por eso, la evaluación docente nos permite verificar el grado de cumplimiento de tareas propias del cargo, de manera que en el desempeño docente los directivos juegan un papel clave al supervisar que se está cumpliendo con lo planeado, también aquí se ponen a prueba el liderazgo y el don de mando de los jefes, de manera de mejora lo que se tenga que mejorar y reconocer las bondades del docente en su desempeño, esto es fundamental en el marco de un clima laboral más potable porque mejora grandemente la misión laboral.

Paradigma de la Investigación

El presente estudio está enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, para la obtención de información sobre los conocimientos que poseen los profesores sobre el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador.

Así mismo, la investigación se tipifica como descriptiva, por cuanto en la misma se

describe de forma real la situación presentada, es decir que se detallarán y medirán las variables objeto de estudio; por cuanto su énfasis se aplicará al análisis de los datos con los cuales se presenta la problemática estudiada. Al respecto (Arias, 2021; p.79), establece que "el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables en estudio".

Para los fines de este estudio de investigación en cuestión, se baso en el planteamiento de (Hurtado, 2015; p.78) en material mimeografiado para la asignatura metodología de la investigación, este autor explica que una investigación educacional debe realizarse por fases lógicas y coherentes, en base a lo anterior esta investigación se realizó en cinco fases, la cuales permitieron el logro de los objetivos planteados.

> …Se plantea como un modo de investigar con la comunidad y para la comunidad, se realiza al servicio de la comunidad de sujeto de estudio, para resolver sus problemas y necesidades. La participación es un proceso de Investigación-Acción no es solo una posibilidad que se le concede a la comunidad, sino un derecho que tiene toda persona de ser sujeto y protagonista de su propio proyecto de vida. (p. 62).

En el estudio, la población fue constituida por docentes de escuelas básicas, quienes fueron los encargados de llevar a cabo su ejecución, dado que laboran en las organizaciones antes mencionada, responsable de los procesos de aprendizaje de estudiantes del nivel básico objeto del presente estudio, por lo tanto, por ser una población asequible, fácil de encuestar, no es necesario hacer estudios muéstrales.

Se tomo parte de la población y por lo tanto se les confiere la denominación de sujetos de estudio. Estos son definidos por (Hurtado, 2015; p.82), como "aquellas personas que el investigador puede seleccionar para lograr la información que requiere, o lo que es lo mismo los toma como muestra intencional". Esta me permitió encuestar con preguntas predeterminas sobre el clima organizacional y el desempeño docente, para luego analizar los resultados y establecer las conclusiones de la investigación.

Cuadro **1.** Población y Muestra

Descripción	Cantidad
Licenciados en educación	10
Total	**10**

Elaborado por: Robles (2024).

Es fundamental destacar que, en el estudio las técnicas de recolección de datos, como lo afirma (Sabino, 2016; p.66), son "las diferentes maneras de obtener información", las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son pilares fundamentales en toda investigación, por lo que para su elaboración requiere de una metodología que permita verificar su validez y posterior confiabilidad. La forma de recabar la información ha requerido la aplicación de los siguientes formatos:

Fase I. Permite determinar la necesidad de crear unos lineamientos para la organización

de eventos deportivos dirigidos a docentes que laboran en el área de Educación Física en la primera y segunda etapa.

Fase II. El instrumento en el presente estudio contendrá diez (10) ítems en formato escala de Likert con 5 ítems de respuesta jerárquica.

Fase III. Cuestionario con preguntas no estructuradas para conocer detalles para la elaboración de la propuesta. Se afirma que las preguntas serán relacionadas con ideas importantes para conocer el clima organizacional orientado al desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador.**Proceso de Investigación**

Las especificaciones del procedimiento permiten a otros investigadores comprender, por una parte, la manera cómo se obtendrán los datos; por la otra, clarificar el significado de los hallazgos. Por lo tanto, se detallan a continuación los pasos relevantes que conducirán al investigador al logro de los objetivos previstos: Revisión de las teorías referidas lineamientos gerenciales para la organización de eventos deportivos orientados a los profesores de educación física de la educación básica.

1. Selección de la metodología: Proyecto factible
2. Selección de los indicadores que miden la variable en estudio
3. Selección de la población y muestra del estudio
4. Elaboración del instrumento de recolección de datos con su respectiva validación
5. Elaboración del trabajo de campo
6. Organización, clasificación y

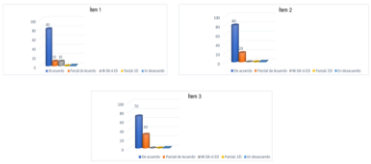
sistematización de la información

7. Análisis estadístico e interpretación de los resultados

Análisis de los resultados

Una vez obtenido los datos de la investigación se aplicó la estadística descriptiva, mediante el cual los datos cuantitativos permitieron elaborar apreciaciones cualitativas, para dar opiniones sobre el estado o juicio de una situación, Los resultados obtenidos fueron agrupados por cada dimensión según la tabla de variable del estudio para su posterior análisis y darle respuestas a las interrogantes de la investigación, la cual se ha hecho con el uso de estudios de frecuencia y cálculos porcentuales que reflejaron el conocimiento de los sujetos encuestados en dicho estudio, insumos que ayudaron a elaborar esta investigación. De lo antes expuesto, se muestran los resultados siguientes en el cuadro nº 2, conforme a los resultados del Ítem:

Conforme a los resultados del Ítem 1, 2 y 3 se pudo evidenciar en un 70% de las personas encuestadas, estas opinaron en que siempre, el supervisor en su organización impone medidas disciplinarias y colabora en los proyectos o las actividades, mientras que un 10% respondió casi siempre y otro 10% opino que algunas veces, y un 10% opino que nunca, es decir tomaron un tal como se evidencia en el gráfico número 1. Acorde a los resultados del ítem 2, el 70% de los sujetos respondieron que el liderazgo supervisado en su institución crea y prueba sistemas más eficientes para trabajar, mientras que un 30% respondió algunas veces este es supervisado, tal como se evidencia en el gráfico número 2. Ese porcentaje es elevado tomando en cuenta lo vital que es el sistema de supervisión para un clima organizacional óptimo.



De acuerdo con Oxford (2024). "La supervisión efectiva y el liderazgo son dos elementos esenciales para el éxito de cualquier institución o empresa". De acuerdo con lo anterior, invertir en la formación de docentes supervisores y líderes es una inversión en el futuro de la organización, traerá mucho dicha en beneficio del talento humano de cada organización educativa.

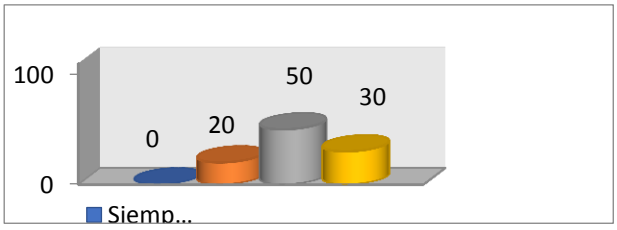
Expresa Arango (2017), que el liderazgo con bienestar pasa por proceso que debemos "entender desde una perspectiva integral, lo que implica que el líder y demás participantes, como un equipo, tienen el convencimiento que los valores son el mejor camino para alcanzar el buen propósito que se ha marcado como meta". De acuerdo a lo anterior, es preciso decir que el líder juega un papel fundamental en la intervención del bienestar en el empleado, como también lo es la organización en sí, por eso una organización profunda, no puede existir sin el compromiso y el liderazgo de sus directivos.

Cuadro Nº. 2

Ítems	Siempre	%	Casi siempre	%	Algunas Veces	%
Ítem 1	8	80	1	10	1	10
Ítem 2	8	80	2	20	0	0
Ítem 3	7	70	3	30	0	0

Elaborado por: Resultados obtenidos con el instrumento aplicado por *Robles, P. (2025)*.

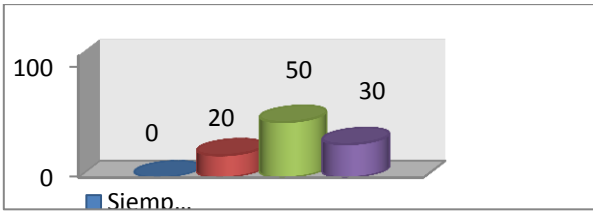
Gráficos N.º 1,2 y 3. Distribución de los resultados. Ítem 1,2 y 3.
Fuente: cuadro 2



Conclusiones

En este segmento se presenta un resumen de los resultados encontrados en las

respuestas de los sujetos encuestados, los mismos fueron diez (10) docentes, con lo cual se puede lograr describir, lo que según la opinión de los mismos, se suelen responder a los objetivos planteados en la investigación realizada, por tal motivo, se generan unas conclusiones, las cuales dieron origen a las recomendaciones o producto final del estudio realizado.



Las conclusiones que se presentan a continuación, se vinculan directamente con los objetivos de la investigación: en cuanto al primer objetivo , que se orienta a Identificar la preparación gerencial del personal sobre el desempeño docente en la Unidad Educativa "Juan Montalvo Fiallos" en la Provincia de Manabí en Ecuador, se puede afirmar que los entes encargados de la formación continua están haciendo muy poco en cuanto a la formación, capacitación sobre el clima laboral para potenciar el desempeño docente y desarrollar las competencias individuales en comunicación, liderazgo y manejo emocional en los docentes, como gerente de los ambientes de aprendizaje. La realidad del estudio reporta que el 80% de los encuestados quiere que se dicten talleres de formación en esta dirección, que los empodere como gerentes educativos con un alto desempeño.

Además, existe la necesidad de fortalecer la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre docentes y directivos, también existe la necesidad de crear unas políticas, normas y una cultura organizacional inclusiva, que respalde la participación y el bienestar de todos los miembros de la institución y finalmente existe la necesidad de un enfoque

didáctico, para buscar un clima organizacional que contribuya a minimizar los conflictos mediante la formación y la sensibilización sobre la importancia del mismo y cimentar un andamiaje potente para el desempeño docente de altura y profundidad, en beneficios de los estudiantes de la mencionada institución educativa.

Referencias

Arango, V. (2017). *Liderazgo en Relación con el Bienestar:* Universidad de San Buenaventura de Medellín, Colombia.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.

Cortez, J. (2021). *El Clima Organizacional en la Unidad de Pediatría*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación. Universidad Nacional de Medellín, Colombia.

Choez, P. (2024). *Éxito del Desempeño Docente Mediante la Planificación Didáctica.* Cienciamatria vol.10 no.18 Santa Ana de Coro jun. 2024 Epub 22-Ago-2024.

García, L. (2020). *Estrategias Didácticas para Optimizar el Clima Laboral*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación. Universidad Veracruzana de Medellín-Colombia.

Gibson, J. (2018). *Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso*. México: Nueva Editorial Interamericano.

Graetz, F. (2020). *Cambio Estratégico en el Liderazgo*. Ensayo. Universidad de Deakin, Melburne, Australia.

Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones*. Madrid España: Mc. Graw Hill.

Guzmán, J. (2016). *¿Qué y Como Evaluar el Desempeño Docente?* Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, F. (1999). *El Desempeño Docente y sus*

Factores. Universidad de Matanzas, Cuba.

Hervis, E. (2018). *Factores en el Desempeño Docente*. Universidad de Matanzas, Cuba.

Hurtado, J. (2015). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas. Segunda Edición Sypal.

Koontz, H. (2020). *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc. Graw Hill.

Kossen, S. (2015). *Recursos Humanos de las Organizaciones*. México: Harla.

Likert, R. (1967). *El Clima Laboral en Cuestión*. Revista de ciencias sociales. E-ISSN: 1696-7348

Likert, R. (1986). *Una Técnica para Medir Actitudes*. En G.G. Summers (Comp.), medición de actitudes. México: Ed. Trillas.

Martínez, L. (2016). *Clima Organizacional*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, C. (2019). *Organización y Gestión de Empresas*. Bogotá: Nomos S. A.

Oxford Group Business School. (2024). *Supervisión Efectiva y Liderazgo*. Educación Corporativa y Ejecutiva.

Peiró, J. (2014). *Cultura y Cambio Organizacional, en Revista de Psicología UNMSM*, año III, N° 4.

Sabino, C. (2016). *El Proceso de Investigación*. Ed. Panapo. Caracas, Venezuela.

Sayago, L. (2012). *Investigación en Comunicación organizacional*. Revista Gestiopolis.com, julio de 2002.

Schein, E. (1985). *Cultura Organizacional*. Revista Clío América. Vol. 9. N.° 17 junio 2015.

Villegas, R. (2017*). Desarrollo Gerencial*. Editorial Vegas. Caracas.