

# El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador

## Organizational Climate and its Impact on the Performance of an Elementary School Teaching Staff of in Ecuador

Mónica Enríquez Bravo<sup>a</sup>, Jorge Calderón-Salazar<sup>b</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de febrero del 2017  
Fecha de aprobación: 15 de abril del 2017

### Resumen

El clima laboral ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que este, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen tanto personal como organizacionalmente. En la presente investigación se desarrollará un análisis del clima laboral de una Escuela de Educación Básica; a través de la aplicación de un instrumento, se analizan los factores más importantes en el clima laboral y su incidencia en el desempeño, tomando en consideración que los factores más importantes que se debe analizar son: el apoyo de las autoridades, la recompensa, el confort físico, el control y la presión de las autoridades y las relaciones entre compañeros. Se determinó que el factor de mayor incidencia es el control excesivo que se realiza por parte de las autoridades escolares, ya que dentro de este factor se analizó la presión, los plazos y el autoritarismo que existe, el mismo que, según los docentes, se lo hace de manera excesiva llegando a que muchas veces se sientan incómodos dentro de sus lugares de trabajo y se vean impedidos de acudir a las autoridades escolares ante cualquier problema.

### Palabras Clave:

*Clima Organizacional, escuela, profesores, desempeño laboral.*

**Clasificación JEL:** M12

### Abstract

Work climate is an important factor within organizations, regardless of the nature of their activities. An evaluation of work climate ascertains its influence on the achievement of both personal and organizational purposes. This research will develop an analysis of work climate in a basic education school. This will be done through the use of a tool that analyzes the most important work climate factors and their incidence on achievement. The most important factors to be analyzed were thought to be: support of school authorities, rewards, physical comfort, control, pressure from school authorities and relationship with fellow workers. It was ascertained that the factor that had the greatest incidence was over control on the part of school authorities, which includes pressure, time limits, and authoritarianism, which, according to teachers, is excessive, often causes them to feel uncomfortable in the work place, and prevents them from submitting problems to school authorities.

### Keywords:

*Organizational climate, school, teachers, working achievement.*

**JEL Classification:** M12

<sup>a</sup>Consultora. Ingeniera Comercial, Universidad Técnica de Cotopaxi. Magister en Dirección del Talento Humano, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: monienriquez22@gmail.com

<sup>b</sup>Economista. Magister en Administración de Empresas, Universidad Espíritu Santo - Ecuador. Master of Management, Tulane University. Cursando PhD en Administración y Comportamiento Organizacional, Tulane University.  
Decano de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: jecalder@uees.edu.ec

## Introducción

Las organizaciones educativas se encuentran formadas por docentes, estudiantes y padres de familia y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos.

Dentro de los cambios generados por las nuevas reformas del actual gobierno, se crearon las unidades de Educación Básica dejando atrás la educación primaria como se la conocía anteriormente, con ello los docentes se enfrenten a nuevos retos y actualizaciones de conocimiento, provocando malestar en muchas de las ocasiones por falta de lineamientos previamente establecidos.

A lo largo de los años se han presentado varias modificaciones en el campo educativo debido a la demanda de la sociedad al exigir una educación de calidad. El progreso del país se ve fundamentado en la educación, ya que ella es quien va preparando a las personas a lo largo de su vida y en cada etapa de la misma; ya que, se convierte en un proceso unitario y complejo que permite definir los rasgos de la personalidad para que sea un ente productivo para la sociedad y el Estado.

Remontándose al inicio de los tiempos se puede decir que la educación nació en base a la religión, las buenas costumbres, los valores morales; para luego pasar al modelo de aprendizaje significativo, reflexivo y crítico (Zuluaga, 1999).

“Hoy en día, la globalización presente en todos los sectores, no basta ser innovadores y tener calidad en nuestras actividades; es necesario entregar un buen servicio a los estudiantes para lograr de

cierta forma la lealtad de los mismos” (Wayne, 2007, p. 45).

En el Ecuador, cada día se pone más énfasis en la calidad y principalmente en la calidad de atención y servicio. Siendo la calidad algo intangible, es necesario orientar a toda la organización hacia la importancia que tiene para el estudiante; todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en la satisfacción, logrando muchas veces sobrepasar las expectativas y percepciones de los estudiantes (Summer, 2006).

El recurso más importante en cualquier organización lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Por ello Puchol (2012) indica:

Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros (p. 13).

Por lo anterior, una de las razones para realizar el estudio de clima laboral, es que se asume que el desempeño de los docentes en cuanto a la calidad de atención, depende de tener relaciones armónicas entre las personas; las autoridades y los docentes, creando así un buen clima laboral. “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (Kaplan & David, 2000, p. 56).

Muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y docentes por igual. Los nuevos docentes, suelen llegar con mucho entu-

siasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo esto produce resultados negativos cuando no encuentran el clima laboral adecuado para su desempeño.

Los constantes cambios en el sector educativo generados por la aprobación de las nuevas leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por los gobiernos de turno y sobre todo por el gobierno de la revolución ciudadana; ha generado que el clima laboral entre los docentes que prestan sus servicios al sector educativo de la Educación General Básica, no sea el propicio para que las actividades se lleven de la mejor manera. El estudio se realizará con el propósito de determinar cuál a cuáles son los factores que tienen mayor influencia en el desempeño de los docentes.

### Revisión de la Literatura

La preocupación por el estudio de 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.

“El Clima organizacional se define como el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, relaciones personales” (Chang, 2010; pag, 14), todo esto tiene relación directa con el aspecto de motivación del personal ya que si existe satisfacción en el ambiente laboral las actividades se las realizará de la mejor manera; caso contrario se puede tener resultados negativos, ya que el ánimo de los colaboradores es importante en cada una de las empresas.

En la sociedad actual es de vital importancia que todas las instituciones de cualquier índole conserven un ambiente

laboral favorable, ya que al ser el Talento Humano uno de los factores importante en el proceso productivo, se los debe mantener en un clima excelente donde se sientan a gusto sabiendo que sus expectativas se cubren, permitiendo que tengan un mejor nivel de vida, alcanzando sus objetivos personales y organizacionales teniendo el reconocimiento de sus logros y distinguirse de los demás

Los factores importantes que se deben evaluar dentro de una organización dependen de la naturaleza de las actividades de la misma, pero algunos autores mencionan que los factores generales que se deben analizar son satisfacción, motivación, promoción, entre otros.

“La combinación de las actitudes y el compromiso de los trabajadores conllevan a la satisfacción laboral, cuanto más positiva sean sus actitudes mayor será su satisfacción” (Luthans, 2008, p. 35). Martínez (2001, p. 4) agrega que: “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”.

Ante lo expuesto anteriormente, Tompkins (1994, p. 97) contribuye indicando: “el clima de la organización es el tono emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”. Entonces, el clima laboral es el método que ayuda a tener en cuenta las variables y factores internos que son necesarios para influir positivamente en los colaboradores. Teniendo en cuenta que las variables que se deben analizar son aquellas que influyen directamente con el trabajo que realizan los docentes. Las variables que se deben analizar son el ambiente físico, las estructurales, ambiente social, personales, de comunicación (Rodríguez, 1999).

Las variables mencionadas anteriormente son aquellas que trabajan conjuntamente para se cuente con un clima laboral y por ende se obtenga un mejor desempeño laboral. El desempeño laboral antiguamente, cuando el análisis de puestos de trabajo cobraba importancia junto con el análisis y la especificación de tareas, se establecía un estudio de requisitos, exigencias, lo que formaba parte de la descripción de puestos de trabajo, por lo que se hacía hincapié en las características de las personas para hacer las competencias funcionales. Con la implantación del perfeccionamiento empresarial las personas empiezan a aplicar los conceptos de competencias laborales y evaluación del desempeño como herramienta para buscar una mayor efectividad en las fuerzas productivas humanas (Martínez, 2005).

“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” así lo expresa Chiavenato, (2000, p. 45). Por su parte, Ghiselli (2007) señala cómo “el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p. 57).

Los factores que se analizan para determinar que el desempeño laboral sea el más propicio para la organización son: a) Satisfacción del trabajo, b) trabajo en equipo, c) capacitación, y d) autoestima (Lerner, 1994).

Dentro del proceso de mejoramiento es indispensable que se realice la evaluación del desempeño de los colaboradores (cantidad y sobretodo calidad del trabajo), las características que presentan para cumplir con el perfil del puesto en el que se está desempeñando, esto también permitirá medir el grado de compromiso, lealtad e

identificación que el empleado tiene con la organización.

### **Instrumentos de Medición**

La importancia de evaluar el clima laboral es beneficioso para a la organización como para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, para ello es indispensable que se tenga presente que existen varios instrumentos creados por diferentes autores que pueden ser de utilidad para obtener los resultados deseados; lo que tienen en común todos ellos es que analizan la estructura, satisfacción, espacio físico, motivación, comunicación que son los factores que se pueden analizar del clima laboral.

Algunos de los autores que abarcan estos ítems en su instrumento propuesto es Likert y Stringer (1986), John Sudarsky (1977), Octavio García (1987) y Fernando del Toro (1998) en el trabajo de este último autor se basará la elaboración del instrumento que ayudará a determinar los resultados de la evaluación del clima laboral en una Escuela de Educación Básica del cantón Pujilí.

El cuestionario de Likert y Stringer, consta de un gran número de ítems orientados a la medición ordinal que permite medir la reacción de los colaboradores frente a ciertas circunstancias que se le presenten, está compuesto de 53 ítems basados en las dimensiones requeridas por cada organización (Hernández y Bajac, 2004). Jhon Sudarsky diseñó un cuestionario que se basa en la responsabilidad, conformidad, normas de excelencia, recompensa, salario, el calor, para entablar las relaciones con la motivación que debe tener cada persona (Kreither & Kinicki, 1997).

Octavio García desarrolló un modelo basado en lo que siente o piensa el personal, permite que estos expresen sus sentimientos, está compuesto de 17 preguntas que permite encontrar soluciones y mejorar

el ambiente (Kotler, 2006). Fernando del Toro por su parte mide los factores psicológicos y psicosociales con 49 ítems en 3 categorías de valores colectivos, con esto se busca medir la imagen que el colaborador tiene de la empresa (Lovelock, 1997, p. 78).

Una vez analizados cada uno de los instrumentos que estos autores proponen para la medición del clima laboral, todos estos tienen un mismo objetivo que es el bienestar de colaborador a través del reconocimiento de su labor, la satisfacción que siente en su lugar de trabajo, el canal de comunicación que tenga con sus superiores, entre otros aspectos y factores que influyen en el desempeño del talento humano y por ende en la consecución de los objetivos.

### **Estudios Empíricos: Análisis de clima laboral en el ámbito educativo.**

Para sustentar la investigación realizada se debe tomar como referencia algunos trabajos previos que analizan el clima laboral, donde los autores utilizan diferentes perspectivas para medir el compromiso, satisfacción, comunicación, entre otros factores que determinan el clima laboral. No existen estudios previos a nivel de educación básica, se toma como antecedentes las investigaciones realizadas a la educación en general que permitirá establecer los factores a ser analizados.

Luisa Lozano (2013), realizó un trabajo analizando el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional, donde estableció que mientras exista un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo existirá un clima laboral óptimo; y el mismo es debilitado cuando no existe la colaboración de la comunidad educativa que se compone de estudiantes, docentes y padres de familia, en las actividades de la institución.

Bedoya & Obando (2011) destacan que el clima laboral de una institución

educativa particular, se basa para su análisis en las dimensiones de sus creencias compartidas, sentido de comunidad, religión y liderazgo directivo, llegando a la conclusión de que su clima laboral presente una integración comunitaria moderadamente favorable, determinando de esta manera que la comunidad educativa no muestra un acuerdo absoluto en las dimensiones de creencias compartidas, sentido de la comunidad y liderazgo directivo. Aguado (2012) aplicando un cuestionario de Litwin y Stringer, llegó a la conclusión de que el clima laboral según la perspectiva de los docentes universitarios alcanza niveles aceptables en cuanto a las dimensiones de estructura, recompensa e identidad; en cuanto a las relaciones personales es el punto débil ya que existe varios inconvenientes personales, falta de confianza en las autoridades y confianza.

Furnham (2001) buscando tener resultados del clima laboral en la participación de la institución determinó que existe un clima laboral caracterizado por la escasa comunicación entre el personal docente, existe de igual manera una deficiencia en el respeto entre ellos y sobre todo entre los docentes y las autoridades, ya que ellos perciben la ausencia de la satisfacción y recompensas ante el trabajo realizado.

### **Metodología**

La investigación que se propone es de tipo cualitativo-cuantitativo, exploratorio y descriptivo y facilitará caracterizar el clima laboral y desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal manera, que haga posible conocer el problema de estudio tal cual se presenta en la realidad bajo las siguientes características:

Exploratorio: Se trata de un conocimiento inicial en cuanto las condiciones laborales de los docentes (Chiang, 2010).

**Descriptivo:** Se podrán indagar las características y necesidades del ambiente de trabajo (Brunet, 2002).

Se utilizará la investigación no experimental que es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables porque se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad (Gibson, 1996).

Se consideró como muestra a los 60 docentes que laboraron entre septiembre 2015 y junio 2016 en una Escuela de Educación General Básica del cantón Pujilí en la Provincia del Cotopaxi, para ser parte del estudio. El cuestionario evalúa el clima laboral desarrollado por Fernando Toro (1998), ya que este permitió realizar una evaluación correcta para el ámbito educativo. Las dimensiones a considerar son: apoyo de las autoridades, organización y capacitación de los docentes (21 ítems), recompensa (13 ítems) espacios físicos (13 ítems), control (9 ítems), relaciones con los compañeros (7 ítems).

El instrumento aplicado será evaluado a través de la escala de Likert con una valoración del 1 al 5 donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

### **Análisis de los Resultados**

El objetivo con el que se realizó la presente investigación fue evaluar el clima laboral y su incidencia en los docentes de la Escuela, luego de los constantes cambios que se ha presentado en este ámbito educativo. Los resultados que se presentan luego de la aplicación del instrumento de evaluación se los valoró a través de los diferentes factores que inciden directamente en el clima laboral, cada uno de estos ítems fue puesto a consideración de los docentes quienes los valoraron según la escala establecida. Para obtener los valores consolidados por factor del resultado que se

presenta se sumaron los valores de las respuestas de cada ítem y se la divide para la cantidad de preguntas de cada factor analizado. Los resultados obtenidos darán un número entre 1 al 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Debido a la escala utilizada, cuando mayor sea la media obtenida mejor será el clima laboral y por el ende el desempeño será excelente.

Las respuestas mayores a 4 representan un clima excelente; mientras que, aquellos valores menores a 2.9 indican problemas en el clima laboral, indicando siempre que en el caso de control es inverso, mientras más alta sea la media indica negatividad en ese aspecto.

A continuación se presentan los resultados detallados por factor:

#### **Factor 1: Apoyo de la organización y de las autoridades a los docentes.**

En este apartado se trata la relación de los docentes con las autoridades, que en este caso son el Ministerio de Educación, los distritos zonales, distritos cantonales, circuitos, rector, vicerrector, inspectores, todos ellos se involucran dentro de este proceso, teniendo en cuenta los ítems de comunicación, resolución de conflictos, orientación, apoyo, reconocimiento, planeación, innovación, respeto y colaboración (Slocum, 2004).

El 83% de los docentes indican que existe una resolución de los conflictos, el 93% reciben orientación en sus tareas, el 86% innovan en sus tareas, mientras que un 66% percibe el apoyo de las autoridades; pero un 100% indican que existe respeto y un 80% colaboración; los aspectos negativos son la comunicación con un 41%, el Reconocimiento que no le reciben según indica el 33%, y un 58% deducen a través de su experiencia que no existe planeación en el cambio de tareas.

**Factor 2: Recompensa de las autoridades a los docentes.**

Este apartado relaciona los canales de reconocimiento que poseen para premiar a los docentes, aquí se evalúa la satisfacción, valoración, recompensas y bienestar de los

colaboradores (Slocum, 2004). El 83% indica satisfacción en las actividades realizadas; un 80% siente que se preocupan por su salud; lamentablemente el 53% siente que no valoran su trabajo y el 48% indica que no reciben recompensas acorde a sus actividades.

Tabla 1.

*Resultado consolidado factor: Recompensa de las autoridades.*

Factor	Porcentaje de Respuesta	Resultado
Satisfacción	83,33	POSITIVO
Valoración	53,33	POSITIVO
Recompensas	48,33	NEGATIVO
Salud y Bienestar	80,00	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre Septiembre 2015 – Junio 2016

**Factor 3: Confort físico.**

El Confort físico es el análisis de las instalaciones en donde realizan sus actividades si estos presentan seguridad y comodidad, aquí se analizan el equipamiento, el ambiente, la integración de personas discapacitadas, iluminación y limpieza (Slocum, 2004).

El 95% de los docentes cuentan con el equipamiento necesario, el 92% percibe un ambiente agradable, el 90 que el espacio físico es adecuado, 96% tiene la iluminación adecuada y el 83% que la limpieza es constante; lamentablemente un 33% indica que las instalaciones no son adecuadas para las personas con discapacidad.

**Factor 4: Control y presión de las autoridades.**

Este factor analiza directamente la presión y el control ejercido por las autoridades, los elementos a través de los cuales se realiza este análisis son: control, plazos, presión, puntualidad, autoritarismo, focalización (Slocum, 2004). Un 100% de los docentes indican que las autoridades ejercen sobre ellos control, exigen el cumplimiento de plazos y la puntualidad, un 95% indican que sobre ellos ejercen una presión excesiva, el 91% siente que no hay liderazgo sino autoritarismo y el 83% que existe focalización.

Tabla 2.

*Resultado consolidado factor: Control y presión de las autoridades.*

Factor	Porcentaje de Respuesta	Resultado
Control	100	NEGATIVO
Cumplimiento de plazos	100	NEGATIVO
Puntualidad	100	NEGATIVO
Presión	95,00	NEGATIVO
Autoritarismo	91,67	NEGATIVO
Focalización	83,33	NEGATIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

### **Factor 5: Relaciones entre compañeros.**

En este punto se analiza los vínculos que existen en las relaciones entre los docentes, aquí se estudia el apoyo, la amistad, la confianza (Slocum, 2004). Los docentes indican que existe amistad entre ellos con un 96%, igual que apoyo mutuo con un 91%, la cooperación está un poco en desacuerdo con un 83%, mientras que las puntuaciones bajas las obtuvieron la integración con un 75% y la confianza con un 66% en la escala de bastante de acuerdo.

### **Discusión**

Los resultados reflejaron la opinión total de quienes laboraron en la escuela durante el periodo analizado y cómo percibían ellos el clima organizacional, entiendo a través de esta los factores más influyentes para este análisis y como los resultados son positivos o negativos en diferentes ámbitos tratados. Los factores positivos son: el confort físico por otro lado es adecuado ya que cuentan con lo necesario para sus actividades a excepción de las adecuaciones para las personas discapacidades que estas no pueden moverse con facilidad dentro de la escuela.

Entre los compañeros existe una relación de respeto y cordialidad, aunque se debe trabajar mucho en cuanto a la integración ya que por parte de las autoridades esto no se fomenta, en parte porque se hace grupos de trabajo bien diferenciados lo que no permite la convivencia entre todos los docentes de la institución.

Los aspectos negativos que se detectaron son: El apoyo de las autoridades, el cual fue calificado como bastante de acuerdo, con lo que se determina que no existe un acuerdo completo entre las autoridades y los docentes en la realización de sus tareas, específicamente en el factor de comunicación ya que no existe un canal

adecuado para que las inquietudes lleguen a las autoridades y sean resueltas.

En cuanto al factor reconocimiento lastimosamente los docentes indican que no se sienten de acuerdo ya que no reciben incentivos por parte de las autoridades al tener un resultado positivo en sus actividades.

En el Factor Control es donde se está fallando ya que existe un control excesivo a los docentes y se les impone sanciones no acordes a las faltas, no se les permite realizar una actividad sin que las autoridades las autoricen, así estas sean en beneficio de los estudiantes, y sobre todo las autoridades no poseen don de liderazgo, más bien se los consideran autoritarios y no escucha la opinión de los subalternos.

Con estos resultados en general el clima laboral no es excelente, es un clima laboral que refleja autoritarismo ya que no existe la confianza de las autoridades en comunicar o pedir observaciones a los docentes al momento de realizar las actividades, no escuchan a sus subalternos imponiendo los cambios o indicaciones sin un tiempo prudente.

De igual manera falta fomentar actividades de integración tanto entre docentes como con las autoridades no solo de la institución sino también de las autoridades distritales.

Para una futura evaluación se recomienda que previamente se realicen talleres de sensibilización, integración y comunicación para mejorar las relaciones entre los colaboradores y que permitan evaluar los cambios que se pueda producir. Este tipo de análisis es necesario realizarlos con mayor frecuencia ya que en el sector educativo ha sido comúnmente olvidado y tiene mucha relevancia para el bienestar de los docentes, estudiantes y padres de familia que conforman la comunidad educativa, procurando su bienestar y por ende tener mejores resultados.



Se debe recordar constantemente que un clima laboral favorable es el principal factor en el desempeño del talento humano, por ende este debe contar con las mejores condiciones propiciadas en primera instancia por las autoridades desde en ente mayor hasta los involucrados que son los docentes. La limitante de la investigación realizada fue la colaboración de los docentes en relación a emitir sus criterios, debido a que consideran puedan malinterpretar su opinión u honestidad como un factor en contra a las autoridades.

Se recomienda que las personas que desean realizar la evaluación del clima laboral en otras instituciones educativas cuenten con el respaldo total del personal y realizar una charla en la cual indiquen que la información emitida es totalmente secreta y pueden hablar con veracidad.

### Conclusiones

A través de la investigación se concluyó que en general los docentes son atendidos en sus necesidades laborales mientras que en las personales existen falencias en la comunicación con las autoridades. Basándose en lo indicado por Martínez (2001, p. 4) que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”, se identifica que dentro de la institución no se acoplan adecuadamente todos los factores para que el ambiente laboral sea positivo entre sus colaboradores.

Ghiselli (2007) señala además cómo “el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p. 57), por ello con los resultados obtenidos se indica que el desempeño de los docentes no es el 100% requerido ya que el clima laboral no es el propicio para que realicen todas las actividades que se les requiere.

Con lo anteriormente indicado se llega a concluir que los resultados de una investigación temprana permitirán tomar acciones preventivas y probablemente correctivas para mejorar el clima laboral ya que se tener en cuenta que un buen clima laboral influye directamente en el desempeño de los docentes de la escuela.

### Referencias

- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. México: Granica S.A.
- Alonso, L. (2000). *Cuál es el nivel de dificultad de la enseñanza*. México: Granica.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte, Vol. 9*.
- Ander, E. (2002). *En la planificación Educativa*. Río de la Plata : Magisterio del Río de la Plata.
- Bajac, P., & Hernández, H. (2004). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Block, A. (2002). *Aprendizaje en Innovación Educativa*. México: Granica.
- Brunet, L. (2002). *EL clima de trabajo en las organizaciones*. México: El Mercurio.
- Cervantes, J., & Carlos, M. (2003). *Análisis de calidad del servicio ofrecido*. México: ESIC.
- Chalvin, M. (2003). *Los dos cerebros en el aula*. Madrid: TEA.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Empresas*. México: wee.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cuadra A., Veloso C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Revista Universum N°22*.

- Denison D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Acad Manage.*
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz, F., & Montalban, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis*. España: UOC.
- Dib, C. (2004). *Servicio al Cliente la venta y el marketing personal*. Buenos Aires: Macchi.
- Ernest, G. (2007). *Método Científico en Psicología*. México: Granica.
- Fernández, C., & Sánchez, J. (1996). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Forehand Gilmer, V. (2001). *Clima y compromiso organizacional*. México: Granica.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Granica.
- Gallardo, R., & Bemerito, G. (2009). *Análisis entre la relación de la calidad y el servicio*. México: McGraw-Hill.
- Gallardo, R., & Benito, G. (2008). *El análisis de la relación existente entre la calidad y el servicio*. México: Granica.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Gan, F., & Jaime, T. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gibson, I. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Servigraphic.
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Granica.
- Goncalvez, P. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Hall, R. (1995). *Organizaciones, estructura y procesos*. México: Prentice hall.
- Hellriegel, D. (2002). *Administración, un nuevo enfoque*. México: Granica.
- Hernández, P., & Bajac, H. (2004). *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Hodgetts, R., & Steven, A. (1995). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Jackson, S. (2005). *Liderazgo por competencias*. México: UNAM.
- Kaney, D. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Kaplan, R., & David, N. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kloter, L. (2003). *Conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. México: Pearson Educación.
- Kloter, P., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kloter, P., & Kevin, L. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. Madrid: Granica.
- Koontz, H. (2001). *Elementos de Administración*. México: MCGraw Hill.
- Kreither, R., & Angelo, K. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. España: McGraw Hill.
- Kuster, I., & Sergio, R. (2012). *Venta Personal*. Madrid: Paraninfo.
- Lerner, M. (1994). *Introducción a la administración y organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. México: ESIC.
- Luthans F., Norman S., Avolio B., Avey J., (2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship, *Journal of Organizational Behavior*.

- Martínez, M. (2005). *Estrategicamente Marketing Comercial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mercado, L. (2012). *Calidad de Vida Laboral*. España: Académica.
- Naranjo, O., & Jaramillo, L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa*. Colombia: Universidad del Norte.
- Prado, J. U. (2015). *Clima y ambiente Organizado*. México: Granica.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, J., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing para estudiantes*. España: UOC.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.
- Segura, J., & María, B. (2011). *La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales*. España: Universidad de Murcia.
- Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Granica.
- Summer, D. (2006). *Administración de Calidad*. México: MCGraw Hill.
- Wayne, E. (2007). *Globalización*. México: Granica.
- Zuluaga, O. (1999). *Pedagogía e Historia*. Colombia: Antropos.

## ANEXOS

Tabla 3.  
*Resultado consolidado del análisis del clima Laboral.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta Bastante de Acuerdo</b>	<b>Resultado</b>
Apoyo de las autoridades a los docentes.	71,48	POSITIVO
Reconocimiento de las autoridades a los docentes	66,25	NEGATIVO
Confort físico	79,52	POSITIVO
Control y presión de las autoridades	81,43	NEGATIVO
Relaciones entre compañeros	82,67	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

Tabla 4.  
*Resultado consolidado factor: Apoyo de las autoridades a los docentes.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Resultado</b>
Comunicación	41,67	NEGATIVO
Resolución de Conflictos	83,33	POSITIVO
Orientación	93,33	POSITIVO
Apoyo	66,67	POSITIVO
Reconocimiento	33,33	NEGATIVO
Planeación	58,33	NEGATIVO
Innovación	86,67	POSITIVO
Respeto	100	POSITIVO
Colaboración	80,00	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

Tabla 5.  
*Resultado consolidado factor: Recompensa de las autoridades.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Resultado</b>
Satisfacción	83,33	POSITIVO
Valoración	53,33	POSITIVO
Recompensas	48,33	NEGATIVO
Salud y Bienestar	80,00	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

Tabla 6.  
*Resultado consolidado factor: Confort Físico.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Resultado</b>
Equipamiento Necesario	95,00	POSITIVO
Ambiente agradable	91,67	POSITIVO
Instalaciones para discapacitados	33,33	NEGATIVO
Espacio físico y local adecuados	90,00	POSITIVO
Seguridad y prevención de riesgos	66,67	POSITIVO
Iluminación	96,67	POSITIVO
Limpieza	83,33	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

Tabla 7.  
*Resultado consolidado factor: Control y presión de las autoridades.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Resultado</b>
Control	100	NEGATIVO
Cumplimiento de plazos	100	NEGATIVO
Puntualidad	100	NEGATIVO
Presión	95,00	NEGATIVO
Autoritarismo	91,67	NEGATIVO
Focalización	83,33	NEGATIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016

Tabla 8.  
*Resultado consolidado factor: Recompensa de las autoridades.*

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Resultado</b>
Amistad	96,67	POSITIVO
Apoyo	91,67	POSITIVO
Cooperación	83,33	POSITIVO
Integración	75,00	POSITIVO
Confianza	66,67	POSITIVO

*Nota:* Encuestas realizadas a docentes que laboraron entre septiembre 2015 – junio 2016