

Referencia para citar: Mosquera, H. E. (2020). Relaciones interpersonales en contextos educativos. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1, (2), pp. 112–132. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/23>

### Relaciones interpersonales en contextos educativos\*

MSC. Edwin Mosquera Hernández†  
Arauca/Colombia

#### Resumen

El presente artículo pretende exponer los resultados de un estudio realizado recientemente en la Institución Educativa “Filipinas”, ubicada en la población Filipinas del municipio Tame, del departamento de Arauca – Colombia, sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral Bases para las Relaciones Interpersonales en Actores Educativos, donde se precisó la importancia de una comunicación fluida y respetuosa entre los diferentes agentes del hecho educativo donde se vinculan todos los miembros de la comunidad educativa quienes se constituyen en elemento clave en la generación de unas sanas relaciones interpersonales, destacando aspectos trascendentales como la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa, la empatía, la asertividad y la autoestima. Se concluye tal como se desprende de la información analizada en la entrevista realizada al Rector y de los datos suministrados por los docentes, que el clima organizacional tiene una relación positiva y muy significativa con el desempeño laboral del personal docente y directivo que labora en la institución educativa “Filipinas”; todo en concordancia con el ambiente físico, el ambiente social, así como las actitudes y valores.

*Palabras clave:* Relaciones interpersonales, contexto educativo, competencias comunicativas, clima organizacional, desempeño laboral.

---

**Recibido en marzo 03 de 2020**

**Aceptado en mayo 18 de 2020**

---

---

\* El presente trabajo forma parte de los aspectos tratados en la Tesis Doctoral desarrollada por el autor para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación, cuyo título es *Clima Organizacional y Desempeño Laboral bases para las Relaciones Interpersonales en Actores Educativos*.

† Normalista Superior; Normal Superior María Inmaculada, Arauca - Colombia. Licenciado en Educación Básica con Énfasis en Humanidades y Lengua Castellana; Instituto Superior de Educación Rural, Pamplona - Colombia. Tecnólogo en Administración Empresarial; SENA, Arauca - Colombia. Magister en Gerencia Educacional. IMPM-UPEL, Caracas – Venezuela. Doctor en Ciencias de la Educación, Unellez – Venezuela. E-mail edmoher@gmail.com

## Interpersonal relations in educational contexts

### Abstract

This article intends to expose the results of a study recently carried out in the Educational Institution “Philippines”, located in the Philippines population of the Tame municipality, of the department of Arauca – Colombia, on Organizational Climate and Labor Performance Bases for Interpersonal Relations in Educational Actors, where the importance of a fluid and respectful communication between the different agents of the educational event where all the members of the educational community who are a key element in the generation of healthy interpersonal relationships are linked. Highlighting transcendental aspects such as verbal and nonverbal communication, active listening, empathy, assertiveness and self-esteem. It is concluded as can be seen from the information analyzed in the interview with the Rector and the data provided by the teachers, that the organizational climate has a positive and very significant relationship with the work performance of the teaching and management staff working in the institution educational “Philippines”; all in accordance with the physical environment, the social environment, as well as attitudes and values.

*Key words:* Interpersonal relationships, educational context, communication skills, organizational climate, work performance.

## Relações interpessoais em contextos educativos

### Sumário

Este artigo pretende apresentar os resultados de um estudo recente realizado na Instituição Educacional "Filipinas", localizada na população filipina do município de Tame, departamento de Arauca – Colômbia, sobre Clima Organizacional e Base de Desempenho no Trabalho para Relações Interpessoais em Actores Educativos, onde foi especificada a importância de uma comunicação fluida e respeitosa entre os diferentes agentes do facto educativo, onde todos os membros da comunidade educativa estão ligados e que se constituem num elemento chave na geração de relações interpessoais saudáveis, enfatizando aspectos transcendentais como a comunicação verbal e não verbal, a escuta activa, a empatia, a assertividade e a auto-estima. Da informação analisada na entrevista com o Reitor e dos dados fornecidos pelos professores conclui-se que o clima organizacional tem uma relação positiva e muito significativa com o desempenho profissional dos professores e do pessoal de gestão da instituição educativa "Filipinas"; tudo de acordo com o ambiente físico, o ambiente social, bem como com as atitudes e valores.

*Descritores:* Relações interpessoais, contexto educativo, capacidades de comunicação, clima organizacional, desempenho no trabalho.

## Les relations interpersonnelles dans les contextes éducatifs

### Résumé

Cet article vise à présenter les résultats d'une étude récente menée à l'Institution éducative "Philippines", située dans la population philippine de la municipalité de Tame, département d'Arauca – Colombie, sur le climat organisationnel et la performance au travail : base des relations interpersonnelles des acteurs de l'éducation, où l'importance d'une communication fluide et respectueuse entre les différents agents du fait éducatif a été spécifiée, où tous les membres de la communauté éducative sont liés et qui se constituent en un élément clé dans la génération de relations interpersonnelles saines, en mettant l'accent sur les aspects transcendants tels que la communication verbale et non verbale, l'écoute active, l'empathie, l'affirmation de soi et l'estime de soi. Il ressort des informations analysées lors de l'entretien avec le recteur et des données fournies par les enseignants que le climat organisationnel a une relation positive et très significative avec les performances professionnelles des enseignants et du personnel de gestion travaillant dans l'établissement d'enseignement "Philippines" ; le tout en accord avec l'environnement physique, l'environnement social, ainsi que les attitudes et les valeurs.

*Mots clés:* Relations interpersonnelles, contexte éducatif, compétences de communication, climat organisationnel, performance au travail.

### Introducción

Es frecuente observar como en la psicología de la educación se han pasado por alto las circunstancias grupales en las que se producen los procesos de formación y los procesos de aprendizaje y la influencia que estas variables ejercen sobre las personas independientemente de la edad o del nivel de estudios que estos posean o en el que estén. En los últimos tiempos las organizaciones han tenido que adaptarse a cambios trascendentales como la globalización y los avances en la tecnología de la información que han originado innovaciones administrativas, pedagógicas, gerenciales las cuales según plantean Cummings y Worley (2007), ayudan a las organizaciones a sobrevivir y prosperar en el contexto en el que estas se desarrollan, tal como lo plantean.

El clima escolar está definido como la cualidad del ambiente escolar experimentado por los estudiantes, docentes y directivos, que al basarse en la percepción que poseen sobre el contexto escolar, determina sus conductas. Desde la investigación educativa, se han venido

realizando investigaciones acerca de los procesos de interacción escolar, lo que implica que las personas se involucren en una esfera subjetiva, caracterizada por la búsqueda de elementos que le dan sentido a la realidad vivida en la cotidianidad de la escuela; lo que da sentido a la realización del presente artículo.

El motivo de realizar el presente artículo, responde al compromiso de divulgar parte de los resultados de una investigación desarrollada como Tesis Doctoral titulada: *Clima Organizacional y Desempeño Laboral bases para las Relaciones Interpersonales en Actores Educativos*. El mismo tiene con el propósito de plantear alternativas que conlleven al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre todos los actores que conforman la comunidad de la institución educativa Filipinas, y de esta forma contribuir al estudio del clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto escolar.

Es importante mencionar que la realización de este artículo se justifica, por la importancia que para las instituciones educativas tiene, así como para los actores que la conforman; el que en ellas se desarrollen unas sanas relaciones interpersonales, que garanticen el sostenimiento de un ambiente cordial, de relaciones democráticas, que en cierta forma se traduzcan en garantía del rol que corresponde cumplir tanto a la escuela como a sus miembros.

### **Desarrollo**

Las instituciones educativas requieren de agentes educativos que participen de manera activa en el proceso de lograr un adecuado clima organizacional. La sociedad demanda escuelas y docentes comprometidos con el desarrollo social, aptos para educar a los niños, niñas y jóvenes; guiándolos por el largo y complejo camino de su aprendizaje. En este orden de ideas, las organizaciones justifican su existencia en la medida en que sirven como medio para satisfacer las necesidades de la sociedad. Al respecto Jiménez (2005), considera que no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad del capital humano que en ella presta sus servicios y el ambiente propicio para su ejecución, puesto que es bajo la responsabilidad de su personal donde descansan las reales posibilidades para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

En las instituciones educativas es significativo que tanto el personal directivo como docente actúen conforme a los lineamientos emanados por las autoridades educativas y dentro un ambiente en el que las relaciones interpersonales fluyan en armonía. En este caso, es necesario que el rector de una institución educativa, desarrolle la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar sus estados de ánimo, así como influir en los docentes. De allí, la importancia de fomentar un clima laboral armónico, lo cual no significa que el gerente educativo se deje llevar por estados emocionales propios o ajenos, sino saberlos dirigir y equilibrar. En este sentido, las instituciones educativas son espacios en los que se producen interacciones entre sus miembros, quienes intentan dar una formación académica de calidad, mediante el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en el cual se generarán cambios significativos.

En la actualidad, a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones educativas que según Casasús (2003), en informe emitido a la Unesco expresa las limitaciones para llevar a cabo una práctica de gestión alineada con el propósito educativo como fin último de las escuelas, aunado a ambientes operativos que limitan la productividad y equidad que resulta de un clima laboral poco apto para generar relaciones interpersonales que permitan proyectar una gestión exitosa a nivel tanto interno como externo, lo cual genera desmotivación en los docentes, lo que se traduce en escasa participación, poco compromiso y desinterés por su desarrollo profesional.

Por otra parte, en cada institución, se viven experiencias diferentes, existe un ambiente de trabajo o clima organizacional diferente, aunque con base al mismo currículo, es así como en Colombia, el clima de las instituciones educativas, es distinto debido a diversos factores, tales como, tipo de liderazgo ejercido por el directivo (Rector) o gerente, el nivel de formación académica del personal, en especial de los docentes, en algunos casos, deterioro de las relaciones interpersonales, entre otros aspectos de interés.

En este sentido, para Jovell (2007: 185), el clima organizacional es “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones”. Lo que a su vez implica la existencia de un capital afectivo, es decir, el cúmulo de interacciones armónicas o no dentro de las instituciones educativas, lo

cual puede ser un factor determinante para el logro del éxito organizacional, pero, también es posible que ocurra un caos institucional, sobre todo si el gerente no genera un ambiente de trabajo idóneo.

### **1. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra entre otros aspectos los siguientes: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona. De allí que las personas por la condición de seres humanos estamos llamados a vivir en sociedad y por dicha circunstancia, durante el ciclo vital se establece o construye un marco de relaciones interpersonales, a través de las cuales es posible compartir afectos, sentimientos, emociones, pensamientos, deseos, intereses, necesidades, ideas, entre otros, aspectos estos de suma importancia para el desarrollo de sanas relaciones fundadas en el autoconocimiento y el reconocimiento al otro.

Desde esta perspectiva, las relaciones interpersonales contribuyen al desarrollo de procesos de convivencia entre actores diversos, ello sustentado en la práctica de habilidades comunicativas a través de las cuales es posible fortalecer la capacidad de comunicación; mediadas por una carga valorativa y el respeto a las diferencias individuales, lo que identifica a cada persona como un ser único. Es importante reconocer que, en las referidas diferencias, reside la importante riqueza de las relaciones interpersonales, pues estas se dan mediadas por el intercambio de criterios, opiniones, posiciones adoptadas frente a ciertas situaciones, nuevas experiencias, sentimientos y emociones que constituyen el equilibrio emocional. Desde esta perspectiva, se construyen espacios de encuentro, de toma de decisiones, de reconocimiento mutuo, y de intercambio.

En este sentido, si se toma en consideración que la mayor parte de las personas comparten algunas ideas, necesidades e intereses comunes; entonces, las relaciones interpersonales se deben traducir en la búsqueda permanente de convivencia sana, positiva entre personas diferentes, ya sea por el género, la edad, la cultura, la religión, la raza o el sexo. De allí que, para mantener relaciones interpersonales efectivas, es necesario poner en práctica la empatía,

que es la habilidad para estar conscientes de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Permite comprender el significado de la información que comparten dos o más personas, y con ello establecer un diálogo. De ello se deriva la importancia de aprender a interpretar todo tipo de información que se derive del proceso de comunicación verbal y no verbal (mirada, gesto, postura, tono de voz), que mantenemos con otras personas.

Desde esta óptica, las relaciones interpersonales se tornan imprescindibles para el buen funcionamiento de toda institución en general y de las instituciones educativas en particular. Es por ello que en la actualidad la habilidad de las personas para relacionarse es de vital importancia y fundamental en el ámbito educativo; para lo cual se requiere el establecimiento de sanas relaciones interpersonales a objeto que todos se conduzcan al logro de los objetivos institucionales. La optimización de recursos y del tiempo, solo serán posibles cuando existe entre los miembros de la institución educativa, la habilidad de establecer y mantener una interacción continua y favorable.

Es por ello que, el lugar de trabajo debe propiciar relaciones positivas entre las personas que allí laboran; para lo cual es indispensable que haya actitudes de afecto y amistad, y no solo laboral; tratando de evitar malos entendidos, y si los hay, hacer uso de la comunicación para resolver cualquier conflicto que surja.

Las relaciones interpersonales en los centros educativos según Echeita et al. (2004) son referentes valiosos para el análisis y el estudio de las situaciones de convivencia escolar para la inclusión de todo el alumnado y la comunidad educativa. En este punto, hay que señalar que determinan muchos aspectos de la interacción educativa pues suponen el punto de partida y de desarrollo de la comunicación entre los diferentes protagonistas de la vida escolar. De allí que tal como lo plantean Hernández y Kose (2012), el profesorado, el alumnado y las familias son los principales agentes del escenario escolar, y sus relaciones son claves para el establecimiento de un clima educativo donde la convivencia sea fructífera y enriquecedora. Es por ello que según Aguado (2003) y Jordán (1994), resulta imprescindible promover en las instituciones educativas un modelo de desarrollo de sensibilización cultural como modo más

adecuado para fomentar de manera crítica unas competencias interculturales dinámicas y en permanente cambio y adaptación social como contribución al logro de unas buenas relaciones interpersonales.

## 2. El clima organizacional en el ecosistema organizativo

El clima organizacional es en la actualidad un factor clave en el desarrollo organizacional, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Para Méndez (2006), el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. El autor define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional puede ser estudiado desde tres enfoques fundamentales, que han dado cuerpo al análisis e interpretación de lo que sucede en el ambiente de trabajo, dependiendo desde donde visualicen dichos procesos en el contexto del ecosistema organizacional, estos enfoques son:

El enfoque *objetivo o estructural* de Forehand y Gilmer (1964), que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Es importante destacar que Dessler (1993), basa su definición en este enfoque cuando plantea que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.



El segundo es el *enfoque subjetivo* propuesto por Halpin y Crofts (1962), en el que plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, en este enfoque es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Además, los autores incorporan otros aspectos como son los factores del clima relacionados con la producción.

El tercer enfoque es el denominado de *síntesis*, se le considera el más nuevo o reciente y se describe el término desde el punto de vista objetivo o estructural y subjetivo, y, tiene como sus máximos representantes a Litwin y Stringer (1968), para quienes el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del talento humano en las organizaciones; ya que los mismos están ligados al desempeño y satisfacción laboral. El clima organizacional se ve influenciado por aspectos anímicos, laborales, sociales, de educación y económicos que intervienen en la vida de cada una de las personas que forman parte de las instituciones educativas. Este se traduce en el ambiente interno de una institución, generado por las emociones (actitudes, normas, sentimientos, valores, entre otros aspectos) relacionados con las personas que laboran en esas organizaciones, es la expresión personal que los directivos y docentes se forman de la institución a la cual pertenecen; en tanto que la motivación es la fuerza o impulso interior que motiva a las personas para realizar con entusiasmo sus actividades. En este sentido, la motivación se relaciona con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de una organización, en este caso particular, una institución educativa. Los docentes motivados, muestran entusiasmo al desarrollar el trabajo que se deriva de sus responsabilidades.

El clima organizacional que se genera en toda organización influye en el buen funcionamiento de la misma; al respecto Fernández (2005: 25), considera que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional”. En el ámbito educativo, el clima organizacional comprende la percepción tanto individual como colectiva que tienen los directivos y los docentes respecto a la forma en que interactúan; que son el resultado de las vivencias del trabajo que ejercen diariamente y que inciden en su desempeño laboral.

De los anteriores enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima desde las cuales se han realizado aportes significativos para su comprensión en el contexto organizacional, con particular énfasis en las instituciones educativas como es el caso que nos ocupa. Desde esta visión, cobra importancia lo que expresa Méndez (2006), quien afirma que la primera aproximación al concepto de Clima Organizacional se dio en el campo de la psicología, a través de los aportes de Kurt Lewin, quien consideró que el comportamiento de una persona es el resultado o función de la interacción entre esta y el entorno que la rodea. A dicha conjunción entre persona y ambiente la llamó *campo o medio psicológico*.

A partir de allí, el clima, ha sido abordado tanto de forma implícita como explícita por muchos autores desde varias perspectivas como factor que determina la calidad de las relaciones humanas en un entorno cotidiano, como lo es el trabajo. A este respecto, Rousseau (1988), (citado en Méndez, 2006: 32), por ejemplo, consideraba: “al clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente laboral”. En este sentido, el clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida”.

Por su parte, Katz y Kahn (1966), (citados en Méndez, 2006: 32) consideran “el clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización”. Una concepción moralista para muchos, pero que apunta a la concepción ética de una entidad y a registrar cómo las buenas prácticas que propenden por un ambiente sano, cálido y armónico, redundan en una mayor productividad y en una imagen positiva de las instituciones. En este mismo orden

Chiavenato (2009: 28), ahonda aún más en la estructura corporativa de la empresa como responsable del buen ambiente laboral y afirma que:

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas.

Es oportuno destacar el énfasis que el autor pone en un punto fundamental: los efectos del clima de trabajo en el comportamiento de las personas. Los seres humanos son variables en sus metas y percepciones, y la empresa u organización debe estar atenta a estos factores, pues en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. Méndez (2006: 32) por su parte, confirma lo que de manera empírica muchos ya habían detectado, sobre todo en oficinas de relaciones humanas y en experimentos académicos, y es el hecho de que el contexto psicológico es “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional”.

Otro aporte conceptual considerado de importancia es el realizado por Quiroga (2007: 15), para quien “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad”. Cuando hay claridad sobre la dimensión de lo que significa hablar de vivencias del día a día (es decir de lo cotidiano), se comprende el impacto e influencia que un clima laboral determinado tiene sobre la vida de las personas, no sólo sobre su trabajo.

En consonancia con lo anterior, Fernández (2005) asegura que el trabajo afecta el comportamiento y las actitudes de las personas, así como las relaciones sociales y las características de la personalidad influyen en el medio ambiente interno de trabajo. La vida organizacional está inmersa dentro un universo de percepciones, personalidades, actitudes y acciones ejercidas por los miembros de una entidad y es responsabilidad de los dirigentes conocer al máximo sobre sus empleados y sus modos de relacionarse, para que las políticas implementadas sean lo más exitosas posibles.

### 3. Satisfacción laboral

El constructo satisfacción laboral ha venido cobrando mucha importancia y se ha constituido en materia de investigación, a partir de la Teoría de Maslow conocida como “la teoría de las necesidades humanas”, siendo de vital interés el estudio de las características del lugar de trabajo que pueden incrementar, no sólo dicha satisfacción sino, en general, el bienestar psicológico de los trabajadores. Algunas investigaciones han puesto de manifiesto que a medida que las personas consiguen alcanzar en la organización determinadas metas de carácter básico tales como: estabilidad profesional, garantías económicas, suficiencia de recursos para desarrollar su trabajo, entre otras, al mismo tiempo aumentan las necesidades de éxito, de realización personal y de relación con los demás.

La satisfacción en el trabajo, se traduce en la actitud que asume todo trabajador respecto a su propio trabajo, está relacionada al clima organizacional que se vivencia en la institución. Como seres humanos, buscamos por naturaleza estar satisfechos y sentirnos realizados. El trabajo ofrece la oportunidad de obtener esta satisfacción porque nos permite desarrollar las cualidades que caracterizan nuestra naturaleza. El trabajo induce el crecimiento de la personalidad, al propiciar el cultivo de las habilidades que poseemos y utilizar al máximo nuestro potencial; además, es un medio para fomentar relaciones interpersonales con los compañeros de labores.

Es por ello que se considera que el desempeño laboral está ligado a la satisfacción del trabajador, este orden de ideas, Davis y Newstrom (1993: 204), plantea que la satisfacción del trabajador “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, entre otros.

Si cada uno en su puesto de trabajo, propone y sugiere ideas y acciones para mejorar, el entorno laboral mejorará, cosa que no ocurrirá con la crítica conformista. Para obtener satisfacción laboral, es necesario que todas las personas que laboran en la institución muestren entusiasmo e interés

por realizar de la mejor manera posible sus labores, así como también demuestren amabilidad y simpatía hacia sus compañeros de labores, tratarlos como desea que los demás lo (a) traten.

El desempeño laboral tal como lo plantea Palaci (2005: 155), es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), por su parte plantea que: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

De acuerdo a los planteamientos de Coleman y Borman (2000), el desempeño laboral es entendido como el esfuerzo individual dirigido por las capacidades y habilidades de las personas y las percepciones que éstas tengan del papel que deben realizar en las organizaciones. En este sentido Dolan et al. (2007: 229) señaló sobre el desempeño laboral expresa que:

(...) la evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático que sirve para evaluar, medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, su finalidad es descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Se puede decir que dentro de lo planteado por el autor el desempeño se evidencia en la productividad del trabajador, punto fundamental que encierra claramente que un trabajador se mide por el grado de rendimiento eficiente en el cargo. En este mismo contexto, Chiavenato (2009: 246), define el desempeño laboral afirmando que:

El desempeño de la persona en el cargo es excesivamente situacional, variando de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que bastante influyen. Cada persona evalúa la relación entre costo beneficio para saber si vale la pena hacer un esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Al analizar las dos definiciones anteriores, se encuentran claras coincidencias que hay entre ambos conceptos, puesto que uno de los puntos que plantea Chiavenato es que de una persona a otro difiere grandemente en desempeño, puesto que va a determinarse por las diferentes situaciones, por lo que, su desempeño dependerá de sus propias capacidades y habilidades como de su eficiencia en el cargo. Por lo anterior se afirma que uno de las condicionantes para un buen desempeño va íntimamente relacionado con la eficiencia (habilidades y capacidades) en el cargo y la productividad (costo/ beneficio).

#### **4. La Motivación en las instituciones educativas**

En los actuales tiempos cobra interés reconocer la importancia de los profesores (docentes, educadores), así como el rol fundamental en la educación que desempeñan en los procesos formativos Sin embargo, para ser un buen docente, no basta con poseer determinados conocimientos y divulgarlos, sino que un buen profesional de la educación ha de saber aplicarlos; pero además, debe integrar a su práctica pedagógica, elementos de una serie de características personales tales como: comunicación interpersonal, asertividad, técnicas de habilidades sociales, autoestima, autoconciencia, entre otros; así mismo, como plantea Román (2008), de habilidades docentes traducidas en: métodos o estrategias de enseñanza que favorezcan el desarrollo de su trabajo.

En líneas generales, se considera que los docentes que poseen cualidades humanas apropiadas para la enseñanza pueden lograr que sus alumnos estén más motivados. Desde esta perspectiva, de acuerdo con lo planteado por Carrasco y Baignol (2004), algunas de las habilidades y/o competencias del profesor que facilitan la motivación del alumno son las siguientes:

1. La atmósfera interpersonal de comunicación en la que se desenvuelve la tarea ha de permitir al alumno sentirse apoyado cálida y honestamente, respetado como persona y capaz de dirigir y orientar su propia acción.
2. Conviene utilizar, cuando sea necesario, la represión en privado, la conversación particular amistosa y los factores positivos que animen al alumno. Son más eficaces unas palabras de ánimo, la confianza en las posibilidades de rectificación y el

reconocimiento de los aspectos positivos en la conducta y en el trabajo del alumno que los castigos.

3. El profesor a de mostrar interés por cada alumno; por sus éxitos, dificultades, planes, etc., y hacer que él lo note.
4. El elogio es útil si surge de un modo espontáneo y se dirige a un trabajo o esfuerzo concreto.
5. Por otra parte, los alumnos declaran sentirse más motivados por el profesor que prepara cuidadosamente sus clases, sabe organizar el trabajo, exige de forma razonable un rendimiento proporcionado, revisa las tareas y corrige a tiempo los exámenes, entre otras actividades.

La motivación está relacionada con autoeficacia y necesidad del logro; según Solf (2006), la autoeficacia está conformada por las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar acciones requeridas para resolver situaciones futuras, las cuales se van incrementando por las experiencias vividas, éxitos y fracasos, la persuasión social y las creencias de eficacia, para lograr alcanzar una meta fijada. Lo importante de acuerdo con Arrieta y Navarro (2008), es motivar a las personas para mantener y reforzar la dirección, persistencia e intensidad de los esfuerzos realizados; lo que permitió llevar a cabo un estudio cuyo resultado muestra que la motivación no se comporta de forma lineal, sino que está en constante cambio, es decir, que no espera algún estímulo para activar determinado comportamiento.

## **5. La Comunicación**

La comunicación se constituye en un hecho existencial de ricos y variados matices los que se pueden contemplar desde distintas perspectivas o puntos de vista. En este sentido, puede ser entendida como medio o vía ofrecer y compartir conocimientos con quiénes interactuamos, se comparte significado epistemológico, bien de manera directa, a través de medios de opinión pública o mediante "bancos o bases de datos".

La comunicación se desarrolla mediante el apoyo de diversas ciencias, las cuales le han dado bases y fundamentos para su desarrollo: es por ello que, en su dimensión neurofisiológica, cobra importancia como mensaje transmitido a través de los circuitos

nerviosos, colmados de códigos y estimulados en su momento. Así mismo, como realidad biológica que ha servido de orientación a instrumentos y máquinas cibernéticas. La Psicolingüística o teoría del lenguaje, contempla la comunicación como medio lingüístico, y, la Antropología considera la comunicación como instrumento de participación conjunta entre dos o más personas con el propósito de acción común de apertura hacia los demás, y valiosa en contenidos acrecentadores de la personalidad.

La comunicación constituye un proceso terapéutico catártico o purificador, cuando alivia y conforta al enfermo en el encuentro médico-paciente, o mediante consejo ofrecido entre personas. Por otra parte, la comunicación es de suma importancia y encierra gran Interés por su significado y valor pedagógico, ya que la relación interpersonal educador-educando/s, estimula la acción perfectiva de los mismos en trayectoria vital para el logro de cotas de calidad humana.

La comunicación de acuerdo con Dalton et al. (2007: 86), es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal. En el proceso de interacción dentro de una institución, un profesor, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera viceversa (en el caso de las organizaciones educativas). El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor.

### **Resultados**

En la investigación se pudo recoger que en una organización existan condiciones favorables para que los trabajadores se desempeñen en forma eficiente; asimismo, Dalton et al. (2007), es del criterio que entre los trabajadores deben existir buenas relaciones interpersonales que contribuyan a su eficiencia y adaptación a los cambios pues así se garantizará el logro de los objetivos institucionales.



Todo ello está en consonancia con aspectos como el estrés el cual debe ser superado mediante la generación del ambiente laboral adecuado, que a su vez proporcione un adecuado y sano ambiente de aprendizaje, donde la comunicación se constituya en el elemento mediador para el logro de unas sanas relaciones interpersonales. Del mismo modo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones constituyen elementos de trascendencia para que el ambiente laboral y el desempeño de los docentes configuren la plataforma necesaria y requerida para relacionarse de manera más efectiva y afectiva con sus colegas, pares y directivos.

Los resultados se relacionan con las comprobaciones realizadas por Garza (2010), quién consideró que el clima organizacional es de gran importancia en las organizaciones, que buscan el mejoramiento continuo del ambiente en la institución. Es evidente que el ambiente de trabajo es condición favorable u obstáculo para el buen desempeño de los docentes de la institución educativa “Filipinas”. En este sentido, las relaciones interpersonales están referidas al trato recíproco de unos trabajadores con otros.

Es necesario desarrollar y conservar un ambiente satisfactorio de trabajo que comprometa al talento (Gadow, 2010) de todo el personal. Pero la existencia de un adecuado clima organizacional no solo beneficia a los directivos y docentes, sino también a los estudiantes, las familias y a todos los miembros de la comunidad educativa.

Como se dijo anteriormente, la comunicación es importante en este proceso, sin embargo, los resultados indican que se deben mejorar las habilidades comunicativas, considerando que estas son fundamentales para que directivos y docentes mantengan adecuadas relaciones interpersonales. Se puede colegir que un buen clima organizacional está estrechamente relacionado con las habilidades comunicativas de los trabajadores. Por esta razón dentro de las instituciones educativas se debe fomentar el manejo de estrategias y habilidades comunicativas, con el propósito de fortalecer el clima organizacional, buscando la armonía, pero sobre todo sentar las bases para el desarrollo de unas sólidas relaciones interpersonales.

Se constató que el clima organizacional se relaciona con la reciprocidad según lo planteado por Segredo (2010), es decir, los trabajadores que perciben un clima organizacional satisfactorio, tendrán un comportamiento de reciprocidad absoluta para con la institución;

participan en todas las actividades institucionales, cumplen sus funciones a cabalidad; asumen el reto de alcanzar los objetivos y metas institucionales. Es importante tomar en cuenta mecanismos para que el personal docente se sienta identificado con los valores, objetivos y metas de la institución educativa.

Del mismo modo se pudo constatar que el clima organizacional influye en la gestión institucional; vale decir que también la persona del líder se verá afectada por el buen o pésimo clima organizacional. Conviene por tanto preparar a los directivos y docentes quienes ejercen el liderazgo en la institución educativa para que gestionen por encima de todo un adecuado clima que beneficie a toda la comunidad educativa. De allí que para Baguer (2009), la personalidad del líder influye en el clima y la política organizacionales; quienes lo acompañan encuentran en él a la persona que los guiará hacia su realización profesional. Como piensa Méndez (2010), el impacto de la personalidad del líder repercute en el comportamiento organizacional e impulsa a otros para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

#### **A manera de conclusión**

Se concluye tal como se desprende de la información analizada en la entrevista realizada al Rector y de los datos suministrados por los docentes, que el clima organizacional tiene una relación positiva y muy significativa con el desempeño laboral del personal docente y directivo que labora en la institución educativa “Filipinas”; todo en concordancia con el ambiente físico, el ambiente social, así como las actitudes y valores. La creación de un ambiente laboral favorable no es suficiente para el buen funcionamiento de una organización, también es importante mejorar el nivel de comunicación entre los trabajadores.

Es importante reconocer que las políticas educativas que hacen referencia al problema identificado en la institución educativa, marcan las condiciones ideales que deben existir en los centros escolares para el logro de sus propósitos; pero que, en la realidad investigada, tales condiciones no se encontraron presentes siendo una de estas la existencia de un adecuado clima escolar. Vale reconocer que un clima escolar sano se traduce en un buen

ambiente de trabajo lo que a su vez constituye una de las Características de las escuelas efectivas.

Desde esta perspectiva, el docente adquiere una gran relevancia, toda vez que se constituye en el principal promotor e impulsor de las acciones que es necesario acometer para el logro de los objetivos educativos entre los que destaca, la generación de climas adecuados para el aprendizaje como consecuencia que el docente cuenta con o debe contar con las habilidades necesarias para la generación de una sana u adecuadas relaciones interpersonales con sus colegas y el resto de los miembros de comunidad escolar, con fundamento en valores como la tolerancia, la solidaridad, el respeto y el reconocimiento al otro.

Por otra parte, los docentes asignan un significado y valor preponderante a las relaciones interpersonales, para que la institución educativa cumpla con los objetivos que le han sido asignados. Sin embargo, Esto no es exactamente lo que ocurre en las instituciones educativas, en las cuales los docentes muchas veces no cuentan con las herramientas y las habilidades necesarias para la generación de un adecuado clima laboral y escolar que les permita entablar relaciones interpersonales sanas y en muchos casos no tienen conciencia plena de las implicaciones que estas tienen en su desempeño, ya sean positivas o negativas.

### Referencias

- Aguado, T. (2003). *Pedagogía intercultural*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Arrieta-Salas, C. Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109),67-89. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1332/133213120004>
- Baguer, A. Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrasco, J. B. y Baignol, B. (2004). *Técnicas y recursos para motivar a los alumnos*. Madrid: Rialp, S.A.
- Casassus, J. (2003). *La escuela y la (des)igualdad, LOM*. Santiago, Chile. Disponible en [https://www.academia.edu/3738861/Estandares\\_en\\_la\\_Educacion\\_Juan\\_Casassus\\_Unesco](https://www.academia.edu/3738861/Estandares_en_la_Educacion_Juan_Casassus_Unesco)
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Coleman, V. I. y Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the Citizenship Performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25–44
- Cummming, T. G. y Worley, Ch. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Cengage Learning Latin America.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas (3a ed.)*. México: Thomson.
- Davis, K y Newstron, J. W. (1993). *Organizational behavior, human behavior at work*. Londres. McGraw– Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México.
- Dolan, S., Valle R., Jackson, S. y Schuler, R (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw–Hill / Interamericana Editores de España, S.A.U.
- Echeita, G. (coordinador), Ainscow, M., Alonso, P., Duran, D., Font, J., Marín, M. Miquel, E., Parrilla, M. A., Rodríguez, P., Sandoval, M. y Soler, M. (2004). Educar sin excluir. *Cuadernos de Pedagogía*. N.º 331, 50–53. Disponible en [https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2004/164118/cuaped\\_a2003m1n331p50.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2004/164118/cuaped_a2003m1n331p50.pdf)
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas–México). Disponible en <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hernández, F. y Kose, B. W. (2012). The developmental model of intercultural sensitivity: A tool for understanding principals' cultural competence. *Education and Urban Society*, 44(4), 512–530. Disponible en <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013124510393336>
- Jiménez, C. (2005). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, D.C.
- Jordán, J. A. (1994). *La escuela multicultural: un reto para el profesorado*. Barcelona: Paidós.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España. Alienta Editorial.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Quiroga, P. D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Univ. Empresa*, 6(13), 9–36. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096761.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.
- Román, J.M. (2008). *Psicología de la instrucción*. Valladolid. Universidad de Valladolid: Departamento de Psicología.
- Segredo, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la misión médica cubana*. República Bolivariana de Venezuela. (Tesis de maestría inédita, Escuela Nacional de Salud Pública, Venezuela). Disponible en <http://files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/05/30-tesis-alina-segredo.pdf>.
- Solf, Z. A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, núm. 9, 111–126. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112814005.pdf>