

**La eficacia de la cultura organizacional para el  
mejoramiento del desempeño docente en la Unidad  
Educativa Liceo Naval**

**The effectiveness of the organizational culture for  
the improvement of teaching performance in the  
Liceo Naval Educational Unit**

**Ana Auxiliadora Andrade-Zambrano**  
Universidad Espítu Santo - Ecuador  
aandradeza@yahoo.com

**Marilyn Patricia Ureta-Alvear**  
Universidad Espítu Santo - Ecuador  
marilynpatricia@hotmail.com

[doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594)

## RESUMEN

La cultura organizacional está basada en valores y normas que permitirán que sus colaboradores se identifiquen entre ellos y mantengan actitudes positivas; además se transmite el sentido de unión entre los miembros de la institución.

El objetivo principal de esta investigación es realizar talleres de formación continua con temáticas sobre cultura organizacional y motivacional como tendencias contemporáneas con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales en el cuerpo docente de la Unidad Educativa Liceo Naval, que en su mayoría cuentan con un nivel de educación superior y sus edades fluctúan de 35 y 55 años, de ambos géneros.

Durante el proceso de diagnóstico, se descubrió la falencia que tienen los docentes con la identificación de la misión de la institución y el trabajo en equipo, se confirmó la falta de liderazgo motivacional y hábitos de intercambiar conocimientos que sean de importancia en beneficio para el bien común.

La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cualitativo fundamentado en el análisis documental de indagación empírica sobre cultura organizacional. Para obtener información detallada se aplicaron encuestas, entrevistas y sesiones de grupo, las mismas que permitieron obtener fragmentos sobre razonamiento y motivaciones del personal docente.

En conclusión, podemos decir que la cultura organizacional influye en lo social e institucional, por eso creemos necesario desarrollar estrategias que sean consideradas como eje fundamental dentro de la cultura de LIGUA

**Palabras clave:** cultura organizacional; relaciones interpersonales; formación continua; desafíos físicos cooperativos; liderazgo motivacional

## ABSTRACT

The organizational culture is based on values and norms that will allow its collaborators to identify with each other and maintain positive attitudes; In addition, the sense of union between the members of the institution is transmitted.

The main objective of this research is to carry out continuous training workshops with topics on organizational and motivational culture as contemporary trends in order to strengthen interpersonal relationships in the teaching body of the Liceo Naval Educational Unit, which mostly have a level of higher education and their ages fluctuate between 35 and 55 years old of both genders.

During the diagnostic process, the failing of teachers with the identification of the mission of the institution was discovered and teamwork, the lack of motivational leadership and habits of exchanging knowledge that are important for the benefit of the common good was confirmed.

The methodology to be used in this research will have a qualitative approach based on the documentary analysis of empirical inquiry about organizational culture. To obtain detailed information, we will apply surveys, interviews and group sessions, which will allow us to obtain fragments about the reasoning and motivations of the teaching staff.

In conclusion, we can say that the organizational culture influences the social and institutional, that is why we believe it is necessary to develop strategies that are considered as a fundamental axis within the culture of LIGUA.

**Key words:** organizational culture; interpersonal relationships; continuous training; cooperative physical challenges; motivational leadership

Cómo citar este artículo:

APA:

Andrade-Zambrano, A., & Ureta-Alvear, M., (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 34-50. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594>

Descargar para Mendeley y Zotero

## Introducción

Actualmente las exigencias en las instituciones educativas se caracterizan por la formación de individuos creativos, reflexivos y críticos, lo que hace necesario que las instituciones orienten su trabajo a reforzar las políticas o procesos administrativos para el personal, tomando en consideración las competencias individuales con respecto a su cultura, para lograr la eficiencia y eficacia del talento humano. Interpretamos que los componentes de la Cultura Organizacional nos servirán para observar si el nivel de respuesta tiene resultados positivos en el desempeño laboral docente.

Creemos apropiado que “La cultura organizacional es un tema principal de toda organización ya que considera necesario que esté presente como estrategia de cada organización y que sea la responsable del rendimiento individual y colectivo de los colaboradores” (Pedraza-Álvarez, 2015).

La cultura organizacional en poco tiempo pasa a ocupar una posición central en el interés académico y también en la preocupación de las personas que desarrollan sus labores en diferentes clases de organizaciones y quisieran verlas transformarse en un lugar de trabajo interesante, que presente desafíos y ofrezca una mejor calidad de vida laboral. Por este motivo en todo el mundo se está haciendo una labor con nuevos lindes como son los valores, ideales, doctrina e hipótesis básicas.

Por lo tanto, en Latinoamérica se ve que comienza a trabajar con otra mentalidad en cuanto a su organización sea estas empresas o entidades educativas, con la finalidad de expandir su cadena de servicio sean estos tangibles o intangibles.

## Fundamentación

Nuestro país está orientado en hacer transformaciones considerables por medio de la cultura organizacional, por lo cual valoramos dar un Proyecto Organizacional que produzca variaciones positivas en la satisfacción y el manejo laboral del maestro. Que va tomando fuerza en

fortalecer el desempeño profesional mediante el concepto de cultura organizacional donde se evidencia el trabajo de los administradores o del departamento de recurso humanos con el afán de que el personal trabaje armónicamente teniendo siempre en consideración puntos importantes como son el bienestar del empleado, además de que el individuo se identifique y empodere de sus funciones en su trabajo diario.

La unidad educativa Liceo Naval es una institución de gran trayectoria donde se fomenta el espíritu naval, transformando su nivel educativo de alto rendimiento, por lo cual ve la necesidad de influenciar en sus colaboradores el modelo de la cultura organizacional que transforme y lidere como grandes emprendedores del siglo XXI, mejorando el nivel de desempeño laboral, en un ambiente agradable donde sus integrantes sean proactivos y de mentalidad abierta, generando procesos de sensibilización y toma de decisiones inteligentes.

## Justificación

La necesidad que tiene la institución educativa es de influenciar mediante la cultura organizacional, donde generen cambios significativos en la institución, con el propósito de mejorar el desempeño laboral en un ambiente agradable, proactivo, influyente y empoderados de sus funciones y servir a la sociedad en beneficio de los educandos.

Tomando en consideración lo anteriormente abordado determinamos como problema científico de la investigación:

¿Cómo influenciar la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval de Guayaquil?

En concordancia, esta cultura organizacional puede influenciar en la eficiencia dado que todos los docentes conocen los estándares para complementar sus diferentes labores. Estando de esta forma puede decirse que, si se instruye a cada uno de los profesores con la filosofía corporativa, se puede residir fuertemente en cada uno de ellos, y organización podría ser más

efectiva debido a que contará con una cultura corporativa mandante.

Para resolver esta problemática tomaremos como punto de partida el marco teórico, el mismo que nos permitirá conocer los diferentes enfoques alusivos a la conceptualización que es una forma especial de vida dentro de una organización, donde podemos ver diferentes hábitos, pensamientos y las diferentes actividades de los trabajadores y que debe ser aprendida por los nuevos empleados para lograr ser aceptados e aprobados dentro de la organización.

En cuanto a la metodología esta investigación nos da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para más adelante poder valorar y conocer a con que cultura organizacional dominaremos nuestra institución, lo cual ejecutaremos una serie de entrevistas en las diferentes áreas de la Unidad Educativa Liceo Naval, esto nos permitirá conocer el tipo de cultura organizacional dominante.

Asumiendo lo aportado por (Robbins, 2004) consideramos como importante y valioso que “La cultura es lo que nos une socialmente y que mantiene comprometida a la organización al darles los criterios adecuados sobre lo que los empleados deben decir y hacer, esta sirve como instrumento que crea sentido y permite el control, que direcciona y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados”.

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de fomentar la cultura organizacional y mejor en buen desempeño docente, con la puesta en práctica con los talleres motivacionales y la constante participación de los trabajadores, se logrará a entes creativos, innovadores y en busca de nuevas sendas que aporten al beneficio de la institución.

### **Revisión de literatura**

Para empezar con las diferentes conceptualizaciones que serán expuestas durante este período de revisión de literatura, la misma que compete para el tema en estudio; ayudará a comprender la principal definición de

cultura organizacional. Antes de examinar sus características y posibilidades de impacto en el desempeño laboral.

Cuando se refiere a la palabra cultura es inevitable relacionarla con el ser humano, ya que la cultura es la agrupación de varias disciplinas en lo que respecta a la vida de las personas, sus costumbres sociales, y patrones de conducta, desde los años ochenta se viene ampliando este concepto donde se va dando importancia a la psicología organizacional donde intervienen experiencias compartidas entre los miembros que integran su lugar de trabajo.

### **Cultura Organizacional:**

La cultura organizacional puede entenderse como costumbres, hábitos, normas, reglas, comunicación formal e informal, y toda comunicación distinguible y única. Para (Carillo-Punina, 2019), se refiere a Hofstede (1999) quien define la cultura como personas en diferentes entornos sociales y a través símbolos, héroes, valores, costumbres, rituales, etc. Que no se pueden ver a simple vista.

De acuerdo con Rivera -Carillo (2018) considera que la cultura organizacional es un recurso estratégico, tiene el valor de asegurar continuidad y durabilidad en la organización.

Según (Grueso, González y Rey, 2015 y citado por Rivera, 2018) Dentro de la organización, el interés de las personas por la salud y el bienestar está cambiando especialmente en los últimos años, con salud y el bienestar de los empleados a nivel personal y organizacional se ha convertido en demanda de la empresa.

Para Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2015) Determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en equipo, liderazgo, propietario, organización y medio ambiente. Esto se asocia a la competitividad (Fuentes, 2017)

Según (García, 2006 y citado por Securato, 2019) define a la cultura como variable independiente y externa que intenta influir en la organización y acoger a la compañía a identificarse con

ella, y uniéndose a la organización, porque los empleados se ven afectados por múltiples instituciones, tales como: comunidad, educación, familia etc. Estas se llevan a la organización a través de los miembros que la componen (pag.165).

Para (Edgar Schein ,1985 citado por Pedraza-Alvarez,2015) considera que la cultura organizacional es el modelo de premisa básica para la creación de grupos específicos, métodos para resolver problemas y deshacerse de las dificultades descubiertas o desarrolladas en el proceso de aprendizaje. Anular los problemas de adaptación externa e integración interna. Funciona lo suficientemente bien como para ser considerado eficaz, por lo que está aprendiendo de los nuevos miembros cómo comprender, pensar y sentir correctamente estos problemas.

Ante lo expuesto anteriormente se puede decir que la cultura organizativa puede favorecer la inserción de la estrategia si existe una fuerte relación entre ambas o, lo opuesto, dificultar o retrasar su realización.

Para (Carillo-Forgiony-Rivera ,2019) es un conjunto de valores y creencias fundamentales, los valores son declaraciones sobre el bien y el mal de una organización. La creencia es la percepción que tienen las personas del comportamiento y sus consecuencias. Los valores y creencias se especifican a través de normas y su función es especificar el comportamiento esperado.

Iniciativa individual: el grado de responsabilidad individual, libertad e independencia.

Clima organizacional: se refiere al medio ambiente. Trabajar en Colaboración.

Cultura compartida: no basta con tener valores y creencias, deben ser los valores y creencias de la mayoría de los miembros de la organización.

Identidad e integración: el grado de reconocimiento de los miembros en toda la organización más que en sus grupos de trabajo específicos o áreas de experiencia profesional, y estimula a las unidades organizacionales a operar de manera coordinada.

Tolerancia al conflicto: el grado en que se alienta a los empleados a expresar abiertamente los conflictos y las críticas.

Según (Mena,2019 cita Chiavenato ,1993) plantea que la cultura organizacional es una forma de vida, creencias, expectativas y sistema de valores, las formas típicas de interacción y relación de una organización determinada. Toda organización es un sistema complejo y humano con sus propias características, su propia cultura y sistema de valores. todos deben seguir observando y analizando el conjunto de valores y su explicación.

Por tanto, para (Mena,2019 quien cita a Rodríguez -Garay, 2009) refiere que la cultura organizacional es producto de la interacción entre personas que se construye todos los días. Inconscientemente, la vida organizacional crea valores y creencias como resultado implícito de los valores. Actúe para afrontar y resolver problemas de supervivencia y desarrollo (p.71). La cultura dentro de la organización con el tiempo se va formando y consolidando gradualmente y depende en gran medida de quién lo dirige, así señala Jericó (2001) citado por (Llancari R, Alaina R., 2019).

La comunicación adecuada entre el director y el profesor es esencial para la movilización y los empleados están motivados para establecer direcciones claras con una visión clara (Bennis, 1984). La cuestión del liderazgo es encontrar entonces, la forma correcta de liderar. De hecho, se deben conocer algunos de los factores más importantes el desempeño de los trabajadores, los líderes también utilizan su desempeño, características, actitudes y cualidades intelectuales nos brindan un mecanismo.

Según Montero y Romero (2016), quienes son citados por (Herdoiza, 2020) estos autores mencionan el hecho de que las buenas relaciones son importantes, crear amistad y mejorar el desempeño del equipo; pues, la motivación influye en el comportamiento organizacional de los empleados y su proceder comunicativo personal.

Cabe señalar que el líder influirá directa o indirectamente en el desempeño laboral de los trabajadores individual o el trabajo en equipos. Realizar esta investigación entre cultura organizacional y desempeño laboral es un aspecto muy importante. Ya que permite el desarrollo de la institución, que es brindar a los usuarios una mejor calidad de servicio, y oportuno.

### **Desempeño docente**

El desempeño docente es el eje del proceso de formación en el sistema de movilización de educación formal. Es necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente en la vida cotidiana. Para (Martínez -Lavín ,2017) el desempeño docente es un concepto construido a partir de múltiples aspectos, cuando se menciona la palabra “desempeño”, se refiere a la acción, en este caso particular, corresponde a la acción o práctica inherente a la carrera docente.

Por otro lado, la formación continua constituye una estrategia orientada a mejorar la calidad del trabajo y el desempeño de cualquier colaborador. En términos generales, la formación tiene como objetivo desarrollar características definidas en el modelo de docencia profesional, que es un proceso permanente, y la huella del maestro.

Para (Martínez-Lavín ,2017 cita Robalino,2005) esta formación suele ser obligatoria, a través de planes coordinados por las propias autoridades educativas, estas acciones buscan ayudar a la práctica docente proporcionando aprendizaje y actualizando nuevos conocimientos. Contenido, desarrollo de habilidades, soporte técnico, consultas escolares, facilitar el proceso de reflexión, monitorear el progreso de la enseñanza y evaluar y brindar retroalimentación performance.

El desempeño docente es la práctica o función de las relaciones mutuas, es decir, se basa en las relaciones interpersonales con los demás, ya sean estudiantes, colegas o incluso la sociedad; ayuda a construir nuevos conocimientos mediante el uso medios y estrategia. En este sentido, es necesario que el profesorado cuente con carrera docente ya que, la mayoría de los profesores

tienen deficiencias en las funciones pedagógicas.

### **Desempeño docente y cultura organizacional.**

En este sentido, es posible pensar que instituciones como las personas tienen sistema de valores, creencias y actitudes que orientan el comportamiento organizacional. Establecer una motivación para brindarles vida institucional y convertirse el motor que lo compensa. En términos de instituciones educativas, los profesores son un eje importante imprescindible a la hora de interactuar con otros componentes organizacionales, los proyectos educativos impulsan imágenes que reflejan su estilo cultural (Choque, 2019).

Sin embargo, de hecho, esta situación prevalece en la cultura organizacional. En las instituciones educativas, muchos miembros no se dan cuenta de necesidad de trabajar juntos para lograr un objetivo común, limitando así la realización y la sinergia educativa.

Cabe señalar que cuando las instituciones educativas se establecen y desarrollan, se consolidan y desarrollan los miembros se dan cuenta de que pertenecen a la misma cultura y fortalecen la conexión, comunicación y participación interpersonal. Por otro lado, el enlace factores socioculturales estimulan el impulso de las personas por una visión compartida de la realidad. Sus miembros participan en los aspectos básicos de la gestión, lo que lleva a realización eficiente y eficaz.

En este sentido, se puede determinar la reflexión permanente y común de todas las personas. Los miembros de organizaciones educativas pueden mejorar la enseñanza y compromiso de mejorar la calidad de los servicios educativos a través de cambios beneficiosos gestión educativa, cultura organizacional y desempeño docente, manifiesta (Torres,2007) citado por (Choque,2020).

### **Relaciones interpersonales**

Según (Alamo,2020 cita a Sisa, 2013) la relación interpersonal es el contacto profundo o superficial de la existencia entre dos o más personas en cualquier actividad. La investigación

sobre el comportamiento humano es cada vez más obvia, considera la enorme complejidad de las relaciones interpersonales y grupales.

La relación interpersonal de (Caballo,2002 citado por Alamo,2020) son los cimientos en el entorno laboral porque promueven las relaciones y socialización. En el mismo sentido, (De La Cruz,2020 cita a Bizquera,2003 p. 23) considera relaciones mutuas. Desde la perspectiva del autor anterior, la relación interpersonal es útil y la socialización entre los miembros de la organización ha contribuido al trabajo de cooperación.

### **Liderazgo motivacional**

El liderazgo es la capacidad que se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes entre sí. Está rigurosamente vinculado con el cambio personal y colectivo.

En cuanto al liderazgo, su investigación es de crucial importancia para el departamento de talento humano porque genera contribución o participación de las personas, La empresa tiene cumplimiento garantizado, Por tanto, los logros y las metas son fundamentales para identificar protagonistas en una organización.

### **Liderazgo y cultura organizacional**

La base de la cultura organizacional está relacionada estrechamente con el desempeño laboral dentro de la organización sean estos sus logros en su puesto de trabajo, además de la persona que lidera la empresa. La investigación sobre la cultura organizacional dentro de la organización es utilizada como herramienta para tomar decisión administrativa e incrementar la productividad y ayuda a la mejora continua (Sagrero, 2017).

En todo caso, en el trabajo actual, el liderazgo se entiende como un proceso mediante el cual una persona influye en el comportamiento de los demás para lograr metas, por lo que deben tener valores y características y realizar una serie de tareas. Tareas como las que se mencionan a continuación: visión inspiradora, uso de medios para realizar la visión, organización del estado del

grupo, manejo de las relaciones interpersonales, comunicación, modelado, coherencia entre lo que dice y lo que hace, y competencias. Tomar decisiones, resolver problemas, gestionar conflictos, delegar, autorizar, iniciar y mantener cambios organizacionales, realizar tareas desafiantes, perseverar, cultivar seguidores, asumir responsabilidades, ser innovador y proactivo. Resumiendo lo planteado nos deja claro que entre liderazgo y cultura organizacional tiene relación de influencia en los cambios organizacionales.

### **Estrategias para mejorar la cultura organizacional**

Con este marco conceptual se entregan 10 estrategias que permitirán fortalecer la cultura organizacional del colegio desde el punto de vista directivo y así mejorar el desempeño docente de la institución.

Al llegar la autoridad a una institución reúna al personal docente, preséntese y escúchelos.

Realice juntas con los directores de las distintas áreas para conversar sobre las fortalezas y debilidades de estas, así como del personal docente que se encuentra dentro de las áreas.

El rector pedirá al vicerrector académico que le informe todo lo relacionado a su competencia y así podrá determinar cuáles son los principales problemas que debe enfrentar su gestión.

Analice toda la información y priorice desde lo más urgente hasta lo más importante.

Delegue responsabilidades una vez creados los planes de gestión para mejorar los procesos del colegio, siempre pensando en el beneficio de la comunidad educativa a la que representa.

Motive al personal que colabora con usted constantemente, a veces una felicitación o un diploma hace más de lo que nos imaginamos para crear un buen clima laboral en un colegio y por ende un mejor desempeño docente.

Si debe realizar inevitablemente algún cambio en el personal debido a un mal desempeño laboral.

Sea claro en explicar porque lo está haciendo. Pero no muestre debilidad ni tampoco orgullo, sea simplemente asertivo y empático con la situación.

Permita todo el tiempo las ideas, sugerencias y observaciones del personal docente, siempre y cuando sean constructivas y en beneficio de la institución.

Confíe en su equipo de trabajo y demuestre que usted no solo es un gestor de oficina, sino que también está dispuesto a trabajar junto a ellos.

Articule lo que el rector anterior dejó, en cuanto a su forma de trabajo, lineamientos, acuerdos, entre otros; aunque no todo sirva, tampoco no es que nada vale.

### **Metodología**

Se utilizarán métodos cualitativos basados en el análisis de la literatura. Para (Pastora, 2019 cita Monje 2011), se refiere a la investigación científica como la herramienta más importante para que los humanos descubran, conecten, expliquen y se conviertan en participantes del cambio. Tiene como objetivo proporcionar soluciones a muchos problemas de la vida desde la diversidad de la ciencia y el campo del conocimiento. La investigación realizó un análisis crítico de la información procesada y el conocimiento que sustenta cada disciplina.

Las características del método cualitativo son muy significativas para esta propuesta de investigación:

- **Inductiva:** algunos datos utilizados para desarrollar comprensión, conceptos y teorías, hipótesis y evaluar modelos preconcebidos.
- **Holística:** personas, entorno y grupos que no se pueden atribuir a variables generales.
- **Naturalista:** el informante interactúa de forma natural y no intrusiva, no hay un intercambio formal de preguntas y respuestas en la conversación normal durante la entrevista.
- **Descriptiva:** el análisis se centra en la

descripción de cosas, fenómenos observados y observaciones.

- **Comprensiva:** no se busca la “verdad” o la “moral” sino la perspectiva de los actores sociales.

### **Población y muestra**

La población total está compuesta por docentes, con un total de 50 personas. Elegir una muestra conveniente y, sobre esta base, considerar los casos disponibles a los que se puede acceder para determinar los principales participantes en el proceso de investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2016). A partir de lo anterior, se inició el proceso de recolección de información, con un total de 30 participantes.

### **Resultados**

#### **Análisis de Resultados cuantitativos**

La investigación indica que la Unidad Educativa Liceo Naval tiene un ambiente organizacional media, así que se teorizan problemas en la cultura organizacional e insatisfacción entre los docentes. Los empleados pueden tener diferentes puntos de vista sobre las características positivas que tiene la institución. Los resultados de la encuesta aplicada presentan puntuación promedio en lo que respecta a la cooperación, competitividad, motivación y buena actitud hacia el cambio.

Se utilizó encuestas y entrevistas de juicio de expertos basadas en (Rojas, 2015) desde un punto de vista metodológico, como tecnología, la correcta implementación es a veces el único indicador de la legitimidad del contenido. Una herramienta para la recolección de datos o información (Escobar Pérez, 2015), por lo que es muy útil para la evaluación cualitativa básica.

El diseño del cuestionario (Figura 1) consta de cinco preguntas, preguntas que los docentes señalan sobre la necesidad de lograr cambios en las relaciones interpersonales y cultura organizacional para mejorar su desempeño docente.

Los siguientes son los resultados de la lista de



datos obtenida de la encuesta de docentes:

**Pregunta 1:** ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tus superiores?

**Tabla 1**

Niveles	F	%
1	19	0,33
2	6	0,11
3	17	0,30
4	11	0,19
5	4	0,07
	57	1,00

Fuente: Docentes LIGGUA

**Figura 1**



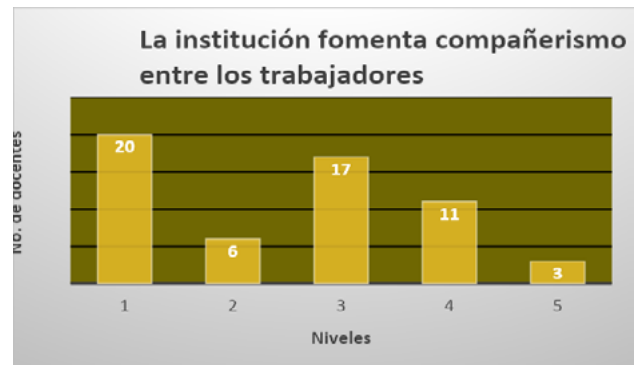
**Pregunta 2:** ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

**Tabla 2**

Niveles	F	%
1	20	0,35
2	6	0,11
3	17	0,30
4	11	0,19
5	3	0,05
	57	1,00

Fuente: Docentes LIGGUA

**Figura 2**



**Pregunta 3:** ¿Crees que la Institución reconoce que pongas en práctica tus habilidades y fortalezas para el desempeño de tu trabajo?

**Tabla 3**

Niveles	F	%
1	23	0,40
2	5	0,09
3	17	0,30
4	10	0,18
5	2	0,04
	57	1,00

Fuente: Docentes LIGGUA

**Figura 3**



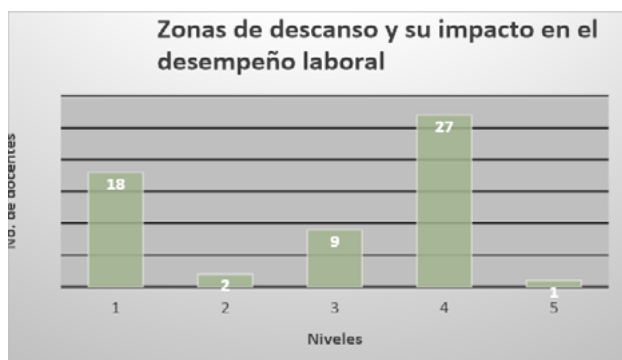
**Pregunta 4:** ¿Proveer zonas de descanso tiene un gran impacto en el desempeño y bienestar del equipo de trabajo?

**Tabla 4**

Niveles	F	%
1	18	0,32
2	2	0,04
3	9	0,16
4	27	0,47
5	1	0,02
	57	1,00

Fuente: Docentes LIGGUA

**Figura 4**



**Pregunta 5: Le gustaría participar en talleres motivacionales y manejo de relaciones interpersonales en su institución con la finalidad de mejorar el desempeño laboral?**

**Tabla 5**

Niveles	F	%
1	23	0,40
2	3	0,05
3	2	0,04
4	27	0,47
5	2	0,04
	57	1,00

Fuente: Docentes LIGGUA

**Figura 5**



### Discusión

Esta sección analizará y discutirá los resultados de los datos y la información procesados en la investigación. La herramienta utilizada es un cuestionario de desempeño laboral, que es una variable dependiente. Asimismo, la observación es una técnica importante y verdadera que se puede utilizar para comparar los resultados y la declaración del colaborador sobre el tema de investigación.

En las preguntas 1 y 2, se permite evidenciar el 33% de aceptación; sin embargo, se considera estos datos para dar soporte a las necesidades actuales y considerar las cuestiones planteadas por los encuestados, por lo que se plantean sugerencias para el diseño de cultura organizacional en la institución para poder declarar una cultura fuerte.

Para (Manosalvas-Quintero,2015) determinan que los factores importantes de una organización es su cultura organizacional ya que ayudan a alcanzar las metas y cómo lograr las relaciones laborales.

Los resultados para la pregunta 3, permiten evidenciar que un 29% considera que tienen la libertad de poder poner en práctica sus conocimientos para su desempeño docente según como refiere (Veliz-Jorna-Berra,2016) crear una fuerza laboral flexible y móvil para responder a las presiones del mercado, aumentando así la competitividad y la productividad. Se puede decir entonces que tenemos secciones manejables en la institución.

Continuando con la pregunta 4, los docentes encuestados dejan en claro que los espacios de recreación influyen en el desempeño laboral ya que invita a renovar energías y a trabajar motivados tal como lo expresa (Elias,2018) que dice “Los componentes de gestión sostenible del uso del espacio recreativo influirán en proceso de integración social”.

Para las organizaciones, el desafío actual es desarrollar y alentar a sus empleados a disfrutar de sus oportunidades de tiempo libre para que puedan disfrutar de una mejor calidad de vida, brindándoles así oportunidades para disfrutar de un entorno armonioso y emocionante de diversas formas: Cuerpo, cultura, deportes, entretenimiento y arte.

En el nivel 5, en comparación con la cuarta pregunta, la tasa de aceptación es muy alta (46,6%); pues, coinciden en considerar la necesidad de la formación del profesorado.

Cuando hablamos de formación, nos referimos a cualquier actividad en una organización que se lleva a cabo para satisfacer sus necesidades, orientada a mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o comportamiento de su equipo de trabajo (Cotto,2017). Se desprende de los resultados del diagnóstico que el índice de docentes que creen que el desempeño docente institucional es una prioridad absoluta y que continúan mejorando la calidad de la educación es claro y poderoso.

### Juicio de experto

El experto seleccionado procede de una institución académica de gran prestigio relacionados directamente con la temática de investigación, con calificación académica de maestría, así como también con categoría docente de titular de la universidad. de la escala del 0 al 10 en conocimiento, el 100% se encuentra en el nivel 9. Ver tabla 6

De las conclusiones actuales de la entrevista de juicio de expertos se pueden resumir lo siguiente: la cultura organizacional debe ser vista como el camino a seguir para todas las instituciones

de educación, debido al constante cambio y desarrollo de las relaciones interpersonales y las necesidades de implementar cambios significativos en las instituciones teniendo diseños propios de liderazgo motivacional que aporten al buen desempeño docente y así lograr una cultura dominante.

### Características de experto que participó en la entrevista

**Tabla 6**

Nombres	Trabajo actual	Repositorio digital UCSC	Educación Superior	Categoría docente	Años de experiencia
Sánchez Macías, Alfonso Ramón	Universidad Católica de Guayaquil	Diseño de un programa de membresías	Máster	Titular de Universidad	35 años

### Propuesta

Elaboración de talleres de formación continua con temáticas sobre cultura organizacional y motivacional con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales en el cuerpo docente de la Unidad Educativa Liceo Naval.

### Antecedentes

La idea de los talleres nace de la necesidad que la autoridad del Liceo Naval vigorice la cultura organizacional que existe en el colegio, a pesar de que el clima organizacional no es malo; pero deseamos mejorarlo a través de esta propuesta. Esta propuesta será importante en la medida que el personal que trabaja en el colegio esté dispuesto a realizarlo a través de la asistencia a los talleres y luego a la aplicación de las actividades que se sugieren aquí.

### Justificación

La propuesta que ofrecemos a continuación busca fortalecer la cultura organizacional que tiene el colegio y así mejorar el desempeño docente del Liceo Naval de Guayaquil “CMDTE. Rafael Andrade Lalama”. Para ello, ofrecemos en esta

propuesta un número de talleres fundamentados en actividades, estrategias y reglamentos para robustecer las relaciones interpersonales entre sus pares.

### **Beneficiarios**

Los beneficiarios de estos talleres serán las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Liceo Naval de Guayaquil “CMDTE. Rafael Andrade Lalama”, porque tendrán a la mano unos talleres que ayudarán a mejorar su desempeño docente y mejorar su cultura organizacional.

### **Aspectos teóricos**

La propuesta es factible en lo teórico, ya que cuenta con suficiente y amplia información bibliográfica en torno al tema, es factible en lo metodológico porque se presenta a través de un proceso sistemático.

Nuestra propuesta a nivel pedagógico está basada en la teoría de Vygotsky, (Cascio, Hernández, & Duarte, 2015) que indica que el aprendizaje sociocultural de cada individuo en el medio en que se desenvuelve va más allá que la enseñanza y el aprendizaje. Este será muy importante en nuestro ámbito laboral, así como en el desarrollo integral de las personas. Por ello, la teoría del psicólogo ruso Lev Vygotsky tiene implicaciones trascendentales para la educación y evolución de las personas porque no solo apunta a su desarrollo cognitivo; sino, además lo hace hacia su desarrollo social. (Cascio, Hernández, & Duarte, 2015). Así pues, muchos individuos se ven beneficiados gracias a la orientación sociocultural que desarrollo este psicólogo.

Otra de las contribuciones fantásticas de la representación del contexto ha sido el énfasis en el aspecto social del desarrollo. Esta teoría defiende que el desarrollo normal de los individuos en un grupo perteneciente a una cultura puede no ser una norma adecuada (y por tanto no extrapolable) a personas de otras culturas o sociedades. (Regader, 2017, p. 15).

De estos párrafos se desprende la propuesta, es el hecho de no solo trabajar porque sí o porque

necesito el dinero sino trabajar porque me siento bien conmigo mismo, con mi entorno y con las autoridades que en él se desenvuelven. Con ello no solo cambiará la visión de las personas frente al trabajo elegido además mejorará la cultura organizacional de la institución pues existirá una identificación con lo que hace. También, su ánimo y predisposición para trabajar mejorará significativamente.

La propuesta entonces cobra importancia en el medio en que se desarrollará puesto que actualmente los docentes del colegio asumen que como ya tienen su trabajo fijo o definitivo, no es necesario sociabilizar o aportar con conocimientos y habilidades a sus pares y es ahí donde se debilita la cultura organizacional de cualquier institución.

La idea de la propuesta también abarca aspectos administrativos y científicos, por ello está apegada a la teoría X y la teoría Y de Mc Gregor (Martín, 2007); la cual representa los dos tipos de colaboradores que una empresa puede tener dentro de su organización, donde los responsables de a que letra se apeguen sus empleados serán los encargados de cada uno de estos grupos, en nuestro caso las autoridades del colegio. Por ello, es importante destacar los talleres que ayudarán a mejorar el clima organizacional y su cultura liceísta.

La propuesta se aplicará en La Unidad Educativa Naval “Comandante Rafael Andrade Lalama”, está ubicada en la Base Naval Norte (junto al puente de la Unidad Nacional), parroquia Tarqui y pertenece al Cantón Guayaquil, a un costado de la Infantería Aérea. La zona goza de un clima tropical.

### **Aspectos didácticos**

A continuación, se muestra la fundamentación teórica que tiene la propuesta para fortalecer la cultura organizacional del Liceo Naval de Guayaquil y así mejorar el desempeño docente de la institución.

### **Talleres de formación**

Los talleres son un proceso de aprendizaje

planificado y organizado que involucra a participantes del grupo y tiene un propósito específico. Todos los participantes deben tener claro el propósito del taller, reflexionar sobre el aprendizaje y sacar conclusiones para mejorar.

Se caracteriza por mantener sus principios, trabajo en equipo, comunidad de intereses con un propósito claro, asignar tareas basadas en roles y funciones y la mejora de las habilidades personales. Estructura básica de los talleres:

Introducción: abrir y establecer un marco.

Acción: actividades (introducción inicial, negociación de objetivos, ejercicios grupales, aportaciones, diálogos, beneficio del taller)

Cierre: introducción del producto, resumen, agenda de seguimiento, Evaluación y consecuencias

### Actividades

La Real Academia Española nos dice que una actividad es la capacidad que tiene una persona en hacer o producir algo en estado activo, por lo que existen varios tipos de actividades. Para la propuesta vamos a hacer referencia a las actividades lúdicas y académicas que desarrollarán los docentes durante los talleres propuestos.

### Actividad lúdica

Una actividad lúdica es una acción que se puede hacer en un momento de libertad absoluta o dirigida con el ánimo de liberar tensiones, salir de la costumbre diaria y para ganar un ápice de encanto, distracción y divertimento. Otros beneficios de las actividades lúdicas pueden ser:

Desarrollan la expresión corporal.

Provocan la concentración y agilidad de la mente.

Optimizan el equilibrio y la flexibilidad.

Acrecientan la circulación sanguínea.

Socorren a que el cerebro respire endorfina y serotonina, dos neurotransmisores que generan un sentido de felicidad.

Estimulan la inclusión social.

### Actividad académica

Son todas aquellas acciones que se trabajan dentro de un proceso de enseñanza y aprendizaje y que sirven para retroalimentar lo que se aprendió en días anteriores, aprender nuevos conocimientos o destrezas y ayudan además a vincular al individuo con su entorno inmediato. Dentro de estas actividades académicas podemos encontrar debates, exposiciones, conferencias, simposios y todo aquello que se relacione a la educación. Tienen como propósito:

Complementar las habilidades de una persona que está formándose.

Posicionar los valores como algo fundamental en la vida.

Crear oportunidades para fortalecer el clima laboral de cualquier institución.

Favorecer la creatividad de las personas

Promover responsabilidades entre pares.

Establecer un sentido de pertenencia.

### Estrategia metodológica

Hay que tener una idea clara de lo que se tiene y de lo que se desea lograr; readaptarse y redefinirse de acuerdo a la propia realidad del docente de tal manera que no caiga en la desesperación por no poder realizar lo propuesto cuando la meta es muy alta de lograr. Para ello debe valerse de estrategias que ayuden a su metodología y por ende a una mejor comprensión de lo que quiere lograr. Algunas de las estrategias que se ponen a consideración son:

Mapas conceptuales.

Redes semánticas.

Lluvia de ideas.

Formulación de hipótesis.

Resolución de problemas.

Planificación conjunta del aprendizaje.

Construcción de gráficos, cuadros.

Juegos de roles.

Juegos de simulación.

### Descripción de la propuesta

La propuesta se la realizará respetando tres ideas básicas; primero, desarrollar los talleres de formación continua; segundo, realización de actividades y estrategias que fortalezcan la cultura organizacional de los docentes y tercero, el mejoramiento del desempeño docente a través

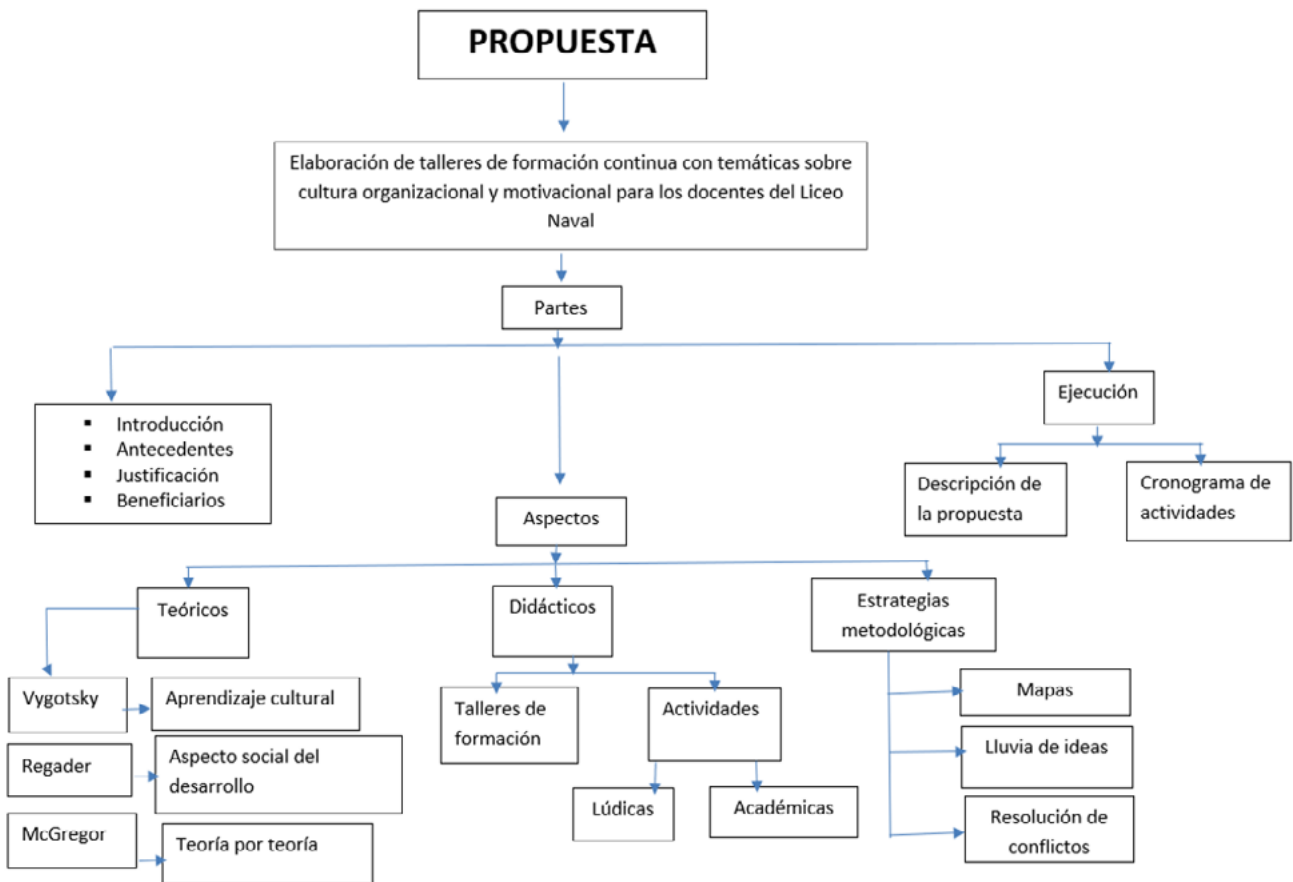
de charlas de motivación dirigidos a los maestros y autoridades del Liceo Naval de Guayaquil.

Los contenidos que se generaron en esta propuesta son el resultado de la investigación realizada acerca de los dos temas ejes de este paper que son cultura organizacional y desempeño docente; así como de los temas de liderazgo y relaciones interpersonales. Esta propuesta se basa en actividades y estrategias que promueven prácticas integradoras y que a través de talleres se puede mejorar procesos de una manera más amena y eficaz.

### Cronograma de un taller con actividades y estrategias integradoras

Día	Actividad	Ejercicios	Recursos	Responsables
1	Asistencia de los asistentes		Identificadores Marcadores	Lcda. Ana Andrade y Lcda. Marilyn Ureta
	Juego de presentación Bienvenida del taller inicial Normas del taller Prueba inicial Planificación del taller	Conversación en parejas: Intercambio de información personal. Responder prueba inicial sobre liderazgo	Tarjetas Pizarra Marcadores Prueba Plan de actividades	
2	Elaborar conceptos de cultura y clima organizacional  Presentación de diapositivas  Reflexión del día	¿Qué es cultura organizacional? ¿A qué llamamos clima organizacional?  ¿Por qué es importante establecer normas para vivir bien? Lluvia de Ideas (Los docentes se forman, arman grupos y luego cada grupo escribe lo que entendió)  Charla sobre la importancia de trabajar dentro de un buen ambiente laboral y la relación directa que tiene con un buen desempeño laboral.  Revisión de respuestas de la prueba Inicial	Cuaderno Periódico Tarjetas Papeles de colores Marcadores Proyector Laptop	
3	Control de asistencia  Observación del video ¿Por qué debemos ser mejores cada día?  Dramatización: Grupos activos vs. Grupos pasivos  Reconocimiento de la importancia de tener una buena cultura organizacional  Reflexión del taller	Ideas de lo visto en el video  Dramatizaciones  Socialización de las dramatizaciones  Rueda de atributos de la reflexión  Palabras de las autoras del taller	Identificadores Marcadores Proyector Laptop  Vestuario  Maquillaje  Carpetas  Hojas	

## Propuesta



## Conclusiones

En este documento se han considerado las distintas maneras en que un rector y sus docentes pueden mejorar su cultura organizacional. Así mismo, se acordó que a través de talleres y técnicas metodológicas, los docentes pueden ser capaz de relacionarse positivamente. Por lo que se considera que el objetivo de este artículo sí se cumplió.

Dentro de las fortalezas encontradas en este artículo, encontramos que el enfoque cualitativo en cuanto al análisis documental sobre cultura organizacional reflejó ser muy eficiente para establecer tanto cuán fuerte era la cultura organizacional del Liceo Naval, así como la optimización de un buen trabajo en equipo dentro del colegio.

La propuesta presentada, refleja la necesidad de mejorar constantemente en nuestro lugar de trabajo y consideramos que estos talleres ayudarán a un mejor desenvolvimiento de las

actividades individuales y colaborativas de los maestros del Liceo Naval y a fortalecer su cultura organizacional, por ello consideramos que la propuesta si es factible de realizarse.

Dentro de las limitaciones que se dieron, uno de ellos fue la falta de tiempo para conversar con las autoridades y docentes del colegio en donde se hizo la encuesta. La llegada de la pandemia al Ecuador, también obstaculizó todos los procesos que se venían dando con normalidad hasta fines del año 2019.

Se puede aseverar que este documento ofrecerá nuevos puntos de partida para organizar futuras líneas de investigación, por ejemplo: el perfeccionamiento de este tipo de trabajos de investigación dirigido a universidades nacionales e internacionales que deseen tanto fortalecer su cultura organizacional tanto como mejorar el desempeño docente de sus colaboradores.

Se recomienda utilizar este artículo como referencia para otros trabajos afines al tema propuesto, ya que de acuerdo a toda la investigación se puede extraer que existe una relación directa, y estadísticamente significativa entre el clima organizacional de los funcionarios del Liceo Naval y su desempeño laboral. Esto ayudará significativamente a otros procesos similares.

### Referencias bibliográficas

- Álamo, P. (2020). Influencia del Liderazgo Directivo en las Relaciones Interpersonales de Docentes. *Universidad César Vallejo*, 95.
- Álvarez, M. (2019). Elementos para la Relación entre Cultura Organizacional y Estrategia. *Universidad y empresa*, 169.
- Andrés A. Rodríguez, M., Retamal, M. P., Linaza, J. N., & Cornejo, F. A. (2011, agosto 30). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Carrillo, A., Forgiony, C., & Rivera, D. (2018). Cultura Organizacional, Retos. *Revista Espacios*, 27.
- Cascio, F., Hernández, J., & Duarte, K. (12 de junio de 2015). *Teorías del aprendizaje*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos14/vigotsky/vigotsky.shtml>
- Choque, R. (2019). Gestión Educativa, Cultura Organizacional y Desempeño de los Docentes de la Institución Educativa Secundaria Glorioso "San Carlos" de Puno. *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán*, 106.
- Cotto, J. (mayo de 2017). Centro de Excelencia educativa Universidad de Puerto Rico. 15. Obtenido de <https://cea.uprrp.edu/lacapacitacion-docente-y-su-importancia/>
- Elías, R. (2018). Gestión Sostenible de los Espacios Públicos. *Universidad César Vallejo*, 134.
- Fernández Solo de Zaldívar, I. (2017, julio). Mejora de Competencias: Introducción de la Gestión de Calidad en Nuevas Metodologías Educativas. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 279-308. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752038016>
- Fuentes, E. (2017). La Competitividad Global. *Revista Empresarial*, 47.
- Gonzalez, M., & Morales, G. (2020). Clima Organizacional y Desempeño laboral de los Servidores Públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher*, 93.
- Herdoiza, Z. (2 de julio de 2020). El Comportamiento Organizacional y su Influencia en el Desempeño laboral del Personal de enfermería. 18. Obtenido de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/15008/1/T-UCSG-POS-MGSS-247.pdf>
- Llancari, R., & Alaina, R. (2019). Cultura Organizacional y Desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Revista Científica de Ciencias Sociales Socialium*, 33.
- Manosalvas, Q. (2015). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. *Ad Minister N°* 26, 15.
- Martín, J. (13 de julio de 2007). ¿Conoces la teoría X y la teoría Y? Madrid, España. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Martinez-Lavín, D. (2017). Desempeño Docente. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 11.
- Mena, D. (2019). La Cultura Organizacional, Elementos Generales, Mediaciones e Impacto en el Desarrollo Integral de las Instituciones. *Pensamiento y Gestión N°*



- 46 *Universidad del Norte*, 47.
- Merchán, G. (2015). Cultura Organizacional en clave pos(modernista). *Universidad Andina Simón Bolívar*, 251.
- Morelos, L., Gómez-Fontalvo, G., & Herrera, C. (2015). Análisis de los Factores determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. *Scielo*, 105.
- Normas APA 2018. (n.d.). *¿Cómo citar y referenciar páginas web con normas APA?* Retrieved from <https://normasapa.com/como-citar-referenciar-paginas-web-con-normas-apa/>
- Pastora, K. (2019). Una mirada sobre el problema del Método Cuantitativo y Cualitativo. *Escuela Argentina*, 88.
- Pérez, M. (2018). Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral. *CES-Derecho*, 33.
- Punina, C. (2019). Medición de la Cultura Organizacional-Measurement of Organizational Culture . *Revista Digital FCE UNLP Ciencias Administrativas*, 73.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española 22ava edición*. doi:<https://www.rae.es/rae.html>
- Regader, B. (agosto de 2017). *La teoría sociocultural de Lev Vigotsky*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.net/ desarrollo/ teoria-sociocultural-lev-vygotsky>
- Rivera, C. (2018). Cultura Organizacional, Retos y Desafíos para las Organizaciones. *Espacios*, 14.
- Rojas, P. (2015). La Validación por Juicio de expertos: Dos Investigaciones cualitativas en Nebrija. *Nebrija*, 25.
- S, G., Prieto-López, D., & Pacheco, M. (2020). La Innovación de modelos pedagógicos y su Importancia en el Desarrollo de la calidad Institucional. *593 Digital Publisher*, 64.
- Securato, J. (2019). Controles Internos de Cultura Organizacional. *Brasilia. Saint Paul Editora Ltda.*, 26.
- Segredo, P. (2016). El Clima Organizacional en el Desarrollo de los Sistemas. *Infodir*, 6.
- Shein, E. H. (2010). Organizational Culture & Leadership . *Newbury Park (USA): Original U.S. Edition published by*, 15.
- Sisa, A. (2013). Las Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Clima Organizacional. *Repositorio Raee*, 116.
- Smith, P., Easterbrook, M., & Blount, J. (1 de julio de 2017). Culture as perceived context: An exploration of the distinction between dignity, face and honor culture. Obtenido de [www.psicologia.unam.mx/acta-de-investigacion-psicologica/](http://www.psicologia.unam.mx/acta-de-investigacion-psicologica/) Original Culture as perceived context: An exploration of the... g
- Zambrano, P. (2016). Cultura Organizacional y Antecedentes de su efecto en el Desempleo Laboral. *Universidad de Especialidades Espiritu Santo*, 16.