Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública

Tesis para obtener el grado de:

Maestra en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Xochiquetzal Prisco Cortés

Asesor tutor:

Mtra. María Gabriela Vázquez García

Asesor titular:

Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Jojutla, Morelos, México Octubre, 2011.

Dedicatorias

- A Reynaldo Salgado Román, quien contra todo pronóstico, lógica y obstáculos se quedó a mi lado y me enseñó a luchar sacando lo mejor de mí misma.

- A mis hermosas hijas Esmeralda y María del Consuelo que son el motor de mi vida.

Agradecimientos

- Agradezco a Dios por las bendiciones de mi vida.
- A mis padres José Prisco Abúndez y Ma. de los Ángeles Cortés Fernández, que me dieron el milagro de la vida y me heredaron su vocación docente y de servicio, especialmente a mi madre que fue padre y madre desde que él se fue al cielo.
- A mi tía Isidra Prisco Abúndez que ha sido una segunda madre para mí y para mis hijas.
- A mis hermanos, José Castillo Prisco y Abril Prisco Cortés por su incondicional apoyo.
- Al Dr. Claudio X. González Presidente de la fundación Bécalos, quien sin saberlo, me cambió la vida y me enseñó a no dormir sin hacer mi recuento de las horas México del día.
- A la Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga, por todo su apoyo en la realización del presente trabajo.
- A mi tutora Mtra. María Gabriela Vázquez García por su incansable orientación y ayuda.
- A todos los Profesores de la *Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey* que me regalaron con tanto esmero sus sabios conocimientos.
- A todos los trabajadores de la familia *Tecnológico de Monterrey*, de quienes siempre recibí orientación y ayuda.
- A todo el personal de la Escuela Secundaria *Benito Juárez*, de Jojutla Morelos, que me apoyaron en la realización de este trabajo, especialmente al cuerpo directivo.

Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública

Resumen

Este estudio se centró en analizar la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación de una institución educativa, mediante un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, utilizando dos instrumentos confiables: La encuesta de Clima Laboral del Dr. Ricardo Valenzuela y el cuestionario *¿Qué lo motiva a usted?* basado en la teoría de motivación de Mc Clelland que asegura que los seres humanos tienen tres tipos de motivaciones: *de logro, de afiliación y de poder*, la investigación se inició con la hipótesis de que el Clima Laboral afecta la Motivación. Se aplicaron análisis estadísticos de tendencia central, análisis de correlación y reflexiones deductivas. Se encontró que la hipótesis inicial estaba equivocada, ya que los datos demostraron que son los factores de motivación los que afectan el Clima Laboral. En la escuela de investigación se encontró que el personal tiene un factor de motivación de *poder* en su aspecto negativo, pues no hubo equilibrio con el factor de *logro*, lo que está afectando el Clima Laboral, dado que las relaciones inter personales son negativas por la necesidad del personal de controlar y manipular a otros. La relevancia del presente estudio estriba en la demostración de la importancia que tiene conocer con certeza la situación del Clima Laboral de una institución educativa y cuáles son los factores que motivan al personal, a fin de detectar y corregir deficiencias que pudieran incidir en el fracaso de los objetivos institucionales.

Índice

Capítulo 1: Planteamiento del problema 1

Antecedentes 1

Planteamiento del problema 3

Objetivos 5

Justificación 6

Alcances y limitaciones 8

Capítulo 2: Marco Teórico 11

Antecedentes 11

Clima Laboral 13

Motivación 22

Limitantes en la investigación del clima laboral y la motivación 40

Capítulo 3 Metodología 41

Enfoque metodológico 41

Participantes 42

Instrumentos 44

Procedimientos 49

Estrategia de análisis de datos 50

Capítulo 4 Análisis de Resultados 52

Análisis de resultados del Clima Laboral 52

Análisis de la muestra 52

Análisis de las Dimensiones del Clima Laboral 54

Análisis general de las Dimensiones del Clima Laboral 62

Análisis Cualitativo del Clima Laboral 64

Análisis de resultados del instrumento de Motivación..... 72

Análisis de Relación entre el Clima Laboral y los Factores de Motivación..... 74

Capítulo 5 Conclusiones 81

Hallazgos 81

Principales beneficios para la Institución 82

Aportaciones para la práctica educativa 83

Referencias..... 86

Apéndice 1 Cuestionario de participación en el trabajo 90

Apéndice 2 Cuestionario de Motivación intrínseca..... 91

Apéndice 3 Cuestionario de Motivación 92

Apéndice 4 Encuesta de Clima Laboral..... 93

Currículum Vite 100

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

Antecedentes

En el mundo actual, la educación es considerada uno de los elementos más importantes para el desarrollo de todo país, puesto que solo un país educado podrá tener la competitividad que este mundo globalizado exige.

La educación en México, se encuentra fundamentada en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del cual se deriva la Ley General de Educación; estos documentos son la plataforma del compromiso del Estado Mexicano de proporcionar una educación democrática, nacional, intercultural, laica y obligatoria, al menos hasta el nivel secundaria (Plan de Estudios 2006), que responda a las nuevas exigencias de este mundo modernizado.

Para el logro de los objetivos y metas nacionales de la educación, el Estado Mexicano cuenta (entre otros componentes vitales) con las escuelas en las que se realiza la educación, así como con los docentes, para la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje en el usuario último, objeto de la educación mexicana: los alumnos.

Por lo anterior, para lograr la consumación de las altas aspiraciones educativas del Estado Mexicano, se depende en gran medida de las Instituciones Educativas (escuelas) que las sostienen, así como de los docentes quienes aterrizan los programas educativos en las aulas.

Las escuelas no solo son el espacio físico donde los planes y programas de estudio se realizan, son además un organismo viviente que tiene su propio clima laboral, que de acuerdo con Guillén y Guil (1999) se define como “La percepción de un grupo de

personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral" citado por Edel y Casiano (2007, p.33).

Existen diversos factores y variables que interaccionan entre sí, para carear las percepciones de los individuos que laboran en las instituciones educativas tales como: las condiciones físicas de la institución, condiciones de trabajo, políticas internas, entre otras, así también intervienen factores internos propios del individuo, tales como: sus aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, etc.

La importancia del estudio del clima laboral de una institución educativa se basa en el conocimiento cierto de que cada docente percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en su comportamiento dentro de su centro de trabajo (Edel y Casiano, 2007) incidiendo directamente en la calidad del servicio educativo que ofrece.

Otra de las variables importantes que influyen en las percepciones de los docentes, es la motivación, Kossen (1995) describe la motivación como una serie de impulsos internos y/o externos, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica generando el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro.

Las instituciones educativas pueden mejorar la calidad de sus servicios, si consiguen mantener a los docentes motivados positivamente, por lo que resulta verdaderamente importante, indagar cuál es la situación del clima laboral en el que se desempeñan e identificar los factores que resultan motivadores en la realización de su trabajo. La toma de decisiones directivas, deben realizarse con estos importantes datos.

Planteamiento del problema

Una de las preocupaciones actuales de las autoridades gubernamentales y educativas de nuestro país, es la calidad de la educación; los esfuerzos por elevar los resultados de los programas de evaluación tanto mundiales (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA)) como nacionales (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Educativos (ENLACE)), los ha llevado a la creación de programas y proyectos educativos, que en muchas de las veces se quedan en los documentos, con pocos reflejos en la realidad de cada institución y escuálidos resultados en el aprovechamiento de los alumnos, ya que es común observar en las escuelas, especialmente en las públicas, actitudes negativas por parte del personal que en ellas laboran, tales como: apatía por parte de los docentes respecto del trabajo colaborativo y metas de la institución educativa, desinterés general por su desarrollo profesional, desperdicio y deterioro excesivo de los recursos materiales, exceso de conflictos internos y de carácter político, estilos de liderazgo deficientes por parte de los cuerpos directivos, entre otros.

Para mejorar la calidad educativa, resulta indispensable investigar la situación de las escuelas, las condiciones de su clima laboral, y conocer los factores que pudieran en un momento dado motivar al personal, de tal manera que los programas nacionales y estatales en pro de la mejora educativa, se implementen en terrenos propicios y fértiles, que permitan aterrizarlos en la realidad de las aulas.

Así también, los directivos de las instituciones educativas, requieren de un conocimiento profundo de las condiciones de trabajo de su personal, y deben dar una gran importancia al conocimiento exacto del clima laboral de la escuela que dirigen y los

factores que motivan no solo al personal docente, sino a todos los actores de la comunidad educativa. Con este conocimiento podrán generar estrategias de mejoramiento y tomar decisiones acertadas.

Los trabajadores de las instituciones educativas, en especial los docentes, deben conocer también la situación del clima laboral en el que se desenvuelven e identificar aquellos factores que les motiva a realizar su trabajo docente, a continuar con su desarrollo profesional, investigar su propia labor educativa en búsqueda de mejores recursos e innovaciones en su labor dentro del aula y perfeccionar la calidad de su enseñanza.

El presente trabajo pretende realizar un estudio del clima laboral y los factores de motivación del personal en una institución educativa pública de nivel secundaria, aplicando algunos instrumentos previamente validados y confiables.

Al término de la investigación se espera poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación del clima laboral de una Escuela Secundaria Pública?
- ¿Cuáles son los factores que motivan al personal de una Escuela Secundaria Pública?
- ¿Qué tipo de relación existe entre el Clima Laboral y la Motivación?
- ¿Cómo afecta la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria, en el logro de los objetivos de dicha institución?
- ¿Cuáles serían las recomendaciones que pudieran mejorar la situación del clima laboral y la motivación del personal de una Escuela Secundaria Pública?

Objetivos

Objetivo general.

Conocer cuáles son los factores de motivación del personal de una secundaria pública, así como identificar las percepciones que dicho personal tiene respecto del clima laboral, reconociendo el tipo de relación que existe entre el Clima Laboral y la Motivación mediante instrumentos válidos y confiables.

Objetivos específicos.

- Conocer el diagnóstico del clima laboral de una Escuela Secundaria Pública mediante la aplicación de instrumentos previamente validados y confiables.
- Conocer los factores de motivación del personal de una Escuela Secundaria Pública, mediante la aplicación de instrumentos previamente validados y confiables.
- Comprender y analizar la relación que existe entre el clima laboral de una institución educativa pública de nivel secundaria y los factores de motivación del personal que labora en esa institución.
- Proporcionar a las autoridades educativas de una institución pública de nivel secundaria, los resultados de la investigación para crear un antecedente y marco teórico en la toma de decisiones directivas.
- Proporcionar algunas sugerencias en beneficio de la mejora del clima laboral y la motivación positiva del personal, especialmente de los docentes.
- Proporcionar información relevante para futuras investigaciones referentes al clima laboral y su relación con los factores de motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria.

Justificación

Las instituciones educativas que no cumplen con la calidad de enseñanza que la sociedad, las autoridades gubernamentales y de la Secretaría de Educación Pública, esperan de ella, se enfrentan a problemas graves, tales como: la recriminación social, la baja de matrícula de sus estudiantes, decremento de apoyos o recursos por parte de las autoridades.

La calidad de la enseñanza de una escuela es una meta difícil de lograr cuando el clima laboral no es bueno o los factores de motivación no son positivos.

Es por eso que resulta de vital importancia, que la comunidad escolar, especialmente el cuerpo directivo, conozca el tipo de clima laboral de la escuela, y los factores de motivación del personal, de tal forma que se pueda realizar una evaluación diagnóstica que permita identificar las amenazas y fortalezas en estos importantes aspectos, a fin de corregir situaciones que, si no se detectan y se corrigen a tiempo, pudieran resultar determinantes en el posible fracaso de la escuela en cuestión.

Es responsabilidad de la dirección escolar, procurar un clima laboral saludable y una motivación positiva en su personal, y para ello requiere de instrumentos que le permitan obtener datos confiables y oportunos, con los cuales tomará las decisiones pertinentes para implementar las estrategias, programas de mejora del clima laboral y proyectos de motivación, especialmente de los docentes.

Con la presente investigación se espera proporcionar a los directivos, no sólo de la institución educativa elegida para el presente trabajo, sino para todas aquellas instituciones de características similares, que pudieran en un momento dado utilizar los

resultados de este proyecto como una guía para obtener información valiosa respecto del clima laboral y la motivación.

Los docentes de la institución educativa elegida para el presente trabajo, se verán beneficiados también, ya que, el conocimiento certero de la situación del clima laboral, les permitirá reconocer los conflictos internos que están perjudicando el servicio educativo que ofrecen, y con conocimiento de causa, resultará mucho más fácil que colaboren con las estrategias de mejora que los directivos implementen, así también, el colaborar en el análisis de los factores que los motivan a mejorar no sólo su práctica docente, sino también aspectos de su vida personal y su desarrollo profesional, será un incentivo para las decisiones que pudiera tomar respecto de su capacitación y sus expectativas de vida.

Así también se espera contribuir a la comunidad científica, un trabajo de comprobación de instrumentos que pudieran darles mayor confiabilidad y validez, así como sentar un antecedente para futuras investigaciones semejantes o relacionadas con el clima laboral y la motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria.

Una razón muy particular que tiene quien pretende realizar la presente investigación, es el hecho de que en el verano del 2009, tuvo la oportunidad de visitar una Escuela Secundaria Pública de gran eficiencia y calidad en la Ciudad de Madrid, España: la Escuela Secundaria *Joan Miró* y descubrió que las condiciones de infraestructura y economía no son tan diferentes de la Escuela Secundaria en la que actualmente labora, la principal diferencia que observó radica en la gran motivación que pudo observar en los docentes y la pasión que demuestran por su vocación de enseñanza y deseo de servicio,

en un ambiente laboral de gran armonía y cooperación, llegando a la conclusión de que, un grupo docente bien motivado y que labora en un clima laboral armónico, pueden conseguir una excelencia educativa de primer nivel, superando incluso las situaciones de economía que pudieran existir.

Alcances y limitaciones

La presente investigación se realizó en la Escuela Secundaria Federal Pública *Benito Juárez*, ubicada en la Ciudad de Jojutla, Morelos, misma que cuenta con una plantilla (activos) de 62 docentes y 26 de personal de apoyo, labora en dos turnos (Matutino y Vespertino) en los que atiende a 36 grupos de un promedio de 35 alumnos organizados en 18 grupos en cada turno, 6 grupos por cada grado (1º, 2º y 3º de Secundaria), con una población estudiantil total de 1250 alumnos aproximadamente, durante el ciclo escolar 2011-2012.

Los instrumentos que se utilizaron para la medición del clima laboral y factores de motivación, fueron: 1) la Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (2004) y 2) el cuestionario de Motivación *¿Qué lo motiva a usted?* basado en la teoría de motivación de Mc Clelland que según Santa Cruz (2001) asegura que los seres humanos tienen tres tipos de motivaciones: *de logro, de afiliación y de poder*, los cuales cuentan con la validez y confiabilidad necesaria para que los datos que se reporten se apeguen lo mejor posible a la realidad de la escuela de investigación.

Una de las principales limitantes fue vencer la desconfianza y reserva que tuvieron los trabajadores de esta institución educativa al contestar los instrumentos, por lo que se buscaron estrategias procurando las mejores condiciones para la aplicación de los instrumentos y con el apoyo determinante del Director y Subdirectora del turno matutino

se logró que los encuestados se sintieran con confianza, convencidos de que la información proporcionada serviría exclusivamente para la realización de este proyecto de investigación, sin pretender perjudicar su situación laboral.

Otra limitante fue la falta de tiempo, debido a que los instrumentos no se aplicaron en el mes de Junio como originalmente había planeado la responsable del presente trabajo. A juicio del Director y Subdirectora de la escuela, lo conveniente fue aplicar los instrumentos en el mes de Agosto en el ciclo escolar 2011-2012, en las reuniones de inicio y presentaron la investigación como parte de los trabajos de planeación anual de la escuela.

Otro obstáculo a vencer fue la necesidad de explicar muy detalladamente la forma en que los encuestados debían contestar los instrumentos, pues de inicio, aparentemente no comprendían la forma en que se debía contestar, especialmente la encuesta del Clima Laboral.

Se tuvo que explicar repetidas veces que los valores menores indicaban inclinación al aspecto negativo y los mayores indicaban inclinación al aspecto positivo de un mismo aspecto del clima laboral, se hizo mucho énfasis en solicitar respuestas veraces que reflejaran la realidad y no escribir lo esperado o ideal (es decir valores altos), lo que requirió dirigir la aplicación del instrumento con varios ejemplos, por lo que la aplicación de los instrumentos se llevó más tiempo de lo planeado. Afortunadamente los directivos comprendieron la situación, apoyaron en las explicaciones y otorgaron el tiempo necesario por lo que los entrevistados contestaron los instrumentos con veracidad.

La presente investigación se realizó en apego a las normas éticas y profesionales de la comunidad científica proporcionando un conocimiento fiel de la situación del clima laboral y los factores de motivación del personal de la escuela elegida para este trabajo; sin embargo, estos resultados no son para beneficio exclusivo de esta institución sino que podrán utilizarse para otras instituciones similares, o para investigaciones semejantes.

Así también este trabajo ha puesto a consideración del cuerpo directivo algunas recomendaciones o estrategias de mejora del clima laboral y motivación del personal de instituciones educativas públicas de nivel secundaria.

Capítulo 2

Marco Teórico

En este capítulo se presentan las investigaciones recientes y relevantes respecto del Clima Laboral y la Motivación en el trabajo y la relación que puede existir entre ambos constructos, iniciando con los antecedentes, concepción, dimensión y la relación entre ambos.

Antecedentes

Uno de los recursos más valiosos que poseen las empresas, son los recursos humanos con los que cuenta ya que son los encargados de coordinarse para utilizar con eficiencia el resto de los recursos, persiguiendo con su trabajo y esfuerzo, un bien común. Sin embargo para que sea un recurso humano eficiente, debe estar motivado y laborar en un ambiente de armonía.

El clima laboral y la motivación de los trabajadores son variables indispensables para el logro de los objetivos y metas en todo tipo de organizaciones incluyendo las instituciones educativas. Cabe señalar que existen otras variables importantes, tales como: una buena dirección, excelentes canales de comunicación, entre otras. Sin embargo, el presente trabajo se refiere al clima laboral y la motivación del personal.

Cultura laboral

El concepto de *clima laboral* surge de las investigaciones realizadas respecto de la *cultura laboral*, entre los años 30 y 60. Diferentes investigadores y estudiosos de la *administración de empresas*, tales como: Mayo, Maslow, Argirys, entre otros, inician teorías con enfoque en la atención a las personas en el interior de las empresas dentro de sus contextos laborales, sus necesidades de comunicación y motivación, identificándose

factores como: sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, presencia de valores, intereses y actitudes colectivas, importancia de los grupos informales, necesidad de identidad, seguridad, autovaloración, autoestima, entre otros poniéndolos en evidencia por primera vez. Estos estudios tendrían continuidad durante los años sesenta, setenta y ochenta (Tejeda, 2007).

Esta visión del factor humano en el trabajo, aunado a una incipiente e intensa penetración japonesa en el Continente Occidental, fueron modificando la concepción del trabajo en las organizaciones.

En el año de 1976, Edgar H. Schein, uno de los más importantes especialistas norteamericanos en materia de cambio organizacional, utiliza por primera vez el concepto de *cultura laboral* y la define como:

> El patrón de premisas básicas, que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Gan, 2007, p. 51).

El análisis de la *cultura organizacional* de Shein se enfoca en la forma en que el personal de una empresa *piensa, siente y percibe su contexto laboral*, y se fue dejando de manifiesto esa dimensión subjetiva de variables de percepción de las condiciones de trabajo. Los estudios posteriores y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo de manifiesto el factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas

como principal motor del *clima organizacional*, denominado también como *clima social o clima psicológico.* (Tejeda, 2007).

Básicamente, se puede considerar que el clima laboral *forma parte* de la *cultura laboral* puesto que pertenece al campo de la psicología organizacional y ocupacional (Furnham, 2001).

Silva (2009) refiere que algunos investigadores tales como Ashforth (1985) y Peiró (1990) comparten la idea de que la cultura determina el clima, y menciona que: "existe diferencia real entre la cultura como asunciones compartidas y el clima como percepciones compartidas" Ashforth (1985) citado por Silva (2009, p.82), añadiendo que "el clima acompaña la cultura, y que la misma es el constructo en el cual habría de incluir como una parte de él al otro constructo de menos fuerza y alcance, que es el clima" (Silva, 2009, p. 82).

Clima Laboral

Conceptualización del clima laboral

El término *clima laboral* comenzó a hacerse popular a finales de la década de los sesenta y tuvo varios sinónimos tales como *atmósfera, condiciones, cultura y ecología* (Taguiri, 1968), en los que se percibe la idea del concepto, sin embargo, *el clima* se refiere esencialmente al ambiente *interno* de la organización, especialmente la manera en cómo lo experimentan los que *pertenecen* a dicha organización.

La preocupación por el clima organizacional se origina en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en la búsqueda de explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista, lo que produjo una reconciliación del misterio

en que se había convertido el comportamiento de las personas, planteando el razonamiento acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, tales como el campo laboral (Edel, 2007).

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima laboral fue introducido al campo de la psicología industrial por primera vez por Germman en el año de 1960.

El estudio del clima laboral se ha venido desarrollando desde entonces, ofreciendo una gran cantidad de definiciones del concepto, Furnham (2001), presenta algunas:

> Forehand y Von Gilmer (1964) El clima organizacional, es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
>
> Tagiuri (1968) El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de sus valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.
>
> Schneider (1975) Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

> Glick (1985) *(Clima organizacional)* Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Las distintas acepciones de clima laboral como concepto tienen dos atributos que los caracterizan: la percepción y la descripción, Rousseau (1988) citado por Furnham (2001) expresa que:

> "Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo en tales sensaciones" (p. 604).

> Guion (1973) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que por lo general, como se concibe, el clima simplemente es un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización (Furnham, 2001, p.604).

De lo anterior se puede inferir que el clima laboral es un conjunto de elementos del medio ambiente laboral, y la forma en que son percibidos por los trabajadores, estas percepciones variarán en cada persona, y su comportamiento se verá influenciado por estas percepciones.

El clima laboral en las instituciones educativas

En la actualidad, las autoridades educativas buscan un mejoramiento del servicio que prestan las escuelas, y para conseguirlo, es indispensable reconocer que las instituciones educativas, son un organismo como cualquier otra empresa, en la que los trabajadores, conviven y perciben las directrices desde sus propios ámbitos, Salaiza

(2007) y modifican su comportamiento en respuesta del ambiente laboral en el que se desenvuelven, afectando su desempeño, especialmente el personal docente. Es por esto que el estudio del clima laboral, aunque sus acepciones y fundamentos teóricos hayan surgido de la psicología empresarial, debe aprovecharse y aplicarse, para diagnosticar la situación del clima laboral de las instituciones educativas y resolver los problemas que con la convivencia diaria se generan, enfrentándolos antes de que se conviertan en conflictos irreconciliables, procurando conseguir y sostener un ambiente laboral armónico en las escuelas.

Dimensiones del clima laboral

Algunas características de una organización que influyen en el comportamiento de las personas que la integran, son susceptibles de ser medidas y esto permite realizar mediciones diagnósticas respecto del clima laboral organizacional. A estas características se les conoce como dimensiones.

Las dimensiones de clima laboral han sido definidas por diferentes investigadores del comportamiento organizacional, a continuación se presentan algunas:

Likert (1968) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La influencia del liderazgo en los empleados.
2. Las fuerzas motivacionales. La motivación de los empleados respondiendo a sus necesidades.
3. Los procesos de comunicación.
4. Los procesos de influencia. La interacción entre superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Los procesos en la toma de decisiones.

6. Los procesos de planificación. Sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Los procesos de control entre departamentos organizacionales
8. Los objetivos de rendimiento y mejoramiento.

Para Litwin y Stinger (1978) citados por Gan (2007, p.196) “el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones)”. Ellos proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques para medir el clima laboral.

1. *Estructura*: La percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. *Responsabilidad*: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de sus autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
3. *Recompensa*: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. *Desafío*: Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo.
5. *Relaciones*: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación*: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

7. *Estándares*: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que impone la organización sobe las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
8. *Conflictos*: Sentimiento de que los miembros de la organización, tanto entre pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. *Identidad*: Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos Gan (2007).

Silva (2009) cita a Pritchard y Karasick quienes crearon un cuestionario para medir el clima laboral, basado en once dimensiones:

1. *Autonomía:* Grado de autonomía y libertad de que disponen los directivos en la realización la toma de decisiones para solucionar problemas.
2. *Conflicto contra cooperación:* Entre los empleados en el desempeño de sus funciones, considerando si entran en competición unos con otros o si trabajan conjuntamente, si reciben apoyo de la organización en la realización de sus tareas.
3. *Relaciones sociales:* La atmósfera social y compañerismo dentro de la organización.
4. *Estructura organizacional:* Métodos, procesos y funciones específicas, codificación de las políticas y directrices.
5. *Nivel de recompensa:* Calidad de las recompensas y retribuciones de los directivos (beneficios económicos y sociales).

6. *Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración:* Relación real que existe entre el rendimiento real del trabajo realizado, con la remuneración recibida.
7. *Motivación para el rendimiento:* Aspectos motivacionales que desarrolla la empresa en sus empleados.
8. *Polarización de estatus:* Se establecen las jerarquías entre directivos y subordinados.
9. *Flexibilidad e innovación:* Grado en que existe receptividades a nuevas ideas, métodos y procedimientos.
10. *Centralización de las decisiones:* Grado en que se comparten la autoridad y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
11. *Apoyo:* Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Silva (2009) menciona otros investigadores tales como: Campbell**,** J., Dunnette, M., Lawler, E. y Weick, K. (1970) que estudiaron cuatro dimensiones: Autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada y orientación hacia la recompensa, basándose en las investigaciones de Litwin y Stringer, Tagiuri, entre otros.

La percepción del clima laboral, respecto de las condiciones organizacionales, valores, directrices que perciben los integrantes de la organización está determinada por *variables* específicas de acuerdo a las características de la propia organización. Rodríguez (2005), menciona la teoría de Likert que señala tres tipos de variables: *causales, intermedias y finales.*

Variables causales: Conocidas también como variables independientes, y son las que determinan el comportamiento de las otras variables, por ejemplo: la estructura, las normas, las decisiones, entre otras.

Variables intermedias: Reflejan la situación interna de la empresa, por ejemplo: la comunicación, la motivación, los objetivos, entre otros.

Variables finales: Estas dependen de los otros dos tipos de variables, de ahí su nombre, reflejan los avances, la productividad de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La conjunción de estas variables de Likert, de acuerdo con Da Silva (2002), da como resultado dos grandes tipos de clima laboral: *Clima de tipo autoritario* (que corresponde a los sistemas I y II de Likert) se trata de un clima cerrado caracterizado por una organización rígida donde los empleados se sienten muy desmotivados y con poca satisfacción, y *clima tipo participativo* (que corresponde a los sistemas III y IV de Likert), corresponde a un clima abierto, donde el clima se percibe con dinamismo, con capacidad para satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

Sistema I: (clima autoritario): La dirección no confía n sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos directivos y los trabajadores se encuentran en una atmósfera de temor, la comunicación sólo existe mediante instrucciones.

Sistema II: (clima autoritario paternalista): Existe la confianza entre la dirección de la organización y sus subordinados y eventualmente la decisiones se toman en niveles inferiores, los métodos de motivación se basan en los castigos y las recompensas, el alto mando da la impresión de mantener un ambiente laboral estable, pero en realidad se aprovecha de las necesidades sociales de los trabajadores.

Sistema III (clima participativo consultivo): El alto mando demuestra confianza con sus subordinados, tomando decisiones desde los niveles más bajos; para motivar a sus empleados utiliza las recompensas y castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima, se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV (clima participativo): Existe plena confianza entre los empleados y el alto mando, la toma de decisiones se realiza con toda la organización, la comunicación es de ascendente, descendente y lateral, para motivar la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos y el mejoramiento en el trabajo (Da Silva, 2002).

Evaluación del Clima:

De las muchas formas que existen para evaluar el clima laboral en una organización, podemos mencionar tres formas: la primera, forma *categórica*, es decir, la que intenta medir el clima en base a las teorías existentes, sin embargo esta no ha tenido mucho éxito según Furnham (2001) quien menciona que dentro de esta categoría se encuentran las investigaciones de Ginsberg (1978), quien describe tres tipos de clima: de iniciación, pos emprendedor y burocrático, así como los trabajos de Halpin Croft (1962), quien clasifica el clima en: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal o cerrado. Furnham (2001) expresa que esta forma tiene sus limitantes: la falta de discriminación precisa, categorías inadecuadas y sobre todo menciona "la idea de que los climas organizacionales son multidimensionales y hay que evaluarlos en distintas dimensiones relevantes, aunque relacionadas" (p. 613).

La segunda, la forma *dimensional*, que intenta clasificar el clima laboral en razón a una serie preestablecida de dimensiones, en la que se percibe o capta el clima

organizacional, dichas mediciones se encuentran fundamentadas en las distintas dimensiones establecidas por los investigadores del área, de los cuales algunos ya fueron mencionados anteriormente (Likert, Litwin y Stinger, Pritchard y Karasick y Campbell). Cada una de estas investigaciones, ideó instrumentos de indagación, en los que varía el número de ítems o reactivos, por mencionar uno, diremos que el instrumento de Litwin y Stinger (1968) contiene 50 reactivos basados en nueve dimensiones anteriormente expuestas. La forma de evaluación del clima laboral, mediante instrumentos basados en dimensiones, es la forma más exitosa y utilizada hasta la fecha.

Y una tercera forma poco utilizada consiste en recabar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional Furnham (2001).

Las instituciones educativas, recientemente han mostrado preocupación por conocer y medir el clima laboral de las escuelas, por ejemplo, de acuerdo con el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (2004), la evaluación del clima laboral en el ámbito de las instituciones educativas, es un factor determinante para conocer la forma de pensar y sentir de los trabajadores de una escuela, y esta información permite al cuerpo directivo determinar acciones correctivas en beneficio del mejoramiento de la calidad educativa que ofrecen. Para tal efecto realizó un instrumento llamado *Encuesta de Clima Laboral*, el cual contiene 80 preguntas Salaiza (2007).

Motivación

El ser humano diariamente debe satisfacer una serie de necesidades indispensables tales como: comer, dormir, respirar, entre otros. Estas necesidades son el

factor que moviliza al hombre, son sus motivos de ser o actuar de determinada manera; la palabra motivación proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover (Edel, 2007).

Las organizaciones deben procurar mantener a sus trabajadores motivados para el logro de los objetivos y metas planteadas, sin embargo se debe estar consciente de que la motivación es un fenómeno que proviene el propio individuo, se trata de una decisión interna, ya que no todas las personas reaccionan a los estímulos o estrategias motivacionales de la organización de la misma manera.

La motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Muchinsky (2002), cita la definición de Pinder (1998):

"La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración" (p.331).

Asensio (2009) define la motivación como: "el conjunto de estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación" (p. 282).

Teorías de Motivación.

Existen muchas teorías respecto de los estímulos que hacen que las personas incrementen o disminuyan sus niveles de motivación. En el ámbito laboral, el motivador considerado como común es el factor económico, sin embargo diversas teorías que a continuación serán expuestas, destacan que el dinero no es un motivador determinante, sino que también existen otros factores que motivan al personal a realizar su trabajo con

eficiencia, tales como: el prestigio, el éxito profesional, la aceptación, entre otros (Furnham, 2001).

Las principales teorías sobre la motivación laboral se pueden agrupar en dos grandes corrientes: teorías de contenido motivacional y teorías de proceso motivacional.

Teorías de contenido motivacional.

En estas teorías encontramos *la teoría de necesidades de Maslow* (1945) citado por Furnham (2001):

> Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera *jerárquica* y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal manera que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente (p. 260).

Los niveles de necesidades de Maslow son cinco y se presentan en orden de prioridad de satisfacción: las necesidades *fisiológicas,* las necesidades *de seguridad*, las necesidades *sociales,* las necesidades de *estima* y las necesidades de *autorrealización.* De acuerdo con Robbins (2005) esta teoría de Maslow tuvo mucho reconocimiento en los años 60 y 70, por su lógica intuitiva y facilidad de comprensión, pero varios estudios intentaron validarla y no lo lograron.

La teoría de Alderfer, también conocida como teoría de ERG o ERC por sus siglas en español, pues se basa en tres tipos de necesidades: de *Existencia, Relación* y *Crecimiento*. En este modelo las necesidades no tienen un orden jerárquico, sino que

pueden ser detonadas en cualquier momento, las necesidades de existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad, las de relaciones se refieren a las relaciones sociales y las de crecimiento se concentran en las necesidades de estima y realización personal. Esta teoría es menos conocida que la de Maslow, y ha sido igualmente difícil de comprobar (Lévy-Leboyer, 2003).

En la década de los setenta, el investigador *Frederick Herzberg*, realizó entrevistas a ingenieros y contadores de Pensilvania, en las que preguntaba factores que los hiciera sentir muy bien con su trabajo y factores que los hiciera sentir muy mal con su trabajo. En sus descubrimientos postuló la teoría de que existen dos factores que influyen en la motivación de los trabajadores: factores de insatisfacción llamados *de higiene* en los que se encuentran por ejemplo: bajos salarios, insuficientes prestaciones, malas condiciones de trabajo, inseguridad en el trabajo y normas deficientes de la compañía; y factores de satisfacción llamados *motivadores* en los que encontramos: el reconocimiento, logros laborales, ser su propio jefe, progresos, entre otros. De acuerdo con Mosley, Megginson y Pietri (2005) los críticos alegan que hay una tendencia en los descubrimientos de Herzberg, cuando se le pregunta al trabajador algo positivo de su trabajo, menciona algo que concierne a su comportamiento, en cambio cuando se le pregunta por factores de insatisfacción, ellos mencionan factores extrínsecos, sobre los cuales no tienen ningún control, tal es el caso del salario.

La teoría de David McClelland Marriner (2009) identifica tres necesidades básicas: las necesidades de *logro* (deseos de sobresalir, triunfar, aceptar riesgos y enfrentar grandes responsabilidades), *poder* (deseos de tener el control e influir en los

otros, deseos de obtener prestigio social) y *afiliación* (deseos de ser respetados, tener una moral alta).

Teorías del proceso motivacional

Estas teorías se centran en los mecanismos o estrategias para conseguir que se eleve el nivel de motivación del personal. En estas teorías sobresale la *teoría de Vroom*, parte de la teoría de Lewin (1951), Vroom considera que la motivación de los trabajadores depende de las *expectativas* que este tenga respecto del resultado de su propio comportamiento y su valencia (satisfacción que espera obtener de un hecho determinado), es decir la valencia es proporcional a las expectativas que tenga de la recompensa, a mayor expectativa, mayor valencia. En una primera impresión, la teoría de Vroom, parece sencilla, ya que todo gira en torno una sola cuestión: *la expectativa*, pero esta teoría es en realidad más compleja de lo que aparenta, ya que para cada empleado el trabajo le resultará deseable sólo en la medida en que le permita alcanzar sus metas personales (Palomino, 2008).

Otra teoría del proceso motivacional es *la teoría de la equidad de J. Stacy Adams*, que propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen, si los empleados perciben que las decisiones organizaciones y las acciones administrativas son inequitativas e injustas, probablemente experimenten sentimientos de enojo, indignación y rencor. De acuerdo con estas teorías, si el trabajador percibe justicia en condiciones de trabajo y salario reaccionará aportando su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos empresariales, y si por el contrario, percibe injusticia, reaccionará laborando mal o desertando del trabajo (Lussier y Achua, 2005).

A manera de resumen se puede declarar que existen muy diversas teorías de cómo conseguir la motivación de las personas, sin embargo ninguna se considera cien por ciento adecuada para todas la situaciones o casos particulares, puesto que, como ya se había expresado, la motivación es un fenómeno que proviene del interior de las personas y cada una reacciona a los estímulos motivacionales, de manera distinta. Por lo anterior, es tarea de los directivos elegir las técnicas más apropiadas para los trabajadores de cada caso (Álvarez, 2007).

Dimensiones de la motivación

Las diferentes dimensiones de la motivación, se presentan a partir de las propias teorías. Así por ejemplo, tenemos las cinco necesidades de la teoría de Maslow, anteriormente expuestas (*fisiológicas, seguridad, sociales, estima, realización*). Las tres necesidades de Alderfer (*existencia, relación y crecimiento*). Los dos factores de Frederick Herzberg (*higiene y motivadores*). Los tres factores de McClellan (*Logro, Poder y Afiliación),* entre otros.

El logro.

Edwin Locke citado por Santa Cruz (2001), propuso que el deseo de alcanzar metas (*logros)* es un factor motivacional para los trabajadores, pero lo hará positivamente solo si este deseo moviliza las cualidades del individuo, es decir que la meta se constituya en un reto realista y del cual resulte un desarrollo de la persona, esta meta debe tener un tiempo mínimo establecido que pude ser a corto, mediano o largo plazo, logrando que el individuo se trace un plan que inicia por sí mismo.

La satisfacción.

Chiavenato (2001) define la satisfacción como una liberación de tensión que permite lograr el equilibrio interior de las personas, esta definición se refiere a la satisfacción en general.

La satisfacción en el trabajo, de acuerdo con Stephen (1993) citada por Santa Cruz (2001, p. 56) es "la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deben recibir". La satisfacción laboral es determinante en el rendimiento de los empleados, razón por la cual comúnmente suele confundirse el término de satisfacción laboral con motivación laboral, por lo que resulta imprescindible marcar la diferencia entre ambos conceptos. La motivación es el impulso interno de una persona, para actuar de una forma determinada, sin que ese impulso sea necesariamente un impulso basado en factores económicos, en cambio la satisfacción se refiere precisamente a la manera en que las personas perciben la remuneración económica que reciben a cambio de su trabajo respecto de la remuneración económica que considera que debe recibir.

El poder

La necesidad de poder es una de las dimensiones que la teoría motivacional de McClelland identifica como un factor determinante en la motivación del personal, al igual que el *logro*, y Sthepen (1993) explica la necesidad de poder como "el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros" (p. 198), afirma que "tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño capaz" (p.198). De acuerdo con Santa Cruz (2001) la necesidad de poder puede tener dos caras, una negativa que se relaciona con la necesidad de dominio-sumisión, en la que los

individuos actúan en pos de controlar a los demás, y otra positiva que se relaciona con un comportamiento "persuasivo e inspirador propio de un líder que puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados" (Santa Cruz, 2001, p. 112).

La afiliación

Esta necesidad definida en la teoría de McClelland, se basa en el deseo de ser aceptado por otras personas, lucha por la amistad, prefieren las situaciones de cooperación mejor que las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua (Sthepen, 1993).

Medición de la motivación

De acuerdo con Furnham (2001) una gran problemática en el trabajo de evaluar la motivación en el trabajo consiste en la falta de honestidad de los trabajadores al contestar los instrumentos elegidos, ya que les resulta difícil expresarse con precisión, pues normalmente no han reflexionado los suficiente en los aspectos que los motivan en el trabajo, y además se encuentran sometidos a la presión de dar respuestas *deseables* y no precisamente reales.

Cook, Hepworth, y Warr (1981) citado por Furnham (2001) manifiestan que generalmente la evaluación de la motivación entra en dos categorías: La primera consiste en realizar evaluaciones directas, breves y sinceras de la motivación, aunque eventualmente se incluyen aspectos relacionados con los rasgos de la personalidad propia del trabajador. La segunda se enfoca en hacer una evaluación fuera del contexto, es decir los ítems se plantean fuera de las expectativas de la empresa, a fin de conseguir mayor veracidad y confiabilidad en las respuestas.

Furnham (2001) presenta un cuestionario ideado por Lodhal y Kejner (1965), y manifiesta que es muy utilizado para indagar el grado de participación en el trabajo. Dicho cuestionario contiene 20 partidas para ser respondidas en una escala tipo Likert de cuatro puntos donde 1 es *completamente de acuerdo,* 2 *de acuerdo,* 3 *en desacuerdo,* y 4 *completamente en desacuerdo,* mismo que puede revisarse como Apéndice 1.

Así también Furnham (2001) presenta otra evaluación simple, se trata de un cuestionario de motivación intrínseca de Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Este instrumento contiene 6 partidas para ser respondidas en una escala tipo Likert de siete puntos donde 1 es *No, estoy en total desacuerdo,* 2 *No, no estoy muy de acuerdo,* 3 *No, estoy un poco en desacuerdo,* 4 *No estoy muy seguro en ese sentido,* 5 *Si, estoy un poco de acuerdo,* 6 *Si, estoy de acuerdo* y 7 *Si, estoy muy de acuerdo.* Y puede explorarse en el Apéndice 2.

Otro instrumento de medición de la motivación es el creado por Steers, R. y D. Braunstein (1994) citado y utilizado en las investigaciones de Santa Cruz (2001). Se trata de una cuestionario de 15 partidas para ser respondidas en una escala tipo Likert de cinco puntos donde 1 es *Totalmente de acuerdo,* 2 *de acuerdo,* 3 *no sé,* 4 *en desacuerdo,* y 4 *Totalmente en desacuerdo* y se encuentra en el Apéndice 3.

Diversas investigaciones empíricas sobre el Clima Laboral y la Motivación

El clima laboral ha sido tema de estudio desde los años cincuenta; por más de una década, los especialistas en el tema, han realizado investigaciones empíricas para fundamentar teorías, modelos e instrumentos evaluativos del clima laboral, demostrando la importancia de su efecto en la eficiencia de las investigaciones, sin embargo en la actualidad, los cambios vertiginosos de en un mundo globalizado, han modificado en

mucho las organizaciones, la pregunta es *¿En la actualidad, sigue siendo el clima laboral un factor determinante en la eficiencia de las organizaciones?*

Para responder a esta interrogante, es necesario presentar estudios empíricos recientes al respecto:

En el año 2009 Noordin y otros investigadores realizaron un estudio dentro de una empresa de Telecomunicaciones en Malasia llamada Compañía ABC, con el objeto de determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional y del compromiso organizacional dentro de la empresa para determinar su influencia en los trabajadores. Noordin, Omar, Sehan, e Idrus (2010).

Para realizar esta investigación, se utilizó una encuesta desarrollada por Allan y Mayer (1991), la cual consiste en 45 declaraciones las cuales los encuestados contestaron en una escala tipo Likert de 5 puntos. Se encuestaron a 150 empleados de la compañía de estudio, organizados en las siguientes dimensiones: diseño organizacional, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, cultura, satisfacción laboral y motivación.

Los resultados del estudio en cada una de las dimensiones fueron muy diversos y específicos respecto de las condiciones de la empresa de estudio, pero lo que resulta relevante para el presente trabajo, es que los datos revelaron que cinco de las dimensiones del clima laboral en los que se encuentran: la satisfacción laboral, la motivación, la cultura, el liderazgo y el trabajo en equipo, son fundamentales en el compromiso organizacional, y los otros tienen una significación también, aunque con valores medios.

La correlación entre la mayoría de las dimensiones de clima organizacional y el compromiso organizacional resultó ser significativa y positiva en estudio realizado en la

compañía de Telecomunicaciones ABC en Malasia. Este tipo de relación puede permitir que el alto mando, pueda buscar estrategias que permitan reducir el ausentismo laboral, la rotación del personal y minimizar algunos otros aspectos negativos del lugar de trabajo, estableciendo objetivos de mejora.

Con este estudio queda demostrado que *el clima de una organización afecta tanto el esfuerzo físico como el intelectual de los trabajadores y la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable por la organización* lo cual es uno de los aspectos del compromiso laboral de los trabajadores. También se puede aseverar *que un clima organizacional positivo fomenta el compromiso organizacional* (Noordin *et al*, 2010).

Otro estudio reciente respecto de *la importancia del clima laboral* en las organizaciones es el realizado por Zhang y Liu (2010) a ciento diecinueve empresas de China con el objetivo de: 1) Investigar las características del clima organizacional en las empresas de China, 2) Investigar los efectos del clima organizacional en la eficacia de gestión de recursos humanos, y 3) Observar los efectos del clima organizacional en la eficacia de la organización, por ejemplo: el compromiso organizacional, la identidad colectiva y así sucesivamente.

Dado las dimensiones de este estudio, se determinaron las características del clima organizacional a partir de dos ángulos: de las personas y de las organizaciones, ya que este estudio se aplicó en 119 empresas de China y se utilizaron diversos instrumentos, de acuerdo al ángulo y dimensión.

Los resultados interesantes para el presente trabajo fueron: el nivel educativo, la posición y la antigüedad en el trabajo tienen efectos significativos sobre el clima organizacional. Los empleados con niveles educativos de licenciatura y posgrado, tienen

mayores expectativas y por lo tanto son más sensibles a los aspectos negativos del clima laboral de la organización. Así también se encontró que los trabajadores de mejores niveles y salarios tienen una percepción más positiva del clima laboral.

También se observó que los empleados de las empresas paraestatales tienen una expectativa baja en cuanto al desempeño, el salario y climas de bienestar, en comparación con las empresas privadas, también el tamaño de la empresa tiene impacto en las percepciones de los trabajadores, las empresas grandes tiene una mejor percepción respecto del liderazgo, normas, sueldos y climas de bienestar.

Los resultados demostraron que *el clima organizacional tiene importantes efectos en el rendimiento, gestión de recursos humanos, climas de rendimiento.* Así también el liderazgo y *los climas de rendimiento tuvieron efectos significativos sobre la satisfacción laboral*, la predicción de eficacia y tensión en el trabajo.

También se comprobó que el nivel educativo, los climas especiales, el liderazgo y la comunicación efectiva pueden predecir el rendimiento del grupo; así también el tamaño de la empresa, el liderazgo y los sueldos pueden predecir el compromiso de grupo (Zhang *et al*, 2010).

La relación del clima laboral y la motivación del personal es una realidad, en una reciente investigación realizada en la India, se realizó un estudio en la mayor compañía farmacéutica internacional, denominada Ranbaxy Laboratories Limited, con los siguientes objetivos: estudiar el impacto que tiene el clima organizacional y la cultura organizacional en la empresa, y conocer si el impacto de estos dos constructos en la organización, tiene inferencia en la motivación de los empleados, o no (Mahal, 2009).

Para tal efecto se aplicaron cuestionarios a 120 empleados de la empresa, dicho cuestionario fue creado ex profeso para esta investigación y consta de cuatro categorías: datos del entrevistado, cultura organizacional, clima organizacional y motivación.

Los resultados describen que el empleado siente que el lugar del trabajo es bueno y productivo, el trabajo es más agradable cuando el área es agradable, los trabajadores se llevan bien, con libertad y con buen trabajo de equipo. La eficacia de cualquier organización depende totalmente de la eficiencia del trabajo, dedicación y honestidad de sus trabajadores.

La eficacia de la gestión y las cualidades positivas del gerente también tienen efecto en la motivación del empleado, si las prácticas de recursos humanos, las políticas de organización y estrategias son buenas, los empleados tendrán más apego a la organización.

De acuerdo con Fisher (1990), citado por Mahal (2009), hay tres niveles de motivación: intrínseca, extrínseca y combinación de satisfacción y recompensa en el trabajo.

Se puede concluir que e*xiste una relación positiva entre el compromiso de los empleados y la motivación* y como resultado una mejor productividad y que la cultura organizacional y *el clima organizacional son variables esenciales para aumentar la motivación* entre los empleados y como consecuencia será mejor el rendimiento de los empleados (Mahal, 2009).

En el área educativa, la motivación de los docentes, suele ser diferente de la motivación de personal de una empresa. Una investigación interesante, es la que presenta la Mtra. América Lili Santa Cruz Campos en su tesis *Análisis sobre la influencia de la*

motivación y las actitudes en el ambiente aboral de una secundaria para obtener el grado de maestría en Desarrollo de Recursos Humanos, en la Universidad Autónoma de Tamulipas (Santa Cruz, 2001). Este trabajo tuvo como objetivo: "Explorar y analizar los niveles de actitud que manifiesta el profesor e su campo laboral, frente a los efectos de motivación" (Santa Cruz, 2001, p. 33). Esta investigación se realizó utilizando un cuestionario de Robbins S. (1994) respecto del las actitudes en el contexto laboral y el cuestionario de motivación de Steers, R. y D. Braunstein respecto de la motivación laboral, los resultados relevantes fueron los siguientes.

Los resultados de esta tesis respecto de la motivación laboral de los docentes en una secundaria pública, se clasifican en tres variables (*logro, poder* y *afiliación*). Los datos demuestran que el *logro* es un motivador bajo; esta variable se encuentra afectada por falta de una buena dirección, el profesor está limitado a tomar decisiones, cualquiera que sea la necesidad, concentrándose a obedecer las órdenes en su momento en que son distribuidas, no antes ni después, además de una falta de opciones de superación. Por otro lado el *poder* es un motivador elevado, esto refleja una falta de comunicación positiva entre subordinados y superiores, así como entre iguales, lo que demuestra que los docentes prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control, afectando en su desarrollo profesional y su capacidad de innovación, ya que por ese afán de poder, no se arriesgan a superarse o innovar en su labor docente. Finalmente la *afiliación* es un motivador intermedio, la necesidad de relacionarse y participar activamente en trabajo colaborativo es regular, esto concuerda con los resultados anteriores, el docente ha confundido el concepto de ser servicial con ser servil, y por su intensa necesidad de

mantener el control, prefiere trabajar solo, pero a la vez busca pertenecer a grupos pequeños de profesores que puedan ser controlados como menciona Santa Cruz (2001).

Para conocer si la motivación es un factor que determina el rendimiento de los docentes, recientemente se hizo una investigación en Pakistán, se realizó un estudio para conocer la eficacia de utilización de técnicas de motivación en el logro educativo del maestro de enseñanza superior, conocer las opiniones de los docentes, acerca de las técnicas de motivación utilizadas en ellos, así como conocer las opiniones de los alumnos respecto del desempeño de sus maestros (Din, 2011).

Esta investigación se realizó utilizando encuestas y cuestionarios en una muestra de alumnos y profesores de educación superior del sector público en Pakistán.

Algunos datos relevantes de los resultados son:

Los directivos en su mayoría ejercen un liderazgo constructivista y optimista.

Los docentes están muy conscientes de la motivación que reciben, manifestaron que unas cuantas palabras de agradecimiento y/o reconocimiento a su trabajo, les proporciona una gran satisfacción. También manifestaron que sus superiores son muy rígidos en sus relaciones con ellos.

Los alumnos expresaron sentir mayor respeto y lealtad por aquellos profesores que tienen sentido del humor, simpatía y empatía por ellos a aquellos que poseían altos grados de preparación.

Los directivos procuran entregar los pagos salariales en tiempo y forma a sus subordinados, además de considerar altamente importante mantener los estados financieros impecables.

Los directivos poseen altos grados de motivación para su desarrollo profesional y por falta de tiempo practican la educación autodidacta, así también procuran motivar a los docentes de manera verbal o no verbal, para que se sigan preparando.

Los docentes consideran que la mayoría de los directivos son muy enérgicos en el cumplimiento de la asistencia y que tienen favoritismos con algunos docentes, además de que no reciben apoyo académico de parte de los directores.

Los docentes y alumnos perciben escasez económica para la compra de tecnología que pudiera apoyar la dinámica de las clases.

Pero la revelación más importante para el presente trabajo, es que *se encontró que los profesores motivados cumplen con sus responsabilidades al máximo de sus posibilidades*, por lo que recomienda que las técnicas de motivación puedan ser incluidas en cursos de capacitación a los docentes y especialmente a los directivos (Din, 2011).

La importancia de mejorar el clima laboral y la motivación de los docentes en instituciones educativas, no solo estriba en el desempeño del propio docente, sino que se ha demostrado que la percepción de un clima laboral negativo, afecta a toda la comunidad educativa, por ejemplo, en un estudio reciente de un caso comparativo aplicado en diferentes Distritos de Santa Bárbara, California de los E.U., en el 2010, en el que se comparan la toma de decisiones en las gestiones de cambio entre los consejos escolares de los Distritos y su influencia en el rendimiento de los estudiantes, se observó que en los Distritos donde los estudiantes perciben un clima positivo, tiene mejores rendimientos escolares y en los Distritos donde los estudiantes perciben un clima negativo, tienen bajos rendimientos escolares (Thompson, 2010).

Respecto del papel que tiene el docente en las instituciones educativas, es importante señalar que, frente a sus estudiantes, el docente tiene perfiles de liderazgo, los alumnos observan en él ejemplos a seguir, por lo que la motivación del docente debe considerar aspectos más allá de la simple preocupación por su bienestar individual, debe tener conciencia su importancia como servidor público, en la búsqueda de un bienestar social. El docente debe sentirse motivado en un sentido transformacional, aceptando conscientemente que su desempeño puede ser la *diferencia* significativa en la vida de sus estudiantes. Al respecto, Paarlberg (2010) realizó un nuevo modelo de liderazgo y motivación en la administración pública llamado transformacional, el cual pretende motivar a los servidores públicos, a partir de la propuesta del reforzamiento de valores que motivan, creando estrategias en las que se aprovechan la satisfacción que origina en los empleados de este sector, cuando tienen el pleno conocimiento de que con su trabajo, pueden lograr una diferencia significativa en la vida de los demás o para influir en una causa noble y social en la que se encuentran comprometidos.

Paarlberg (2010), basa su modelo en las investigaciones de Frey y Osterloh, 2005; Ghoshal, (2005), y Perry Hondeghem (2008), quienes alejan la propuesta tradicional, respecto de la motivación a través de incentivos económicos acercándose a la motivación basada en valores de hacer el bien a los demás y contribuir en el bienestar social.

La motivación de liderazgo transformacional no es un concepto nuevo como observó Selznick (1957) según manifiesta Paarlberg (2010), la novedad consiste en entender los procesos por las que los líderes mantienen una motivación de servicio

público basada en valores y la satisfacción de servir apelando a los más altos ideales y valores morales, más allá de sus propios intereses.

Los líderes transformacionales comunican una visión convincente que despierta emociones fuertes y sirven de modelos de conducta ética y de principios, creando en sus subalternos la conciencia de seguir metas idealizadas en aras de beneficios colectivos, por lo que existe evidencia de que una gestión basada en el liderazgo transformacional puede lograr altos rendimientos en los empleados del servicio público.

El verdadero reto consiste en alinear los valores de los empleados a la ideología de la organización, es necesario que la misión y visión de la organización pública en cuestión reflejen claramente valores en pro de un beneficio social comunitario, comunicando una ideología inspirada de acuerdo con Burns (1978). Si bien no se espera que todos los empleados estarán fuertemente motivados por los altos ideales de la organización en la que se desempeñan, sí se espera que si la organización comunica valores de servicio, comenzando por los dirigentes, se crearán valores organizacionales de comportamiento aceptables e incidirán en el comportamiento de los trabajadores de servicio público (Paarlberg, 2010).

De los estudios recientes, anteriormente expuestos, podemos inferir lo siguiente:

- El clima laboral es un factor determinante en la motivación de los empleados y en caso de las instituciones educativas, es determinante en el la motivación de los docentes y en el rendimiento escolar de los estudiantes.
- La motivación es un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores y en el caso de las instituciones educativas es determinante en el desempeño de los docentes y su liderazgo frente a los estudiantes.

Limitantes en la investigación del clima laboral y la motivación

El problema que se plantea en el presente documento, se refiere a la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los docentes en una institución educativa pública de nivel secundaria, aunque las investigaciones recientes hacen evidente que el clima laboral es un factor determinante en la motivación laboral y que la motivación es determinante en el desempeño eficiente de los empleados, estas investigaciones abordan los dos constructos de manera separada o en un enfoque empresarial. Hacen falta investigaciones específicas de la manera en que los docentes de Educación Pública Secundaria perciben el clima laboral, conocer qué es lo que los motiva en su trabajo, la manera en que estos dos constructos se relacionan en el ámbito educativo y proponer estrategias específicas que coadyuven a mejorar el clima laboral y la motivación de los docentes de Educación Secundaria Pública.

Capítulo 3

Metodología

El medio utilizado para la realización de la presente investigación, se define y detalla en este capítulo, indicándose: La elección de un método acorde con los objetivos generales y particulares planteados, la selección de la muestra necesaria para la investigación, especificación de los instrumentos de indagación y los procedimientos para su aplicación, así como la definición de estrategias para el análisis de los datos obtenidos que permitieron dar respuestas acordes a los planteamientos iniciales de la investigación.

Enfoque metodológico

Los métodos y técnicas que se utilizaron para reunir los hechos y datos pertinentes y su análisis, corresponden al enfoque mixto que "es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio" Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.755).

Método cuantitativo:

El método cuantitativo utiliza la recolección de datos mediante la aplicación de instrumentos de medición y los resultados son analizados mediante métodos estadísticos que permiten establecer patrones de comportamiento generalizando los resultados de una muestra a la población total, con un margen mínimo de error, para poder explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre los elementos o variables de estudio (Hernández *et al.*, 2006).

Método cualitativo:

Por otro lado el método cualitativo utiliza también la recolección de datos pero sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de

interpretación, en este enfoque existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación denominados como: “patrón cultural (Colby, 1996), que parte desde la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones o eventos” Hernández *et al.* (2006, p. 9). Este enfoque no pretende generalizar de manera probabilística los resultados a una población, ni necesariamente obtener una muestra representativa, ni espera que sus estudios lleguen a replicarse, sino que permiten profundizar las percepciones de las variables objeto de estudio, mediante técnicas de observación o entrevistas abiertas.

El presente estudio se realizó en combinación de los dos enfoques: cuantitativo y cualitativo, lo que permitió lograr una perspectiva más precisa del objeto de estudio, con datos más variados y enriquecedores y la combinación de la lógica inductiva y la deductiva, para un eficiente análisis.

Participantes

Para la realización del presente estudio, se eligió una institución educativa púbica de nivel secundaria federalizada de nombre *Benito Juárez* ubicada en la Ciudad de Jojutla, Estado de Morelos, con una matrícula de aproximadamente 1250 alumnos, atendidos en dos turnos: matutino y vespertino respectivamente, por un total de 88 elementos activos, de los cuales 62 son docentes y 26 de personal administrativo y de apoyo. Es muy importante hacer mención que dicha institución tiene 68 años de haber sido fundada y es considerada en la comunidad de Jojutla, Morelos, como una de las instituciones de mayor prestigio y trayectoria en la región. Sin embargo, a pesar de la gran tradición de servicio, en la última década la calidad educativa que ofrece ha

decrecido considerablemente, y la presente investigación, como ya se ha mencionado en el capítulo uno, pretende conocer la relación que existe entre el clima laboral y la motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria, de tal manera que se puedan identificar las percepciones que el personal tiene respecto del clima laboral de esta escuela y los factores de motivación que tienen, con el propósito de proponer estrategias que permitan mejorar dichas percepciones.

Un 70% del personal es docente, y 30% restante es personal administrativo y de apoyo. Para la selección de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$ss= \frac{Z^2 *(p) * (1-p)}{c^2}$$

Donde:

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

p= Porcentaje expresado en decimal (0.5 utiliza el tamaño de muestra necesario)

c= intervalo de confianza, expresado en decimales, también conocido como varianza.

La anterior fórmula aplicada al total de población finita y discreta del personal de la escuela secundaria *Benito Juárez*, nos da una muestra de 72 personas para la aplicación de instrumentos de investigación, es decir una muestra del 82% de la población.

Considerando que la investigación debe enfocarse preferentemente en el personal docente, ya que son ellos los que mantienen contacto directo con los estudiantes, se aplicó los instrumentos de medición a 52 docente es decir el 59% de la población y a 20 administrativos y de apoyo, es decir un 23% de la población, dándole prioridad al personal directivo, véase la Tabla 1.

Tabla 1
Relación entre personal de la muestra y población

	Personal Docente	**Personal Administrativo**	**Total**
Población	62	26	88
Muestra	52	20	72
Porcentajes	59%	23%	82%

Instrumentos

Las variables de investigación del presente estudio son: *el clima laboral* y *la motivación.*

Para medir el *clima laboral* desde el enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó un instrumento de clima laboral, realizado por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (2004), llamado *Encuesta de Clima Laboral* (ECL) el cual se puede revisar en el Apéndice 4.

Este instrumento se eligió porque fue realizado con un enfoque en instituciones educativas (aunque es susceptible de ajustarse a cualquier organización). Dicho instrumento consta de dos partes (Valenzuela, 2004).

En la primera se plantean preguntas abiertas, es decir corresponden al enfoque cualitativo respecto de la presente investigación mixta.

En la segunda parte se presentan 80 preguntas de respuesta cerrada de enfoque cuantitativo, basadas en la escala tipo Likert de cinco puntos donde 1 es la percepción más negativa y 5 es la más positiva de cada ítem, (Salaiza, 2007).

Las dimensiones en las que el Dr. Valenzuela (2004) basa este instrumento de validación del clima laboral son diez y a continuación se detallan:

1. Trabajo personal: En esta dimensión se obtienen datos referentes a las responsabilidades y funciones del personal, su percepción respecto de su desempeño y productividad.
2. Supervisión: Esta dimensión abarca la percepción que tiene el trabajador respecto de la confianza, crítica y orientación de su jefe inmediato.
3. Trabajo en equipo y Relaciones con compañeros de trabajo: Esta dimensión refiere al conocimiento que el trabajador tiene respecto de las formas de relacionarse con sus compañeros de trabajo, la comunicación que tiene con ellos, la compaginación de metas y objetivos, entre otros aspectos relacionados con la ayuda mutua y trabajo colaborativo.
4. Administración: En esta dimensión se perciben las percepciones de los trabajadores respecto de la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, la normatividad y el sistema administrativo en general.
5. Comunicación: Esta dimensión presenta la percepción de los trabajadores respecto de la comunicación trasversal y horizontal que existe en la institución, la eficacia y fallas de los sistemas de comunicación establecidos.
6. Ambiente físico y cultural: Esta dimensión incluye las condiciones de seguridad y protección de los espacios físicos, las condiciones laborales respecto de los recursos materiales, el desarrollo de actividades de tipo cultural y la forma en que estas son organizadas.
7. Capacitación y desarrollo: En esta dimensión se recoge la percepción de los trabajadores, respecto de los cursos de capacitación y oportunidades de desarrollo

profesional que la institución otorga a sus agremiados, su pertinencia y eficacia en el ámbito laboral.

8. Promoción y carrera: Esta dimensión refiere los motivadores extrínsecos que el personal percibe, como oportunidades de mejoramiento de sus condiciones de puesto, las políticas establecidas para el otorgamiento de mejoras, entre otros aspectos relacionado.
9. Sueldos y prestaciones: En esta dimensión el trabajadora manifiesta su percepción respecto de sus condiciones salariales y de prestaciones, este punto suele ser complicado, ya que, en la institución elegida para el presente estudio, es pública y los salarios y prestaciones se manejan de forma centralizada en cada Estado de la República.
10. Orgullo de pertenencia: En esta dimensión, los trabajadores expresan su percepción respecto de las manifestaciones que reciben de la comunidad escolar general, se trata de motivadores intrínsecos.

La encuesta del clima laboral (ECL) del Dr. Valenzuela es un instrumento que ha sido debidamente validado. La Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga, realizó un trabajo de validación en una Institución Educativa de Celaya Guanajuato en la que se imparte educación media básica, media superior y licenciatura en educación preescolar y primaria, presentando en los resultados de su investigación un panorama general de validez y confiabilidad del instrumento (Salaiza, 2007).

La medición del *clima laboral*, desde el enfoque cualitativo, se realizó de la siguiente manera.

Se aplicó la primera parte de la encuesta del clima laboral (ECL), en ella se plantean preguntas abiertas en las que el entrevistado pudo responder con libertad, franqueza y espontaneidad sobre las cosas que más le agradan y desagradan del clima laboral y tres sugerencias para mejorarlo.

La medición del *clima laboral,* desde el enfoque cuantitativo, se realizó de la siguiente manera:

Luego de un descanso, se aplicó al personal la segunda parte de la encuesta de clima laboral (ECL) que consta de 80 ítems, en esta ocasión explicando muy detalladamente el procedimiento de respuestas, incluso exponiendo algunos ejemplos, dado que aparentemente, de inicio el personal tuvo problemas para comprender el procedimiento. Para dar las explicaciones necesarias a fin de que quedara completamente claro la logística del instrumento, se contó con la intervención y apoyo del Director y Subdirectora del Turno Matutino.

Para medir la *motivación* en enfoque cuantitativo se utilizó un instrumento basado en la teoría de motivación de Mc Clelland y Atkinson, que según Santa Cruz (2001) asegura que los seres humanos tienen tres tipos de motivaciones: *de logro, de filiación y de poder.* A continuación se detallan.

La motivación de logro

Esta dimensión se refiere a la tendencia de las personas de alcanzar el éxito mediante algún tipo de evaluación de su desempeño en relación con los estándares de excelencia. Los individuos motivados por el logro se fijan metas elevadas pero realistas, planifican por anticipado y disfrutan asumiendo responsabilidad personal según Santa Cruz (2001).

La motivación de afiliación

Esta dimensión se refiere a las personas que tienen una gran necesidad de compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por ellos, tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros y a cambio desean ser admirados según Santa Cruz (2001).

La motivación de poder

Esta dimensión se refiere a la necesidad de algunas personas de ejercer y tener poder y autoridad sobre otros, necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, de acuerdo con la teoría de Mc Clelland, como se expuso en el capítulo anterior, esta dimensión tiene un aspecto negativo y uno positivo. El negativo se refiere a la necesidad de poder manipulador e incluso maquiavélico sin perseguir un logro o una meta. El lado positivo se refiere a un comportamiento de líder activo que ayuda e inspira a su grupo a formar metas, es decir esta dimensión será positiva cuando esté equilibrada por la dimensión de logro (Santa Cruz, 2001).

El instrumento de motivación utilizado se obtuvo del trabajo de tesis de la Mtra. América Lili Santa Cruz Campos (2001) que fue aplicado en personal de una institución educativa pública de nivel secundaria de la Ciudad de Tampico, del Estado de Tamaulipas (es decir, que fue aplicado en población mexicana) y puede revisarse en el Apéndice 3.

Dicho instrumento consta de 15 preguntas a contestar mediante una escala de Likter en donde 1 es totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo 3 no sé, 4 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

Las preguntas están organizadas de tal forma que se encuentran organizadas de tal forma que tenemos una de *logro,* una de *poder* y una de *afiliación* y así sucesivamente, a continuación se detalla la organización por número de pregunta:

Logro	Poder	Afiliación
1 _____	2 _____	3 _____
4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____
10 _____	11 _____	12 _____
13 _____	14 _____	15 _____

Se debe sumar el total de cada columna que puede ser entre 5 y 25 puntos, la columna que dé la puntuación más alta indicará cuál es la necesidad de motivación dominante del encuestado, incluso puede suceder que el encuestado tenga valores iguales en más de una dimensión, lo que significaría un equilibrio en dos o más dimensiones (Santa Cruz, 2001).

Procedimientos

El procedimiento que se realizó para la aplicación de los instrumentos fue el siguiente.

Se solicitó de manera verbal, la autorización y apoyo a la Dirección de la escuela durante el mes de junio del 2011.

Los instrumentos se aplicaron bajo la conducción del Director y Subdirectora de la escuela de estudio en dos momentos:

1) En la reunión-curso que se llevó a cabo con el personal de apoyo al iniciar el ciclo escolar 2011-2012 durante los días 10, 11 y 12 el mes de agosto, bajo la conducción del propio Director de la escuela.

2) En el Taller General de Actualización que se llevó a cabo con el personal docente en los días del 15 al 19 de Agosto del 2011, bajo la conducción de la Subdirectora del turno matutino.

Durante la tercera y cuarta semana del mes de agosto del 2011, se capturaron los datos tanto cualitativos como cuantitativos de los instrumentos en una base de datos de Excel, para su posterior análisis.

Estrategias de análisis de datos

Una vez digitalizados los datos cuantitativos, se realizó una revisión minuciosa para evitar errores de captura, después del proceso de detección de errores de captura, se transfirieron lo datos al programa estadístico (SPSS), para el cálculo de las medidas de tendencia central.

No se realizaron análisis factoriales ni de confiabilidad, puesto que los instrumentos ya habían sido validados.

Para el análisis de los datos cualitativos, primero se analizaron las respuestas abiertas de la primera parte del instrumento de medición del Clima Laboral, se organizaron por temáticas y se contabilizaron las frecuencias de respuestas iguales o semejantes. Para fines de análisis, las frecuencias se convirtieron a porcentajes para mayor facilidad de comprensión de los datos y su mejor representación mediante gráficas de pastel a fin de ilustrar cuales fueron las respuestas abiertas de mayor incidencia en

cuanto a los aspectos más agradables y desagradables del clima laboral a juicio de los encuestados.

Se realizó el mismo procedimiento para las sugerencias de mejoramiento del clima laboral, a fin de que el cuerpo directivo conozca las sugerencias con mayor frecuencia.

Para el análisis de los datos cuantitativos del *clima laboral*, se realizaron medidas de estadística de tendencia central: media, mediana, moda y desviación estándar, para conocer la percepción (positiva o negativa) de mayor frecuencia del personal.

Para el análisis de los datos cuantitativos de la *motivación*, se realizaron las sumatorias de cada dimensión por cada uno de los encuestados, a fin de conocer los factores que motivan a cada participante, se organizaron por frecuencias que luego se convirtieron en porcentajes para su mejor representación en gráficas de pastel. Para corroborar estos resultados, también se realizaron estudios estadísticos de tendencia central (media, mediana, moda y desviación estándar).

Finalmente para poder identificar el tipo de relación que existe entre el *clima laboral* y los *factores de motivación*, se realizó un análisis de correlación con los datos cuantitativos de ambos instrumentos, correlacionando todas las dimensiones del instrumento del clima laboral (ECL) con las tres dimensiones de la encuesta de motivación: *logro, poder y afiliación*, identificando aquellas dimensiones que tuvieran relación significativa.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

En el presente capítulo se presenta el análisis de interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, a fin de responder a las preguntas del planteamiento inicial.

Análisis de los resultados del instrumento del Clima Laboral

Para dar respuesta a la pregunta *¿Cuál es la situación del clima laboral de una Escuela Secundaria Pública?*, se aplicó el instrumento de Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Valenzuela (2004), el cual recaba tres tipos de información: a) Los datos generales de los participantes (Análisis de la muestra), b) La percepción que tienen respecto del clima laboral organizada en diez dimensiones (Análisis de las dimensiones del Clima Laboral) y c) Los aspectos que más les agradan y desagradan del clima laboral de la Institución así como sugerencias para mejorarlo (Análisis cualitativo del Clima Laboral).

Análisis de la muestra

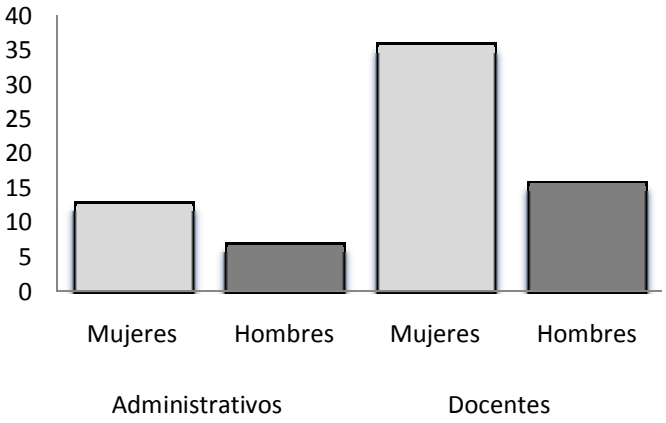
La población total es de 88 trabajadores (activos), de los cuales 26 pertenecen al área administrativa y de apoyo de los cuales 20 fueron encuestados. El total de docentes de la institución es de 62, de los cuales fueron encuestados 52. El análisis demográfico de la muestra se expone en la Tabla 2.

Tabla 2
Características demográficas de la muestra

Tipo de puesto	Muestra	Género		Edad	Antigüedad
		Masculino	Femenino		
Administrativos	20	7	13	38	11
Docentes	52	16	36	42	14
Total	72	23	49	41	13

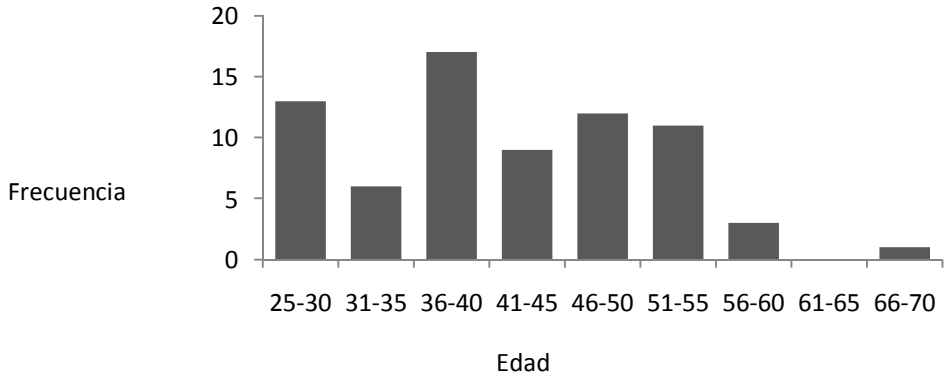
El personal femenino resulta dominante tanto entre el personal docente, como entre el personal administrativo y de apoyo, lo cual se puede observar en la Figura 1.

Figura 1
Distribución de la muestra por Género.



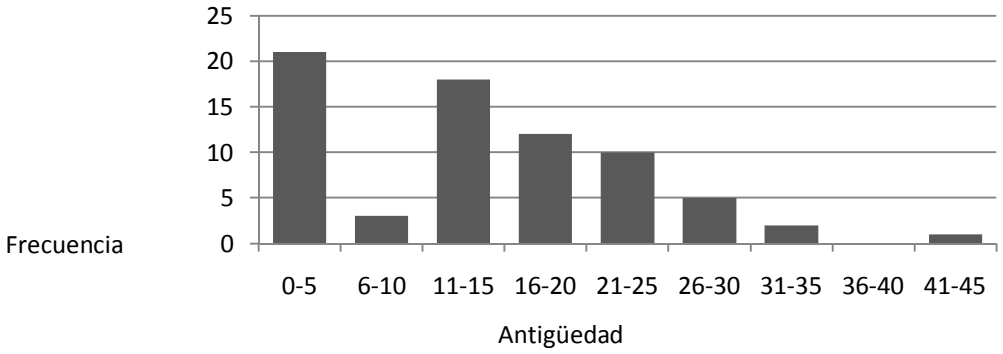
La edad promedio de la muestra es de entre 35 y 40 años, sin embargo existe mucha presencia de personal joven (de 25 a 30 años), como puede verse en la Figura 2, los jóvenes son el segundo rango más alto.

Figura 2
Distribución de la muestra por rangos de edad



La antigüedad en la escuela del personal encuestado es en promedio de 13 años, sin embargo la frecuencia de antigüedad menor a 5 años es mayor, como puede observarse en la Figura 3 donde se distribuyó la muestra por rangos de antigüedad.

Figura 3
Distribución de la muestra por rangos de antigüedad en la escuela.



De lo anterior es posible asegurar que el personal de la Escuela Secundaria Benito Juárez son en su mayoría de sexo femenino, que oscilan entre los 25 a los 40 años, con una antigüedad en el Plantel de entre 5 a 15 años, lo cual representa una gran diversidad de experiencias, criterios y por tanto puntos de vista respecto del Clima Laboral.

Análisis de las Dimensiones del Clima Laboral

Como se expuso en el Capítulo anterior, la encuesta ECL del Dr. Valenzuela (2004) maneja diez dimensiones y para cada una se analizaron las medidas de tendencia central a fin de reconocer las percepciones del personal.

Trabajo Personal.

La Tabla 3 presenta el resumen de los datos obtenidos respecto del Trabajo Personal y como puede observarse, el resultado de la media general es ligeramente mayor de cuatro (4.0052) con una desviación estándar baja (1.0762), por lo que puede asegurarse que la mayoría del personal de la Secundaria Benito Juárez percibe la responsabilidad de sus funciones, su productividad y desempeño de manera positiva.

Tabla 3

Medidas de tendencia central de la dimensión Trabajo Personal

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Objetivos claros	4.2222	4	5	0.7732
Trabajo interesante	4.1111	4	5	1.0008
Tranquilidad con la responsabilidad	4.1389	4	5	0.8929
Libertad laboral	3.7778	4	3	1.0240
Trabajo trascendente	4.3521	4	5	0.8465
Capacidad laboral	4.5139	5	5	0.8880
Influencia de factores externos	2.6479	3	3	1.0421
Percepción de productividad personal	4.2778	5	5	0.9073
Dimensión *Trabajo Personal*	4.0052	4	5	1.0762

Supervisión.

Como se observa en la Tabla 4, la manera en que el personal percibe la supervisión del cuerpo directivo es regular, dado que la media es de 3.4340, sin embargo observando las modas podemos ver valores positivos (4 y 5) lo que indica que hay dos polaridades de opinión:

a) Poco más de la mitad de la muestra opinan que hacen un buen trabajo de supervisión.
b) El resto del personal opina todo lo contrario, ya que las desviaciones estándar de todos los ítems son superiores al 1.

Tabla 4

Medidas de tendencia central de la dimensión Supervisión

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Confianza del jefe hacia el trabajador	3.4306	4	5	1.4025
Orientación del jefe	3.3194	4	4	1.4025
Valor que el jefe otorga a su trabajo	3.2639	4	4	1.3215
Tipo de críticas del jefe	3.3333	3	3	1.2671
Felicitaciones del jefe hacia el trabajador	2.9583	3	3	1.2720
Respeto del jefe hacia el trabajador	4.1111	5	5	1.1815
Actividades apropiadas al puesto	4.0833	4	5	1.0175
Capacidad y voluntad del jefe	2.9718	3	5	1.5774
Dimensión *Supervisión*	3.4340	4	5	1.3725

Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.

Esta dimensión demuestra ser el aspecto más negativo del Clima Laboral en la escuela, pues como podemos ver en la Tabla 5, los valores de las medias son bajos, las medianas en su mayoría son de 2, y las modas tienden a valores intermedios, lo que indica que las relaciones entre los integrantes de la muestra no son buenas.

Es importante poner atención en la media del ítem de *Amistades entre compañeros*, este es el valor más alto (4.0278), es decir que las relaciones en general no son buenas, pero existen grupos informales que llevan una buena amistad.

Tabla 5
Medidas de tendencia central de la dimensión Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Comunicación entre áreas o departamentos y trabajo cooperativo	2.2083	2	1	1.1125
Cultura de ayuda mutua y servicio	2.3194	2	3	1.0046
Metas en común	3.0000	3	3	0.9345
Trabajo en equipo	2.3333	3	3	1.1628
Espíritu de grupo o comunidad	2.4583	2	3	1.0200
Espíritu de cordialidad y respeto	3.0833	3	4	1.1719
Amistades entre compañeros	4.0278	4	4	0.9341
Tipo de relación que determina el trabajo en equipo	1.9028	2	1	0.9063
Dim. *Trabajo en equipo y relaciones con comp.*	2.6667	3	3	1.2087

Administración.

La opinión general de la muestra respecto de la administración de la escuela tiende a lo negativo, como puede apreciarse en la Tabla 6, la mayoría de las medias son ligeramente mayores a 2, la mediana se mantiene en valores entre 2 y 4 . También se observa que la mayoría del personal considera que en general no hay buena responsabilidad, calidad y deseo de superación en el desempeño laboral ya que el

promedio es de 2.9855. Respecto a los criterios y formas de evaluación del personal, la opinión mayoritaria es que son negativos pues los promedios son de 2.2 817 y 2.7887.

Tabla 6
Medidas de tendencia central de la dimensión Administración

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Planeación institucional compartida con los trabajadores	2.4306	2	3	1.0185
Perfil y funciones de cada puesto claros	4.3056	4	5	0.7246
Procedimientos administrativos claros	3.5556	3	3	0.9914
Cantidad de normas a seguir adecuada	3.7746	4	4	1.0376
Responsabilidad, calidad y deseo de superación en el desempeño laboral de los trabajadores	2.9855	3	3	1.0388
Criterios de evaluación del personal claros	2.2817	2	1	1.1352
La forma de evaluación es precisa, continua y justa	2.7887	3	3	1.1719
Tipo de sistema administrativo en general	3.6056	4	4	0.9625
Dimensión *Administración*	3.2160	3	3	1.2120

Comunicación.

Analizando los datos de la Tabla 7, podemos aseverar que esta dimensión en general se encuentra intermedia pues la media general es de 2.9, la mediana y moda es de 3. *La comunicación informal* es casi completamente negativa, pues el promedio es de 1.7361 y esta es una opinión generalizada, pues la desviación estándar de este ítem es uno de los más bajos (0.8221).

Tabla 7
Medidas de tendencia central de la dimensión Comunicación

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Tipo de comunicación en su área laboral	3.4861	4	3	1.1748
Tipo de comunicación oficial de los directivos	3.2361	3	3	1.1566
Oportunidad de información solicitada	3.4861	3	3	0.9785
Cantidad y calidad de información solicitada	3.3194	3	3	0.9616
Congruencia en las órdenes e información	3.0278	3	4	1.1625
Permisibilidad que otorgan los directivos para que los subordinados expresen sus ideas	2.9583	3	3	1.2154
Tipo de comunicación informal	1.7361	2	1	0.8221
Tipo de comunicación en general	2.3611	2	2	0.9539
Dimensión *Comunicación*	2.9514	3	3	1.2005

Ambiente físico y cultural

La Tabla 8 nos expresa que la media de esta dimensión se mantiene en un valor intermedio (3.0729), con una desviación estándar baja (1.2642), es decir que la mayoría de la muestra opina que las condiciones de limpieza, seguridad y cultura son regulares. Respecto del *ambiente físico y valores culturales en general,* las opiniones se inclinan a lo negativo, pues aunque la media y mediana se mantienen en valor intermedio (3), la media se inclina a lo negativo con un 2.5417.

Tabla 8
Medidas de tendencia central de la dimensión Ambiente físico y cultural

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Limpieza del espacio físico laboral	3.5972	4	4	1.1465
Tipo de equipos y/o materiales para realizar el trabajo	2.7222	3	3	1.2585
Tipo de condiciones de seguridad contra siniestros que tienen en la institución	2.8056	3	3	1.1705
Existencia de protecciones necesarias para el trabajo	3.2222	3	4	1.0776
Existencia de conductas discriminadoras	2.9722	3	3	1.2215
Existencia de quejas de abuso de poder de directivos	2.8889	3	3	1.1934
Existencia de quejas de acoso sexual	3.8333	5	5	1.4438
Tipo de ambiente físico y valores culturales en general que inciden en el clima laboral	2.5417	3	3	1.0473
Dimensión *Ambiente físico y cultural*	3.0729	3	3	1.2642

Capacitación y desarrollo.

Las medidas de tendencia central de la Tabla 9 reflejan que la opinión del personal, respecto del *tipo de capacitación que se oferta*, su frecuencia y calidad son regulares, pues su media es de 3.0278. La media más baja se presenta en el ítem *Consideración de las opiniones y necesidades de los trabajadores en la oferta de cursos* (2.5833), con una desviación estándar de 1.2305.

Tabla 9
Medidas de tendencia central de la dimensión Capacitación y desarrollo

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Tipo de capacitación que se oferta a los trabajadores	3.0278	3	4	1.1865
Consideración de las opiniones y necesidades de los trabajadores en la oferta de cursos	2.5833	3	3	1.2305
Cantidad de cursos de capacitación para el personal	2.6111	3	3	1.1328
Actualidad de los temas de los cursos de capacitación	2.9028	3	3	1.0092
Facilidad de horario para que los trabajadores asistan a los cursos de capacitación	3.4648	4	4	1.3401
Existencia de promoción de desarrollo integral	2.6944	3	3	1.1825
Cantidad de recursos destinados a la capacitación	2.6389	3	3	1.2368
Calidad de la capacitación en general que se ofrece al personal	2.9306	3	3	1.1174
Dimensión *Capacitación y desarrollo*	2.8567	3	3	1.2052

Promoción y carrera.

El sistema de oportunidades de crecimiento laboral no es muy claro para los trabajadores, pues como puede apreciarse en la Tabla 10 la media del ítem *Políticas claras para la promoción y carrera* presenta una media con tendencia a lo negativo (2.7778), Es importante hacer notar que la media más negativa de toda la dimensión es *Decisiones justas y equitativas para la promoción* (2.3889), por lo que existe la posibilidad de que muchos integrantes de esta escuela conserven sentimientos de desilusión y rencor, por considerar injustas los ascensos o asignación de grupos.

Tabla 10
Medidas de tendencia central de la dimensión Promoción y carrera

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Políticas claras par a las promociones y carreras	2.7778	3	3	1.1287
Oportunidad de promoción	2.5278	3	3	1.1255
Decisiones justas y equitativas para la promoción	2.3889	2	3	1.1695
Existencia de preparación para la superación del pnal	3.1690	3	3	1.4334
Ascensos logrados por el trabajador	3.0857	3	3	1.4918
Posibilidad de promoción del trabajador actualmente	2.9000	3	3	1.1668
Tipo de visualización que el trabajador tiene para su futuro dentro de la institución	3.3611	3	3	1.1421
Tipo de sistema institucional en general, respecto de la carrera del trabajador	3.1268	3	3	1.1719
Dimensión *Promoción y carrera*	2.9171	3	3	1.2652

Sueldos y prestaciones.

Los resultados que pueden observarse en la Tabla 11, revelan que la percepción del personal respecto del tipo de salarios y prestaciones tiende a lo positivo, la media general es de 3.4168, la mediana y moda de 4.

Los datos revelan que el sistema de compensación para el trabajo excepcional es percibido como negativo, pues como puede observarse en el ítem *Tipo de incentivos salariales para el trabajo excepcional* la moda es de 1, y la media de 2.4648.

De lo anterior se deduce que la mayoría de los encuestados consideran su salario como *bueno* haciendo lo que es su responsabilidad, pero no se sienten motivados para dar un *extra* en su trabajo por falta de incentivos económicos.

Tabla 11
Medidas de tendencia central de la dimensión Sueldos y prestaciones

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Suficiencia del sueldo del personal	2.7917	3	3	1.2211
Comparación del sueldo con otras instituciones	3.4930	3	3	1.2090
Equidad de salario en puestos similares	3.7042	4	4	1.2465
Prestaciones que ofrece con respecto de los de ley	4.2500	5	5	0.9154
Comparación de incrementos salariales con la inflación en el país	3.4085	4	5	1.4073
Tipo de incentivos para el trabajo excepcional	2.4648	2	1	1.2982
Utilidad de las prestaciones para el trabajador	3.7222	4	4	1.1411
Tipo de sistema de salarios y prestaciones en general	3.5000	4	4	1.2103
Dimensión *Sueldos y prestaciones*	3.4168	4	4	1.3158

Orgullo de pertenencia.

De acuerdo con los datos que presenta la Tabla 12, esta dimensión es muy positiva, la media general es de 4.0996, la mediana está en 4 y la moda en 5. De entre los ítems predomina como valor positivo el referente a *la Opinión respecto del orgullo de*

pertenencia, con una media de 4.7083, lo que indica que la mayoría del personal se siente orgulloso de pertenecer a la escuela de investigación.

En la Tabla 12 solo existe un ítem donde los resultados descendieron a valores intermedios y se refiere a los *conflictos internos*, la media es de 2.6528, lo que indica que los conflictos internos de la escuela son percibidos por el personal como un aspecto negativo que afecta su orgullo de pertenencia.

Tabla 12
Medidas de tendencia central de la dimensión Orgullo de pertenencia

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Opinión de la imagen de la institución	4.2917	5	5	0.9705
Opinión de la calidad del servicios que ofrece la escuela	4.1806	4	5	0.9543
Opinión de la trascendencia de la misión de la escuela	4.5139	5	5	0.6919
Opinión respecto de los conflictos internos	2.6528	3	3	1.1279
Opinión de la familia del trabajador respecto de que trabaje en esa institución	4.1944	5	5	1.0020
Identificación con los valores de la escuela	4.1143	4	5	1.1383
Compromiso del trabajador con los objetivos de la escuela	4.1408	4	5	1.1719
Orgullo de pertenencia	4.7083	5	5	0.7009
Dimensión *Orgullo de pertenencia*	4.0996	4	5	1.1386

Análisis general de Dimensiones del Clima Laboral.

Para finalizar con el Análisis de las dimensiones del Clima Laboral, se compararon los datos de tendencia central de todas las Dimensiones de las variables cuantitativas de la Encuesta del Clima Laboral del Dr. Valenzuela (2004), lo cual se resume en la Tabla 13, se agregaron las iniciales a cada dimensión para su mejor visualización en la representación gráfica de la Figura 4, en la cual las dimensiones quedaron organizadas en orden alfabético, mostrando sus medias.

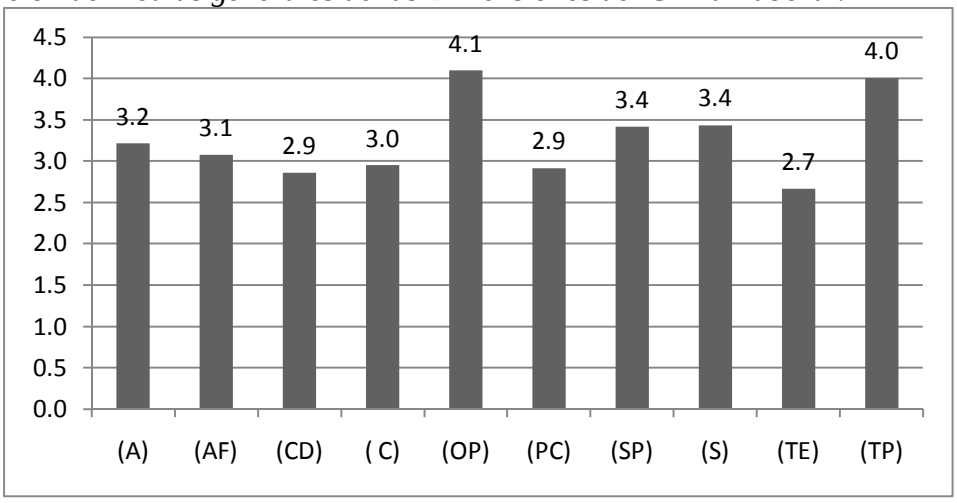
Tabla 13

Resumen de datos de Estadística Descriptiva de todas las Dimensiones de la ECL.

Dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Trabajo Personal (TP)	4.0052	4	5	1.0762
Supervisión (S)	3.4340	4	5	1.3725
Trabajo en equipo (TE)	2.6667	3	3	1.2087
Administración (A)	3.2160	3	3	1.2120
Comunicación (C)	2.9514	3	3	1.2005
Ambiente físico y cultural (AF)	3.0729	3	3	1.2642
Capacitación y desarrollo(CD)	2.8567	3	3	1.2052
Promoción y carrera (PC)	2.9171	3	3	1.2652
Sueldos y prestaciones (SP)	3.4168	4	4	1.3158
Orgullo de pertenencia (OP)	4.0996	4	5	1.1386

Figura 4

Distribución de Medias generales de las Dimensiones del Clima Laboral.



Analizando la Tabla 13 podemos observar que los valores de las dimensiones son en su mayoría valores intermedios de entre 2.6667 y 3.4340, con excepción de las dimensiones *Trabajo Personal y Orgullo de pertenencia,* que tienen medias de 4.0052 y 4.0996 respectivamente.

La dimensión con valor más alto es la de *Orgullo de Pertenencia* la cual en la Figura 4 se representa con un valor de 4.1, le sigue la dimensión de *Trabajo personal,* con un valor de 4.0 en la Figura 4. Lo que significa que el personal percibe de manera

positiva su propio trabajo y capacidad así como demuestran tener un gran apego a la institución educativa.

La dimensión con el valor más bajo es *Trabajo en equipo y relaciones entre compañeros,* que en la figura 4 se representa con valor de 2.7, lo que refleja una percepción con tendencia negativa a las relaciones interpersonales.

Análisis Cualitativo del Clima Laboral

La Encuesta del Clima Laboral del Dr. Valenzuela (2004) utiliza el método cualitativo, pide en preguntas abiertas que cada encuestado describa con toda libertad y veracidad posible los siguientes aspectos: a) Tres cosas que más le agrada del Clima Laboral (Análisis cualitativo de aspectos positivos del Clima Laboral) b) Tres cosas que más le desagrade del Clima Laboral (Análisis cualitativo de aspectos negativos del Clima Laboral) y c) Tres sugerencias que considere que pueden mejorar el Clima Laboral (Análisis de sugerencias para mejorar el Clima Laboral) las respuestas para cada inciso, se capturaron y agruparon en rubros similares, contabilizando su número de frecuencia y calculando su porcentaje.

Para el cálculo de los porcentajes se consideró como total de la muestra 216, dado que cada aspecto pide tres respuestas, el total de encuestados (72) se multiplicó por 3 (3 respuestas) dando un total de 216 que representa el 100% de las opiniones en cada aspecto.

Análisis Cualitativo de aspectos positivos del Clima Laboral.

Como ya se mencionó anteriormente, cada encuestado describió tres cosas positivas (que más le agradan) del Clima Laboral, las respuestas se agruparon en nueve aspectos similares, lo que significa que a cada opinión se le asignó una categoría (aspecto

más próximo), se contabilizaron las frecuencias con las que el personal coincidió en este aspecto y luego se calculó el porcentaje, considerando 216 como el 100%.

A continuación se presenta la Tabla 14 que resume los aspectos positivos, respuestas, frecuencias y porcentajes obtenidos. En seguida la Figura 5 que representa gráficamente los porcentajes de cada aspecto que el personal percibe como positivo del Clima Laboral.

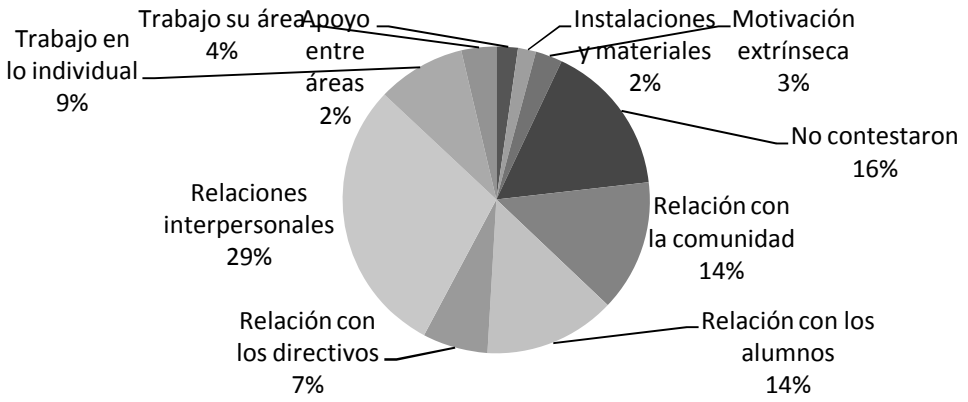
Tabla 14

Frecuencias en Las cosas que más les agrada del Clima Laboral

Aspecto	Respuestas	Frecuencias	Porcentaje
Relaciones interpersonales	Compañerismo/Amistades/Comprensión/Apoyo/Unidad/Buen humor	63	29.2%
No contestaron		35	16.2%
Relación con la comunidad	Buen prestigio de la escuela/Buen resultado con los alumnos/Eventos/Apoyo de los padres para actividades extracurriculares	30	13.9%
Relación con los alumnos	Convivencia con los alumnos/Disposición de los alumnos	30	13.9%
Trabajo en lo individual	Libertad de Cátedra/Capacidad/Vocación/Experiencias	20	9.3%
Relación con los directivos	Apoyo de Directivos/Reconocimiento al trabajo/Respeto/Buena motivación/	15	6.9%
Trabajo su área	Buena organización/Buena disposición/Buen trabajo de academia	8	3.7%
Motivación extrínseca	Buen sueldo/Buen horario	6	2.8%
Apoyo entre áreas	Apoyo prefectura/Apoyar en la disciplina/Apoyo Trabajo Social	5	2.3%
Instalaciones y materiales	Instalaciones suficientes/Materiales suficientes	4	1.9%
Total		216	100%

Figura 5

Representación gráfica de los porcentajes de aspectos positivos del Clima Laboral.



Analizando la Tabla 14 y Figura 5, podemos detectarlas siguientes consideraciones: El aspecto positivo que obtuvo el porcentaje más alto (29.2%) es *Relaciones interpersonales* que tiene que ver con las amistades, compañerismo y convivencia cotidiana con compañeros de trabajo con los que comparte cierta afinidad. El siguiente porcentaje más alto (16.2%) no es un aspecto positivo, sino el porcentaje de *No respondieron,* lo que pudiera significar que muchos encuestados tuvieron problemas para identificar tres aspectos positivos y solo mencionaron uno o dos, lo cual significa que los aspectos positivos del Clima Laboral son poco percibidos por el personal.

Los dos aspectos con el tercer lugar más alto de porcentaje (13.9% cada uno) son: *Relación con la comunidad y Relación con los alumnos,* que tienen que ver con la convivencia y trato con los alumnos y el prestigio que la escuela tiene ante la comunidad (localidad). Estos aspectos no están relacionados directamente con la organización del trabajo o la labor de los directivos, sino con elementos que hasta cierto punto externos (alumnos y comunidad).

Análisis Cualitativo de aspectos negativos del Clima Laboral.

Observando la Tabla 15 vemos los aspectos negativos del Clima Laboral que los encuestados opinaron. Las respuestas se agruparon de la misma forma que en el análisis anterior, organizando las respuestas en categorías (aspectos), anotando las respuestas agrupadas con sus frecuencias y porcentajes. Así mismo a continuación se muestra la Figura 6 que representa gráficamente los porcentajes de cada aspecto que el personal percibe como negativo del Clima Laboral.

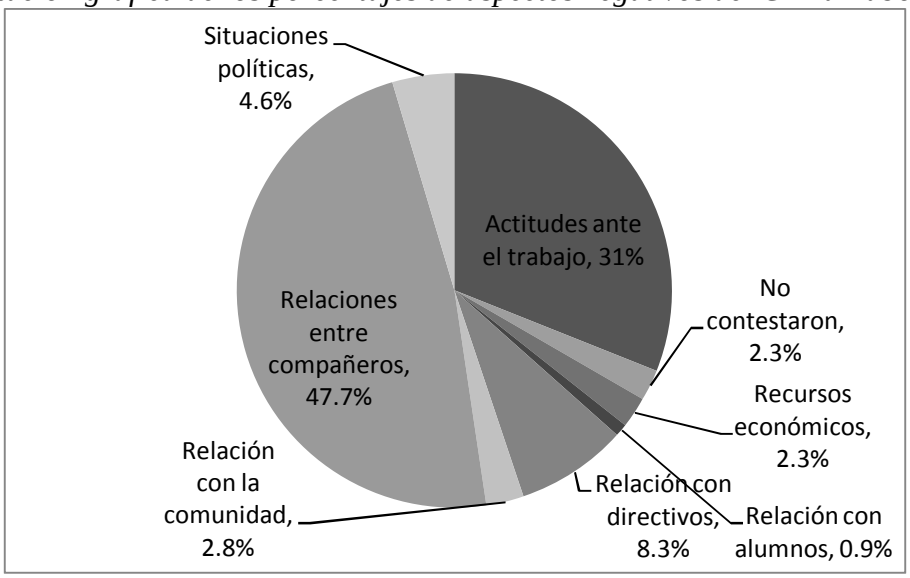
Tabla 15

Frecuencias en Las cosas que más les desagrada del Clima Laboral

Aspecto	Respuestas	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias total	Procentaje total
Relaciones entre compañeros	Chismes	35	16.2%	103	47.7
	Mala comunicación	9	4.2%		
	Conflictos internos	9	4.2%		
	hipocresía	8	3.7%		
	Indiferencia	6	2.8%		
	Divisionismos	5	2.35		
	Existen conflictos muy antiguos que aún siguen dañando	5	2.3%		
	intolerancia/Inmadurez	5	2.3%		
	Falta de respeto/Descalificaciones/Apodos	8	3.7%		
	Hostilidad	3	1.4%		
	Envidias	3	1.4%		
	Manejo de alumnos para crear conflictos	3	1.4%		
	Enemistades	2	0.9%		
	Desconfianza	2	0.9%		
Actitudes ante el trabajo	Irresponsabilidad	20	9.3%	67	31.0
	Falta de compromiso	20	9.3%		
	No hay trabajo de academias	6	2.8%		
	Actitud negativa	5	2.3%		
	Falta de participación del personal	5	2.3%		
	No hay trabajo en equipo	4	1.95		
	Ausentismo de maestros	3	1.4%		
	Falta de ética	2	0.9%		
	Impuntualidad	2	0.9%		
Relación con alumnos	Indisciplina de los alumnos	2	0.9%	2	0.9
Relación con directivos	Presión de los directivos	5	2.3%	18	8.3
	No existe igualdad en los privilegios	3	1.4%		
	Se satura de trabajo a unos cuantos	3	1.4%		
	Conflictos entre directivos	2	0.9%		
	Deshonestidad en el manejo de dinero	2	0.9%		
	Regaños injustificados	1	0.5%		
	Indiferencia de los directivos	1	0.5%		
	El director divulga su vida privada	1	0.5%		
Relación con la comunidad	Falta de apoyo de los padres	4	1.9%	6	2.8
	Padres de familia groseros	2	0.9%		
Situaciones políticas	La política mal entendida	4	1.9%	10	4.6
	No hay justicia laboral	3	1.4%		
	Los maestros "políticos" no trabajan como debe ser	2	0.9%		
	El sindicato	1	0.5%		
Recursos económicos	Falta de materiales de apoyo	3	1.4%	5	2.3
	Falta de apoyo económico para actividades extracurriculares	2	0.9%		
No contestaron		5	2.3%	5	2.3
Total		216	100%	216	100%

Figura 6

Representación gráfica de los porcentajes de aspectos negativos del Clima Laboral.



Los datos que revelan la Tabla 15 y Figura 6 son porcentajes más altos en: *Relaciones entre compañeros* (47.7%) y *Actitudes en el trabajo* (31%) que tienen que ver, el primero con los conflictos internos entre los trabajadores (chismes, envidias, hostigamientos en general) y el segundo se relaciona con el compromiso negativo de los trabajadores hacia el trabajo (Irresponsabilidad, impuntualidad, falta de ética profesional en general).

El porcentaje de encuestados que describió *Los chismes* como respuesta en el aspecto *Relaciones entre compañeros* es del (16.2%) que es por mucho el porcentaje más alto, lo que denota que los chismes y difamaciones es un problema negativo muy acentuado en esta institución.

Respecto de las *Actitudes en el trabajo*, las respuestas de este aspecto que destacan son: *la irresponsabilidad* y *falta de compromiso*, ambas con un (9.3%) de porcentaje.

Las cosas que más desagradan al personal encuestado se relacionan con su trato entre ellos y sus actitudes negativas hacia el trabajo, pues sumando los porcentajes de *Relaciones entre compañeros* y *Actitudes en el trabajo* da como total un (78.7%) de porcentaje de aspectos negativos.

El siguiente aspecto negativo es el de *Relaciones con directivos* que tiene el (8.3%), este aspecto se relaciona con actitudes negativas de los directivos hacia el personal, hacia la organización e incluso en su relación entre ellos.

En esta ocasión el porcentaje del aspecto *No contestaron* es bajo (2.3%) lo que pudiera significar que los aspectos negativos del Clima Laboral son más perceptibles para el personal que los aspectos positivos.

Los porcentajes mayores se centraron en aspectos propios de la organización interna de la institución, por ejemplo: *Relaciones entre compañeros* (47.7%), *Actitudes en el trabajo* (31%), *Relación con directivos* (8.3%), *Situaciones políticas* (4.6%) y los aspectos *externos* como: Relación con alumnos y Relación con la comunidad se mantuvieron en porcentajes bajos (0.9% y 2.8% respectivamente) los cuales fueron más altos en el análisis de cosas agradables del Clima Laboral.

Análisis Cualitativo de sugerencias para mejorar el Clima Laboral

Los datos fueron agrupados en la Tabla 16 y representados gráficamente en la Figura 7, tal como se realizó en los análisis anteriores.

La Figura 7 representa claramente cuatro aspectos que abarcan la gran mayoría de las sugerencias que los encuestados hacen para mejorar el Clima Laboral. El primero es el Aspecto *Relación con compañeros* que tienen un (33%) de coincidencias, en el que

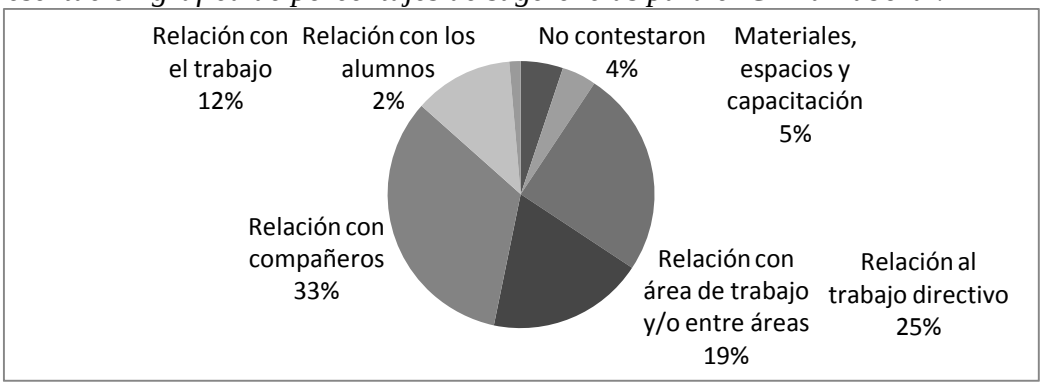
destacan dos respuestas: *Que se trate de mejorar las relaciones humanas con estrategias o cursos* el cual tiene un (12.5%) de porcentaje en coincidencias, y *Que se realicen más convivencias* con un (6.5%) de coincidencia, como puede observarse en la Tabla 16.

Tabla 16
Frecuencias en Las sugerencias para mejorar el Clima Laboral

Aspecto	Respuestas	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias total	Procentaje total
Relaciones entre compañeros	Que se trate de mejorar las relaciones humanas con estrategias o cursos	27	12.5%	72	33.3%
	Que se realicen más convivencias	14	6.5%		
	Buscar la solución a conflictos internos	7	3.2%		
	Promover el perdón	6	2.8%		
	Que haya más humildad	5	2.3%		
	Separar la política o vida personal de lo laboral	5	2.3%		
	Expulsar de la escuela a los maestros que sabemos que son conflictivos y flojos	4	1.9%		
	Cambiar la actitud negativa	4	1.9%		
Relación con elementos del área y/o entre áreas	Propiciar el trabajo en equipo/Proyectos co-curriculares	19	8.8%	41	19%
	Mejorar la comunicación	15	6.9%		
	Que las academias funcionen realmente	3	1.4%		
	Promover el respeto a los acuerdos	2	0.9%		
	Que no sean señalados los compañeros de apoyo	2	0.9%		
Actitudes ante el trabajo	Que se aplique el reglamento a los flojos	12	5.6%	26	12%
	Promover la responsabilidad	10	4.6%		
	Que haya disposición al trabajo/iniciativa	4	1.9%		
Relación con alumnos	Seguimiento al comportamiento y desempeño de los alumnos	1	0.5%	2	0.9%
	Que no se evidencie a los alumnos	1	0.5%		
	Más flexibilidad para que los alumnos salgan a ensayar	1	0.5%		
Relación con el trabajo de directivos	Que se aplique el reglamento a todos sin preferencias	12	5.65	54	25%
	Buscar estrategias de motivación	8	3.7%		
	Que se reconozca en justa medida los esfuerzos	6	2.8%		
	Que regresen las reuniones de análisis	5	2.3%		
	Que los directivos se unifiquen/no usen al personal para atacarse mutuamente	5	2.3%		
	Que las comisiones se repartan equitativamente	4	1.9%		
	vigilar el acatamiento de indicaciones/sean justos	3	1.4%		
	Promover la confianza mediante la transparencia en el manejo de recursos	3	1.4%		
	Que se preocupen por mejorar la armonía	2	0.9%		
	Que los directivos no sean prepotentes	2	0.9%		
	Que las decisiones directivas se tomen en colegiado	2	0.9%		
	Supervisión y evaluación del desempeño laboral	1	0.5%		
	No se hagan señalamientos directos ante padres de familia	1	0.5%		
Espacios, materiales y capacitación	Que se habilite el aula de medios	3	1.4%	11	5.1%
	Cursos de capacitación	2	0.9%		
	Compra de material didáctico	2	0.9%		
	Que se trabaje en aula ambiente	1	0.5%		
	Atención psicológica para docentes con carácter agresivo	1	0.5%		
	Promocionar actividades de lectura antropológica	1	0.5%		
	Dentro de la formación docente incluir los problemas afectivos	1	0.5%		
No contestaron		9	4.2%	9	4.2%
Total		216	100%	216	100%

Figura 7

Representación gráfica de porcentajes de sugerencias para el Clima Laboral.



El segundo es el aspecto *Relación al trabajo directivo* con un (25%) de coincidencia en el que destaca la sugerencia *Que se aplique el reglamento a todos sin preferencia*, con un (5.65%), como se aprecia en la Tabla 16. El tercer aspecto es el de *Relación con áreas de trabajo y/o entre áreas* con un (19%) de porcentaje en coincidencias, en el que destaca dos respuestas: *Propiciar el trabajo en equipo y/o Proyectos co-curriculares* con un (8.8%) y *Mejorar la comunicación* con (6.9%) de porcentaje de coincidencia. El cuarto aspecto es el de *Relación con el trabajo* con un (12%) de coincidencia, en el que destaca como sugerencia *Que se aplique el reglamento a los flojos* con un porcentaje de (5.6%) de coincidencia, todo esto observable en la Tabla 16.

El porcentaje de coincidencias en el aspecto de *No contestaron*, es bajo (2%), lo que pudiera significar que la mayoría del personal no tuvo problemas para sugerir tres propuestas para mejorar el Clima Laboral de la institución de estudio.

Análisis de resultados del instrumento de Motivación

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cuáles son los factores que motivan al personal de una Escuela Secundaria Pública?,* se aplicó el instrumento *¿Qué lo motiva a usted?* presentado por Santa Cruz (2001), que asegura que los seres humanos tienen tres tipos de motivación: *de logro, de filiación y de poder.*

El instrumento consta de 15 preguntas en una escala de Likter en donde 1 es totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo 3 no sé, 4 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Las preguntas están organizadas de la siguiente manera: Las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13 corresponden al factor *logro,* las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14 corresponden al factor *poder* y las preguntas 3, 6, 9, 12 y 15 corresponden al factor *afiliación.*

Al sumar el total de cada agrupación (que puede tener valores de entre 5 y 25 puntos), la sumatoria más alta indicará cuál es la necesidad de motivación dominante del encuestado Santa Cruz (2001) tal como se expuso en el capítulo anterior.

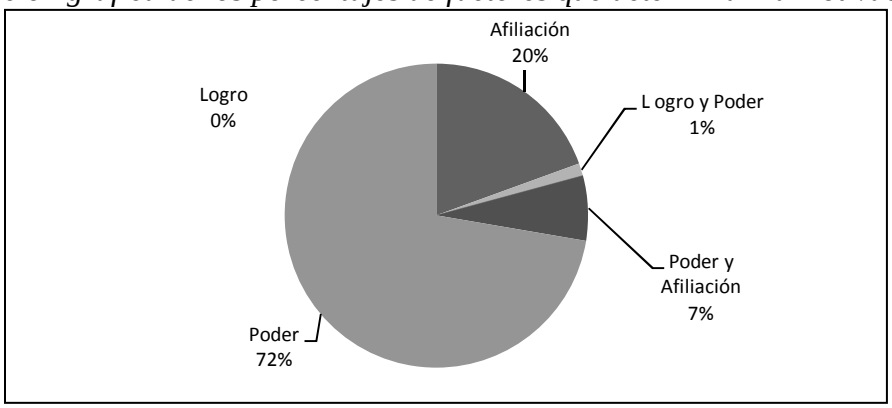
Se realizó la sumatoria de las preguntas relacionadas con *Logro, Poder* y *Afiliación* para cada uno de los encuestados, a fin de conocer para cada uno, cuál o cuáles son los factores que determinan su motivación. Los resultados se agruparon mediante distribución de frecuencias en la Tabla 17 y se representaron gráficamente en la Figura 8.

Tabla 17
Distribución de frecuencias de los factores que determinan la Motivación

Frecuencias de los factores que determinan la Motivación de la muestra		
	Frecuencias	Porcentaje
Personas que se motivan con Logro	0	0
Personas que se motivan con Poder	52	72.22%
Personas que se motivan con Afiliación	14	19.44%
Personas que se motivan con Poder y Afiliación	5	6.94%
Personas que se motivan con Logro y Poder	1	1.38%
Totales	72	100%

Figura 8

Representación gráfica de los porcentajes de factores que determinan la motivación.



Los datos de la Tabla 17 y la Figura 8 revelan que la mayor parte del personal (72%) se motiva por el factor *Poder,* el (20%) se motiva por el factor *Afiliación,* el (7%) se motiva por igual con dos factores: *Poder y Afiliación,* el (1%) se motiva igualmente con los factores de *Logro y Poder.* De todos los encuestados no hubo ni una sola persona que se motivara por el factor *Logro.*

Con la finalidad de corroborar los resultados anteriormente expuestos, se calcularon Estadísticas Descriptivas de manera general de los tres Factores de Motivación representados en la Tabla 18.

Tabla 18

Medidas de tendencia central de los factores de Motivación.

Medidas de tendencia central de los factores de Motivación			
	Logro	Poder	Afiliación
Media	7.4722	13.0278	10.9305
Mediana	7	13	11
Moda	5	14	11
Desviación Estándar	2.0138	3.0441	2.6554
Valores Mínimos	5	6	5
Valores Máximos	13	23	16

Escala de valores para cada factor: 5-25

Como puede observarse, el factor con media mayor en la motivación del personal es el *Poder* pues tiene una media de 13.0278, lo que coincide con los resultados de la distribución de frecuencias de la Tabla 17, le sigue en puntuación le factor de *Filiación*, con una media de 10.9305 y finalmente vemos que el factor *Logro* tiene la media más baja de 7.4722.

De lo anterior se puede asegurar que la falta de motivación de *Logro* y la necesidad de *Poder,* mantienen la motivación del personal en un aspecto negativo, ya que el personal prefiere dirigir y, pero no para obtener un *Logro* personal o grupal sino más bien en un sentido de revancha que no persigue sino la satisfacción de poder manipular.

Análisis de Relación entre el Clima Laboral y los Factores de Motivación

Para poder dar respuesta a las preguntas de investigación *¿Qué tipo de relación existe entre el Clima Laboral y la Motivación?,* primero se realizó una prueba Chi cuadrada para conocer el nivel de significancia entre cada una de las dimensiones de las variables. Los resultados se presentan en la Tabla 19:

Tabla 19
Niveles de significancia en la comparación de variables mediante la prueba Chi cuadrada

	Motivación L	Motivación P	Motivación A
Clima TP	73.3%	58.3%	53.3
Clima S	52%	20%	20%
Clima TE	56%	36.7%	32.0%
Clima A	60%	41.7%	36.7%
Clima C	52%	26.7%	20.0%
Clima AF	52%	20%	16%
Clima CA	60%	36.1%	36.7%
Clima Pro	63.3%	36.1%	30%
Clima Sup	56.7%	36.1%	40.0%
Clima Op	52%	43.3%	32.%

Como se puede observar, los niveles de significancia se encuentran entre el 16% al 73.3%, lo que demuestra que clima laboral y los factores de motivación del personal se relacionan.

En la Tabla 19 podemos observar una significancia mayor en la motivación de *logro*. En las estadísticas descriptivas del clima laboral quedó demostrado que el clima de la escuela de estudio no es bueno, resultando que la motivación por *logro* tenga más presión por el clima laboral dañado y esté provocando que el personal se motive mayormente por el *poder* en un sentido negativo.

Por lo anterior, la hipótesis inicial en la que se plantea que los factores de motivación del personal, tienen una relación de dependencia del clima laboral, es cierta, ya que la situación del clima tiene un nivel de significancia considerable en todos los factores de motivación, especialmente en la motivación por *logro*, inclinando la motivación por *poder* en un sentido negativo.

También se realizó un Análisis de Correlación de *Pearson*, para conocer el grado de relación que existe entre las Dimensiones cuantitativas de la Encuesta de Clima Laboral y los factores de Motivación.

El análisis de correlación de *Pearson* es un estudio que mide el grado de covarianza entre variables (Hernández et al., 2006), se eligió dicho análisis para la presente investigación porque permite distinguir la magnitud y relación entre las variables de manera recíproca (bidireccional).

La siguiente Tabla 20, presenta el resultado de la Correlación de *Pearson* entre todas las dimensiones de la ECL y los factores de Motivación.

Tabla 20

Coeficientes de correlación de Pearson de las Dimensiones del Clima Laboral y los factores de Motivación.

	TOTTP	TOTS	TOTTE	TOTA	TOTC	TOTAF	TOTCA	TOTPRO	TOTSU	TOTOP	TOTML	TOTMP	TOTMA
TOTTP	7	.019	-.249**	.081	.146**	-.157**	.137**	-.089*	-.193**	.218**	-.105*	-.127*	-.117*
TOTS	.019	1	.175**	-.028	.105*	.096*	.004	.035	-.081	.160**	-.178**	-.122*	.080
TOTTE	-.249**	.175**	1	.006	.000	.132**	.104*	.024	-.016	.035	.005	-.014	-.051
TOTA	.081	-.028	.006	1	.230**	-.011	.166**	.026	.127**	.038	.039	.244**	-.109*
TOTC	.146**	.105*	.000	.230**	1	.037	.237**	.020	-.136**	.055	-.116*	-.086	-.035
TOTAF	-.157**	.096*	.132**	-.011	.037	1	.149**	.067	.046	.031	-.126*	-.108*	.001
TOTCA	.137**	.004	.104*	.166**	.237**	.149**	1	.091*	-.135**	.033	-.035	-.069	-.037
TOTPRO	-.089*	.035	.024	.026	.020	.067	.091*	1	.020	-.006	-.048	.128*	-.041
TOTSU	-.193**	-.081	-.016	.127**	-.136**	.046	-.135**	.020	1	-.018	-.009	.197**	.055
TOTOP	.218**	.160**	.035	.038	.055	.031	.033	-.006	-.018	1	-.060	-.288**	-.055
TOTML	-.105*	-.178**	.005	.039	-.116*	-.126*	-.035	-.048	-.009	-.060	1	.120*	-.026
TOTMP	-.127*	-.122*	-.014	.244**	-.086	-.108*	-.069	.128*	.197**	-.288**	.120*	1	.089
TOTMA	-.117*	.080	-.051	-.109*	-.035	.001	-.037	-.041	.055	-.055	-.026	.089	1

Nota. **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como puede observarse en la Tabla 20, existe una gran cantidad de correlaciones entre todas las Dimensiones cuantitativas del Clima Laboral y lo factores de Motivación significativas en ambos niveles, lo cual significa que el grado de correspondencia entre las variables obedece a una tendencia real.

Se obtuvieron de la Tabla 20 las correlaciones de las Dimensiones del Clima Laboral con los factores de Motivación, concentrándose en la Tabla 21 y como puede observarse la mayoría de las correlaciones entre Clima Laboral y Motivación son correlaciones negativas, es decir que a mayores valores de una variable, corresponden valores menores en la otra.

Tabla 21

Correlación de Pearson específica entre Dimensiones del Clima Laboral con los factores de Motivación

Dimensiones Clima Laboral	Logro	Poder	Afiliación
Trabajo Personal	-.105*	-.127*	-.117*
Supervisión	-.178**	-.122*	.080
Trabajo en equipo y relaciones entre compañeros	.005	-.014	-.051
Administración	.039	.244**	-.109*
Comunicación	-.116*	-.086	-.035
Ambiente físico y cultural	-.126*	-.108*	.001
Capacitación y desarrollo	-.035	-.069	-.037
Promoción y carrera	-.048	.128*	-.041
Sueldos y prestaciones	-.009	.197**	.055
Orgullo de pertenencia	-.060	-.288**	-.055

Analizando los datos de la Tabla 21, podemos hacer las siguientes consideraciones: Las correlaciones de las dimensiones del Clima Laboral con el factor de motivación *Logro* son en cuatro dimensiones en un sentido negativo y en su mayoría en nivel 1, *Trabajo personal, Comunicación y Ambiente físico y cultural y* el resto de las dimensiones del Clima Laboral no tienen una relación significativa con el factor *Logro.*

Respecto de la relación entre el factor *Poder* con las dimensiones *Trabajo Personal, Supervisión, Ambiente físico y cultura,* y *Promoción y carrera*, tienen una relación de primer nivel en sentido negativo, la *Administración, Sueldos y prestaciones y Orgullo de pertenencia*, tienen una relación en segundo nivel en sentido negativo, el resto de las dimensiones no tuvieron relaciones significantes. Es importante señalar que este factor es el que obtuvo las mayores correlaciones con el Clima Laboral pues solo 3 dimensiones no presentaron relación, por lo que se deduce que el poder es el factor más relacionado con la percepción del clima laboral en un sentido negativo.

El análisis de correlación entre el factor *Afiliación* y las Dimensiones del Clima Laboral, tiene sólo dos relaciones de primer nivel en sentido negativo: *Trabajo Personal y Administración,* las demás no tienen relación significativa.

De acuerdo con las pruebas presentadas, se puede asegurar *que la relación entre el Clima Laboral y la Motivación en la escuela de investigación existe* según los niveles de significancia de la prueba chi cuadrada, y en dicha relación a mayores valores de una variable, menores valores de la otra, según la prueba de correlación de Pearson es decir que los valores bajos en las dimensiones de Clima Laboral provocan valores altos en el factor de motivación de poder, comprobándose así que la hipótesis inicial que plantea que *el Clima Laboral afecta los factores de motivación* del personal es verdadera.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cómo afecta la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria, en el logro de los objetivos de dicha institución?*, primeramente se realizó una investigación en internet para conocer los resultados del examen ENLACE de los años 2009 y 2010 de la escuela de investigación, en los que se encontró que la Escuela Secundaria *Benito Juárez* obtuvo en ambos años resultados *deficientes* SEP(s/a) es decir que, no está cumpliendo con los estándares de calidad educativa que de ella se espera y consecuentemente con los objetivos de calidad de enseñanza. No es motivo de la presente investigación determinar las causas de los resultados deficientes en el examen de ENLACE de la secundaria estudiada, sin embargo es lógico deducir que la negativa motivación (*Poder*), las bajas relaciones entre compañeros y deficiente trabajo colaborativo son un factor determinante en los resultados de ENLACE, tal como afirma Rosenholtz (1989) citado por Flores y Torres (2010),

existen dos tipos de culturas escolares bien definidas, las escuelas *atascadas* (de aprendizaje empobrecido) y escuelas en *movimiento,* (de aprendizaje enriquecido), la escuela de estudio pertenece a las primeras, según los resultados.

Finalmente para dar respuesta a la última pregunta de investigación: *¿Cuáles serían las recomendaciones que pudieran mejorar la situación del clima laboral y la motivación del personal de una escuela secundaria pública?* De acuerdo con los resultados obtenidos, las dimensiones *Trabajo Personal* y *Orgullo de Pertenencia* tienen valores altos de 4 o más (sin llegar ninguno al 5 que sería lo ideal), es decir que estos aspectos no hay grandes problemas.

Las dimensiones: *Supervisión, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultural, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones,* tienen valores medios (entre 2 y 3), lo que indica que en estas dimensiones puede intentarse algunas mejoras, sin embargo se encuentran en niveles moderadamente buenos.

El verdadero foco de atención se encuentra en la dimensión *Trabajo en equipo y relaciones entre compañeros,* esta dimensión se encuentra muy dañada, y según los datos el factor motivacional de mayor correlación es el *poder* en un sentido negativo, por lo que las recomendaciones serían:

Los directivos deben procurar concientizar al personal de la situación diagnóstica de la presente investigación, y plantearse la necesidad de corregirla mediante un proyecto de mejora en el que todo el personal debe participar en el entendido de que los cambios deben ser adoptados por todos, pues como afirma Shmelkes (2000) citado por Flores y Torres (2010) “El equipo de docentes, junto con el director, son el dínamo de un proyecto de calidad. Si no hay un equipo, no hay movimiento posible hacia la calidad”

(p. 131), dicho proyecto debe contener objetivos a corto, mediano y largo plazo, en el que se planteen cambios de actitud, resolución de conflictos antiguos y recientes.

Los objetivos deben ser consensados y determinados por todo el personal, pues "cuando los empleados perciben que participan en la toma de decisiones, que comparten información valiosa y que el apoyo administrativo es adecuado, el desempeño de la organización es mejor" (Flores y Torres, 2010, p. 132).

Así también, cuando las propuestas se compaginan con la cultura y con las necesidades reales de la propia escuela, los maestros adoptan una actitud positiva al cambio (Flores y Torres, 2010).

Los directivos deben considerar que el proyecto de mejora debe utilizar tiempo estratégico, pues en educación secundaria "es muy poco el tiempo para reunirse y que los horarios tan dispares los obligan a recurrir a tiempo extraescolar", Sandoval (2002) citado por Flores y Torres (2010, p. 135), en estas reuniones deben surgir las propuestas para mejorar el clima laboral expresadas y analizadas en la investigación cualitativa de la presente investigación, pues "los profesores necesitan tiempo para ser escuchados" (Flores y Torres, 2010, p. 135).

También es importante considerar el factor motivacional de *poder*, el cual debe focalizarse en lo positivo, propiciando a los docentes proyectos colaborativos incluidos en el proyecto de mejora, los docentes pueden, por ejemplo organizarse en grupos afines para realizar actividades tales como convivencias o gestionar cursos de relaciones humanas con el fin de resolver conflictos, de tal manera que obtengan *logros* con el *poder* otorgado de organizar o gestionar, según el caso.

Una ventaja que tienen la escuela de estudio, es que cuenta con un gran número de docentes jóvenes, pues “Bruno (2000) afirma que, por lo general, los maestros jóvenes se muestran más dispuestos a enfrentar cambios” (Flores y Torres, 2010, p.139).

El cuerpo directivo debe adoptar un verdadero liderazgo y ser el principal promotor del proyecto de mejora, especialmente el director como líder de la escuela “es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares” (Flores y Torres, 2010, p. 129). Es responsabilidad del director promover un clima laboral sustentador, coordinar los esfuerzos para una buena comunicación con el personal y buenas relaciones entre compañeros de trabajo, su participación pro positiva y conciliadora será fundamental en el éxito de la creación del proyecto de mejora y su correcta implementación.

Capítulo 5

Conclusiones

En la búsqueda de respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se obtuvieron hallazgos muy importantes e interesantes, basados en el análisis de los datos obtenidos, a continuación se resumen:

Hallazgos

Hallazgos en el Clima Laboral de la Institución

El Clima Laboral de la Escuela Secundaria *Benito Juárez* es moderadamente malo, con solo dos percepciones positivas: a) El personal se considera productivo y capaz de realizar adecuadamente sus funciones, y b) existe un gran orgullo y sentido de pertenencia a la institución.

Las percepciones respecto de la función directiva, funcionamiento administrativo, comunicación, ambiente físico, valores culturales, capacitación, promoción y sueldos son regulares con valores intermedios.

Las relaciones interpersonales son definitivamente malas, de acuerdo a los datos obtenidos tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa, los conflictos internos son un aspecto del clima laboral que requiere atención urgente.

Hallazgos en los factores de motivación de la Institución

El factor de motivación predominante es el *Poder* en un sentido negativo, pues es un poder que no busca objetivos o logros personales o grupales sino más bien en un sentido de revancha que no persigue sino la satisfacción de poder manipular. De acuerdo

a los hallazgos esta motivación se ve incrementada quizá por privilegios percibidos por los docentes, tales como sueldos, prestaciones, mejores posiciones administrativas, etc.

Hallazgos en la relación entre las variables Clima Laboral y Motivación de la Institución

De acuerdo con la prueba estadística Chi cuadrada, según el intervalo de nivel de significancia entre las dimensiones de las dos variables, quedó demostrado que la relación entre Clima Laboral y Motivación existe. Mediante el análisis de correlación de *Pearson,* se encontró que las dos variables se relacionan principalmente en un sentido negativo, es decir que cuando hay valores altos en una variable se asocian valores bajos en la otra, lo que, de acuerdo a los resultados se interpreta que los bajos valores en el Clima Laboral incidieron en los valores altos del factor de motivación *Poder*, lo que nos lleva la conclusión de que la hipótesis inicial que plantea que el Clima Laboral afecta los factores de motivación resultó verdadera.

Analizando las dimensiones de ambas variables (Clima Laboral y factores de Motivación) en los resultados de tendencia central (medias, medianas, modas), observamos que la dimensión más negativa del clima laboral corresponde al *Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo* y el factor predominante de motivación es *el poder* en un sentido negativo, lo que nos lleva a la conclusión de que las malas relaciones entre compañeros de la escuela, mantiene las necesidades de Motivación en un factor negativo de poder.

Principales beneficios para la Institución

La institución de estudio cuenta ahora con un diagnóstico confiable respecto de las percepciones que tiene el personal sobre las distintas dimensiones del clima laboral, así como el factor de motivación que predomina en el personal.

Con este diagnóstico el cuerpo directivo puede finalmente reconocer que las malas relaciones del clima laboral dañado está afectando directamente en los factores de motivación del personal, acentuando la necesidad de *poder* en un sentido negativo, manteniendo a la escuela en una cultura de *atascamiento* (aprendizaje empobrecido) según Flores y Torres (2010).

Así también, el cuerpo directivo cuenta con los elementos y recomendaciones para desarrollar un proyecto de mejora, que sea creado de manera consensuada, considerando las opiniones de todos los trabajadores, acorde con las necesidades reales de la institución.

Dentro de las recomendaciones se puntualiza que el cuerpo directivo, especialmente el director debe reconocer que él es el sujeto que debe iniciar y promover el proyecto de mejora, como líder institucional.

Aportaciones para la práctica educativa

En la práctica educativa, existe el mito de que para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje se deben revisar y tratar de mejorar una serie de elementos que participan directamente en la práctica del docente dentro del aula (teorías educativas, métodos, etc.) ya que los programas oficiales de desarrollo profesional de los docentes

activos “se centran en estudiar teorías o renovar conocimientos docentes” (Flores y Torres, 2010, p. 197), sin considerar otras variables.

Con esta investigación queda en evidencia que existen elementos muy importantes para el éxito de la enseñanza-aprendizaje y que popularmente se consideran secundarios, tales como el clima laboral de las escuelas y los factores de motivación del personal que en ella laboran, especialmente en los docentes, pues tal como afirma Valenzuela (2004) “Ciertamente, los alumnos son la razón de ser de la institución, y el profesor es instrumental en el logro de la misión educativa. Sin embargo, no por ello se pretenda soslayar su importancia” (p. 200).

Así también queda en evidencia que sí existe una relación entre el clima laboral de una escuela y los factores de motivación de su personal, que inciden directamente en el logro de los objetivos. En el caso específico de la escuela investigada, se encontró que el clima laboral dañado mantiene malas relaciones entre compañeros propiciando una necesidad de poder en un sentido negativo, afectando el trabajo colaborativo del personal y los resultados institucionales.

Validez y confiabilidad

Como se expuso en el capítulo *Planteamiento del problema*, esta investigación se realizó en apego a las normas éticas y profesionales de la comunidad científica proporcionando un conocimiento fiel de la situación del clima laboral y los factores de motivación del personal de la escuela elegida para este trabajo; ya que los instrumentos son confiables y validados y su aplicación se realizó en condiciones muy favorables, bajo la tutela del propio Director de la escuela y Subdirectora del Turno Matutino, venciendo

las desconfianzas que surgieron, de tal manera que los participantes respondieron con toda veracidad.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Este trabajo puede ser el marco referencial para investigaciones futuras en la propia institución de investigación. Podría resultar muy interesante volver a aplicar los instrumentos y analizar los resultados cuando se haya concluido el proyecto de mejora recomendado, de tal suerte que pudiera evaluarse la efectividad del mismo.

Así también, este trabajo puede servir como referencia en investigaciones con temas relacionados, tanto en la propia institución de investigación, como en otras instituciones similares, o complementados con otro tipo de instrumentos, por ejemplo instrumentos de tipo cualitativos, ya que por el tipo de instrumento utilizado en la detección del factor de motivación, esta variable no tuvo una indagación cualitativa, lo que podría resultar sumamente interesante explorar en futuras investigaciones.

De igual manera esta investigación puede ser un marco de referencia para investigaciones sobre el clima laboral y factores de motivación en organizaciones y/o empresas con rubro diferente de la educación, pues los instrumentos pueden ser adaptados para todo tipo de organizaciones.

Referencias

Álvarez, M. A. (2007), *Información relacionada con los recursos humanos: necesidad, determinante y efectos,* Disertación doctoral no publicado, Departamento de Economía Financeira e Contabilidade, Facultad de Ciencias Económicas e Empresariais, Universidad de Santiago de Compostela, España.

Asensio, E. & Vázquez, B. (2009) *Empresa e iniciativa emprendedora,* Madrid, España, Paraninfo.

Brunet, L (2004), *El clima en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.* México, Trillas.

Da Silva, R. (2002) *Teorías de la administración,* Sao Pablo, Brasil, Thomson Learning.

Din, M.; Akhtar, S.; Murtaza, A. & Khaleeq, A. (2011). *Effectiveness of the use of motivational techniques on the educational achievement of the teacher´s at higher education institutions in Pakistan´s*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 2(10), 430-438. Retrieved March 26, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 2296009941). Recuperado el 15 de marzo del 2011 en http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=0&did=2296009941&SrchMode=2&sid=9&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301116649&clientId=23693.

Edel, R.; García, A.; Casiano R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I, Versión electrónica gratuita. URL.
Disponible en http://eumed.net/libros/2007c/ (2008, oct.10)

Flores, F. Manuel y Torres, H. M. (2010) *La escuela como organización de conocimiento,* México, Trillas.

Fullan, M.; Hargreaves, A. (1997) Capítulo 2 Profesores y profesoras totales. *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?,* México: MCE.

Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* Universidad de Oxford, E.U., Alfaomega grupo editorial.

Gan, F. y Berbei, G, (2007) *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales,* Barcelona, España, UOC.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Kossen, S. (1995) *Recursos Humanos en las organizaciones,* (5ª Ed.), México: Harla.

Lévy-Leboyer, C. (2003), *La motivación en la empresa. Modelos y estrategias,* París, Francia, Gestión 2000.

Likert R. (1968), *El factor humano en las empresa. Su dirección y valoración.* Madrid, España, Ediciones Deust.

Lussier R. N. y Achua C.F. (2005), *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades,* México, D.F., International Thomson Editores.

Mahal, P. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. IUP Journal of Management Research, 8(10), 38-51. Retrieved March 26, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1951886951). Recuperado el 20 de marzo del 2011 en: http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=9&did=1951886951&SrchMode=2&sid=9&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301119917&clientId=23693.

Manes, J.M. (2004) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Guía para Planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (2 ª. Ed.), Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.

Marriner, A. (2009), *Guía de gestión y dirección de enfermería,* Barcelona, España, Elsevier S.L.

Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005) *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación,* México, D.F., Thomson Editores.

Muchinsky, M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional,* Summerield, N.C., Editorial Australia.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S.(2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. The International Business & Economics Research Journal, 9(2), 1-9. Retrieved March 26, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1982214701). Recuperado el 16 de marzo del 2011 en: http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=1&did=1982214701&SrchMode=2&sid=9&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301116649&clientId=23693.

Paarlberg, L., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. Public Administration Review, 70(5), 710-718. Retrieved March 25, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 2274817201). Recuperado el 11 de marzo del 2011 en:http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=1&did=2274817201&Src

hMode=2&sid=1&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301106294&clientId=23693.

Palomino, M.T. (2008), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, España, Esic Editorial.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*, México, Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2005), *Diagnóstico Organizacional*. México D.F. Alfaomega

Salaiza, F. (2006) *Transferencia de la capacitación al lugar de trabajo: un modelo explicativo.* Disertación doctoral no publicado, Doctorado en Administración, Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.

Salaiza, F., Vela, A.S. (2007, Noviembre) *Validación de un instrumento para evaluar el clima laboral.* Ponencia presentada en el 2º Congreso Internacional de Innovación Educativa "Innovación: valor agregado al conocimiento". Cd. de México, México.

Santa Cruz, A.L. (2001) *Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una secundaria*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Santamaría, C. (2001), *Historia de la Psicología. El nacimiento de una ciencia*, Barcelona, España, Ariel Psicología.

SEP (s/a) *Evaluación Nacional del Logro Académico de Centros Escolares* Recuperados el 23 de Septiembre del 2011 en http://enlace.sep.gob.mx/resultados_historicos_por_entidad_federativa/

Silva, R.P. (2009) *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balanced scorecard,* Disertación doctoral no publicado, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada España.

Stephen P. R. (1993) *Comportamiento organizacional Teoría y práctica*, San Diego State3 University, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 20 de Julio del 2011en: http://www.slideshare.net/alafito/comportamiento-organizacional-1519824.

Taguiri, R. y Litwin, G., *Organizational climate: explorations of a concept, ,* (1968), Massachusetts, EU, Harvard.

Tejeda, J., Giménez, V., Viladot, G., Gan, F., Fandos, M., Jiménez, J.M. y González A.P.,(2007) *Formación de Formadores, Tomo 2, Escenario Institucional*, Madrid, España, Thomson Editores Spain.

Thompson, D..A comparative case study of the influence of educational governance team decision-making processes on district climate and student achievement. Ed.D. dissertation, University of California, Santa Barbara, United States -- California. Retrieved March 26, 2011, from Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No. AAT 3427889). Recuperado el 26 de marzo del 2011 en: http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=3&did=2207236601&SrchMode=2&sid=9&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301116649&clientId=23693.

Valenzuela, J.R. (2004) *Evaluación de Instituciones Educativas,* México, Trillas.

Zhang, J., & Liu, Y.. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. International Journal of Psychological Studies, 2(2), 189-201. Retrieved March 26, 2011, from Academic Research Library. (Document ID: 2241088121). Recuperado el 24 de marzo del 2011, en: http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=1&did=2241088121&SrchMode=2&sid=23&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1301127093&clientId=23693.

Apéndice 1

Cuestionario de participación en el trabajo: de Lodahi y Kejner

Partidas	1	2	3	4
1.- Trabajaré tiempo extra para terminar lo que tengo que hacer, incluso aunque no me paguen por ello.				
2.-Se puede evaluar a alguien con bastante precisión analizando la calidad de su trabajo.				
3.- La mayor satisfacción en la vida proviene de mi trabajo.				
4.- Para mí, las mañanas en mi trabajo transcurren con demasiada rapidez.				
5.- Por lo general llego más temprano a mi trabajo, para preparar lo que tengo que hacer.				
6.- Las cosas más importantes que me suceden tienen que ver con mi trabajo.				
7.- A veces no logro conciliar el sueño en las noches por pensar en lo que haré al día siguiente en el trabajo.				
8.- En verdad soy un perfeccionista en mi trabajo.				
9.- Me deprimo cuando no logro hacer algo relacionado con mi trabajo.				
10.- Tengo otras cosas más importantes que hacer aparte de mi trabajo. (l)				
11.- Nunca dejo de pensar en mi trabajo				
12.- Seguramente seguiría trabajando aunque no necesitara el dinero.				
13.- Muchas veces prefiero quedarme en casa, en lugar de ir a trabajar (l)				
14.- Para mí, el trabajo, es sólo una pequeña parte de mi vida (l)				
15.- Estoy muy involucrado en mi trabajo.				
16.- Evito asumir responsabilidades y obligaciones adicionales a mi trabajo (l)				
17.- Antes era más ambicioso que ahora en lo relacionado con mi trabajo (l)				
18.- Casi todo en la vida es más importante que el trabajo (l)				
19.- Antes me interesaba más por mi trabajo, pero ahora creo que hay otras cosas más relevantes (l).				
20.- A veces me gustaría castigarme a mí mismo por los errores que cometo en el trabajo.				
(l) *las afirmaciones se invierten antes de su evaluación.*				

Fuente: Furnham (2001).

Apéndice 2

Cuestionario de Motivación intrínseca

Partidas	1	2	3	4	5	6	7
1.- Me siento satisfecho cuando hago bien mi trabajo.							
2.-Mi opinión de mí mismo se ve afectada cuando no hago bien mi trabajo.							
3.- Me enorgullece hacer mi trabajo lo mejor posible.							
4.- Me siento insatisfecho cuando no hago mi trabajo según mis estándares habituales.							
5.- Me gusta analizar lo que hice durante el día en mi trabajo con la satisfacción de haberlo realizado bien.							
6.- Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en forma más eficiente.							

Fuente: Furnham (2001).

Apéndice 3

Cuestionario de Motivación: ***¿Qué lo motiva a usted?***
Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es explorar y analizar los niveles de actitud que manifiesta el personal de una institución educativa en su campo laboral, frente a los efectos de la motivación en tres variables: logro, poder y afiliación, según las teorías de Maslow citado por Furnham (2001).
- Las respuestas deben ser contestadas en una escala tipo Likert donde:

  1 es: *Totalmente de acuerdo*

  2 es: *De acuerdo*

  3 es: *No sé*

  4 es: *En desacuerdo*

  5 es: *Totalmente en desacuerdo.*

	1	2	3	4	5
1.- Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑
2.-Disfruto competir y ganar.	❑	❑	❑	❑	❑
3.- A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborables.	❑	❑	❑	❑	❑
4.- Disfruto los retos difíciles.	❑	❑	❑	❑	❑
5.- Disfruto estar a cargo.	❑	❑	❑	❑	❑
6.- Quiero agradar a los demás.	❑	❑	❑	❑	❑
7.- Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.	❑	❑	❑	❑	❑
8.- Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.	❑	❑	❑	❑	❑
9.- Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑
10.- Disfruto establecer y lograr metas realistas.	❑	❑	❑	❑	❑
11.- Gozo influenciar a otras personas par que sigan mi camino.	❑	❑	❑	❑	❑
12.- Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	❑	❑	❑	❑	❑
13.- Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	❑	❑	❑	❑	❑
14.- Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor.	❑	❑	❑	❑	❑
15.- Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	❑	❑	❑	❑	❑

Fuente: Santa Cruz (2001).

Apéndice 4

Encuesta de Clima Laboral

Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.
- Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.
- En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.
- En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una "X" en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.
- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Nombre (apellido paterno, apellido materno y nombres): ***O P C I O N A L***		
Puesto que ocupa: ***O P C I O N A L***	***Área en la que trabaja:***	***Antigüedad en la institución:***
Sexo: ❑ ***M*** ❑ ***F***	***Edad:***	***Fecha:*** ___–___–___

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	**a)** _____ _____ **b)** _____ _____ **c)** _____ _____
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?	**a)** _____ _____ **b)** _____ _____ **c)** _____ _____
3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	**a)** _____ _____ **b)** _____ _____ **c)** _____ _____

Segunda Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	❑	❑	❑	❑	❑	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.	❑	❑	❑	❑	❑	El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	❑	❑	❑	❑	❑	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	❑	❑	❑	❑	❑	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Super-visión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con compañe-ros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.

	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	❑	❑	❑	❑	❑	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	❑	❑	❑	❑	❑	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Adminis-tración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	❑	❑	❑	❑	❑	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	❑	❑	❑	❑	❑	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificados.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	❑	❑	❑	❑	❑	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	❑	❑	❑	❑	❑	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	❑	❑	❑	❑	❑	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	❑	❑	❑	❑	❑	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	❑	❑	❑	❑	❑	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comuni-cación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	❑	❑	❑	❑	❑	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	❑	❑	❑	❑	❑	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.

	La información que solicito me llega tardíamente.	❑	❑	❑	❑	❑	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	❑	❑	❑	❑	❑	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores.	❑	❑	❑	❑	❑	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	❑	❑	❑	❑	❑	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	❑	❑	❑	❑	❑	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	❑	❑	❑	❑	❑	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	❑	❑	❑	❑	❑	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	❑	❑	❑	❑	❑	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	❑	❑	❑	❑	❑	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	❑	❑	❑	❑	❑	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capaci-tación y des-arrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	❑	❑	❑	❑	❑	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	❑	❑	❑	❑	❑	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	❑	❑	❑	❑	❑	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	❑	❑	❑	❑	❑	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.

	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	❑	❑	❑	❑	❑	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	❑	❑	❑	❑	❑	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	❑	❑	❑	❑	❑	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promo-ción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	❑	❑	❑	❑	❑	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	❑	❑	❑	❑	❑	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	❑	❑	❑	❑	❑	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	❑	❑	❑	❑	❑	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	❑	❑	❑	❑	❑	Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y pres-taciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	❑	❑	❑	❑	❑	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.

	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	❑	❑	❑	❑	❑	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	❑	❑	❑	❑	❑	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	❑	❑	❑	❑	❑	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución	❑	❑	❑	❑	❑	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución
Orgullo de per-tenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	❑	❑	❑	❑	❑	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	❑	❑	❑	❑	❑	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	❑	❑	❑	❑	❑	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	❑	❑	❑	❑	❑	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Fuente: Valenzuela (2004).