



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Evaluación del Clima Laboral en una Institución Educativa de Nivel  
Superior**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en  
Asuntos Estudiantiles**

Presenta:

**Edgar Eduardo Cantú Soto**

Asesora Tutora:

**Blanca Patricia Santos Carrasco**

Asesor Titular:

**Jaime Ricardo Valenzuela González**

**Monterrey, Nuevo León, México**

**Mayo, 2012**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi asesora la Mtra. Blanca Patricia Santos Carrasco por confiar en mis deseos y quien con su profesionalismo y experiencia me guió en el camino de la investigación de la cual tuve un aprendizaje muy significativo a lo largo de esta investigación. Así mismo al Dr. Jaime Ricardo Valenzuela por su apoyo durante mi etapa en la maestría.

# Índice de Contenido

Agradecimientos .....	ii
Índice de Contenido .....	iii
Resumen .....	vi
Capítulo 1. Planteamiento del Problema .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	7
1.3 Objetivo general .....	9
1.4 Objetivos particulares .....	9
1.5 Justificación de la investigación.....	9
1.6 Limitaciones y delimitaciones .....	12
Capítulo 2. Marco Teórico .....	14
2.1 Calidad educativa .....	14
2.2 Comportamiento organizacional .....	23
2.3 Evaluación institucional .....	25
2.3.1 <i>Cultura de evaluación</i> .....	30
2.3.2 <i>Tipos de evaluación</i> .....	31
2.3.3 <i>Componentes de la evaluación institucional</i> .....	33
2.3.4 <i>Protagonistas de la evaluación</i> .....	34
2.4 Formación integral y calidad .....	35
2.5 Capital humano .....	36
2.6 Clima laboral.....	37
2.7 Liderazgo .....	41
2.8 Trabajo personal.....	42
2.9 Supervisión .....	42
2.10 Trabajo en equipo.....	43
2.11 Administración.....	43
2.12 Comunicación .....	43

2.13 Ambiente físico y cultural.....	44
2.14 Visión compartida .....	45
2.15 Relaciones interpersonales.....	47
2.16 Capacitación y desarrollo.....	47
2.17 Promoción y carrera .....	48
2.18 Sueldos y prestaciones .....	48
2.19 Orgullo de pertenencia.....	49
2.20 Capital social.....	49
2.21 Investigación .....	50
2.22 Consultoría.....	53
Capítulo 3. Metodología.....	55
3.1 Diseño de la investigación .....	55
3.2 Escenario y selección de participantes en la investigación.....	57
3.3 Población y muestra .....	61
3.4 Instrumentos.....	62
3.5 Forma de Calificarla.....	64
3.6 Procedimientos de aplicación de encuestas .....	66
3.7 Estrategia de análisis de datos.....	68
Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados .....	71
4.1 Análisis de resultados por objetivos:.....	71
4.2 Discusión de resultados .....	92
4.2.1 Vinculación entre el problema de investigación y los resultados. ....	92
4.2.2 Planteamiento claro en las preguntas del cuestionario.....	94
4.2.3 Contenido de las escalas.....	94
4.2.4 Validez de la investigación.....	97
4.2.5 Alcances y limitaciones.....	98
4.2.6 Sugerencias.....	99
Capítulo 5. Conclusiones.....	102
Apéndice A. Permiso del Departamento de Deportes .....	107

Apéndice B. Fotografías como evidencia.....	108
Apéndice C. Cuestionario de clima laboral.....	109
Apéndice D. Propuesta del nuevo cuestionario de clima laboral.....	115
Referencias .....	121
Currículum Vitae .....	126
Glosario de términos .....	127

## **Resumen**

La presente investigación parte de la necesidad de conocer y ampliar los instrumentos para la evaluación del clima laboral, la pregunta que da origen al problema de investigación es la siguiente: ¿Cómo se puede mejorar la evaluación del clima laboral en una institución educativa del nivel superior? de esta manera para poder entender y conocer las preguntas que manejan las escalas que se aplican para evaluar el clima laboral fue necesario implementar una encuesta en el Departamento de Deportes de una prestigiada universidad. Para poder llevar a cabo la aplicación y una vez planteado el problema de investigación se sustentó ésta en diversas teorías e investigaciones que permitieron tener una visión clara y fundamentada de la importancia de la evaluación institucional, de la componente de capital humano y sobre todo del indicador del clima laboral. Se aplicó el cuestionario para la evaluación del clima laboral de Valenzuela y a través del enfoque mixto de investigación se realizaron análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos, los cuales permitieron una revisión exhaustiva y fundamentada de las escalas y preguntas que forman parte de dicho cuestionario para llegar a la propuesta de cómo mejorar la evaluación del clima laboral a través de la inclusión de nuevas escalas e ítems al modelo elaborado por Valenzuela (2006).

## **Capítulo 1. Planteamiento del Problema**

En este capítulo se describen los antecedentes del clima laboral, cuándo se inició y cuál ha sido su evolución a través del tiempo. Además se da a conocer la pregunta de investigación, los objetivos generales y particulares, la hipótesis, la justificación de la investigación, las limitaciones y delimitaciones y al final un glosario de términos con los conceptos más importantes.

### **1.1 Antecedentes**

Los estudios sobre clima laboral se iniciaron a partir de la segunda guerra mundial en Estados Unidos de América, a este se le relacionaba con el rendimiento del empleado en el aprendizaje de acuerdo a las metas de la organización, a la entrega y el empeño de sus labores diarias, así mismo a la creatividad que tenían para que le surgieran ideas que permitían mejorar los procesos y ser más productivo para una mejor competitividad (De Pulgar, 1999). Esto es, el clima laboral a través del tiempo ha jugado un gran papel dentro del buen funcionamiento de las empresas o instituciones.

El clima laboral desde la década de los sesenta, se le ha relacionado con un conjunto de factores como categorías, componentes, dimensiones y variables, que admiten su estudio según las metas trazadas en la investigación, es un factor que constituye los procesos de organización y de transformación (Mujica y Pérez, 2007).

El clima laboral ocupa una gran posición en la administración de las personas, y en las últimas décadas, ha tenido un papel fundamental en el estudio de las instituciones de diferentes tamaños, el cual se utiliza en análisis, la medición de las técnicas y algunas metodologías que atienden los consultores en el área de la administración de personal o desarrollo institucional (Méndez, 2006).

Para que exista un clima laboral positivo, se debe mejorar la calidad de vida del personal de la institución, con el fin de satisfacer las necesidades del personal, tomando en cuenta aspectos como el bienestar físico, psicológico y social que el personal debe experimentar en su área laboral. El estudio del clima laboral es importante para el buen funcionamiento en las instituciones educativas y además se enfoca principalmente en la motivación y el rendimiento profesional.

Tomando como referencia todo lo anteriormente explicado y analizando la evolución que este tema ha tenido, para ejemplificar se expone a continuación una línea del tiempo sobre las diferentes etapas por las que ha atravesado toda la investigación correspondiente al clima laboral ver Figura 1 (Gan y Berbel, 2007).

El clima laboral desde la perspectiva de Martin (2001), se refiere a las percepciones que existen por parte de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo, esto permite comprender entonces que a mejor clima laboral u organizacional, mejor rendimiento y éxito en una organización educativa. No se debe de perder de vista que los elementos relacionados



con los procesos de gestión, sean formales o informales, influyen positiva o negativamente en el trabajo. Cuando el clima de trabajo es restrictivo e inflexible y no hay estándares de mejora, los empleados no generan innovaciones y consecuentemente no mejoran la perspectiva de los clientes.

LÍNEA DE TIEMPO SOBRE LOS DIFERENTES ENFOQUES DEL CLIMA LABORAL				
Año	1930	1930-1940	1958	1960
Personajes	Mayo	Lewin, Lippit y White	Argyris	Forehand y Gimer
Enfoques	Atmósfera, ambiente. Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos informales).	Introducen el término clima social y atmósfera de grupo.	Introduce el clima organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.	Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
Año	1968	1970	1980	1985
Personajes	Tagiuri	Schneider	Silva	Poole
Enfoques	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.	Clima(s). Hay diferentes manos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación del trabajo y procesos que ocurren en él.	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

*Figura 1.* Línea de tiempo sobre los diferentes enfoques del clima laboral. (Gan y Berbel, 2007).

Un ejemplo de la gestión de una institución, se encuentra muy claro en la investigación realizada por el Center for Creative Leadership, en California Norte, en donde se comenta que el 40% de los directivos de recién contratación, renuncian durante los primeros dieciocho meses de trabajo o bien son cesados del puesto, por no responder a las expectativas que se tenían sobre ellos (Martín, 2001).

En el contexto educativo, la calidad no puede excluirse, por el contrario, debe ser un fin real y tangible de cualquier institución educativa, para lograrlo debe tomar en cuenta a todos los actores que están involucrados en el buen funcionamiento de ésta, alumnos, profesores, administrativos, los cuales están directamente relacionados con el buen uso y funcionamiento de la infraestructura, y recursos materiales de la misma. Muchas instituciones educativas desean mejorar la calidad educativa porque quieren ser más competitivas.

Con base a la calidad educativa, es importante medir los resultados del clima laboral; David McClelland, (citado en Martín, 2001), propone un modelo para medir los resultados que produce el clima existente en las organizaciones, el cual consta de tres elementos principales:

1. Requisitos del puesto: es de vital importancia que los altos mandos definan de manera adecuada cuáles son los requisitos del puesto que se asumirá y las funciones que desde éste se tendrán que realizar.

2. Características de las personas: cada ser humano tiene características que lo hacen único, irreplicable e insustituible, lo cual definitivamente afecta la forma de dirigir e interactuar dentro de una organización, si se presenta una persona con un carácter difícil, hosco o impositivo, dirigirá a los integrantes de una organización de una manera quizá menos fácil que alguien que cuente con un carácter afable, con capacidad de diálogo y contemporizadora.
3. Estilos de liderazgo: es importante buscar perfiles equilibrados para lograr mejores resultados, donde la consistencia es más significativa que la genialidad.

En la actualidad, el clima laboral se ha constituido dependiendo de las condiciones de las instituciones y las sensaciones que a los individuos que forman parte de éstas les hace percibir. Los cambios en el mismo dentro de un centro de trabajo se van dando gradualmente y dependiendo de las necesidades, para que le pueda dar estabilidad a la institución y evitar un clima negativo que pueda afectar la dirección de la misma. Si existe un clima positivo, las personas se identifican más con la institución, estando más comprometidas y con un comportamiento y una actitud más positiva (Gan y Berbel, 2007).

Realizar el estudio del clima laboral de acuerdo con Gan y Berbel (2007), es necesario e indispensable, porque es aquí donde se tiene un punto de partida para mejorar y procurar una visión compartida que permita lograr un clima positivo, lo cual

se reflejará en un mejor funcionamiento y logros de objetivos, ya que mientras más pertenencia se tenga a la institución, mejor será el compromiso laboral del mismo.

En el clima laboral, la evaluación juega un papel muy importante, es un término que permite reflexionar sobre los objetivos que acontecieron en el pasado para determinar si se les hace cambios o no y poder influir en las decisiones del futuro. Por lo tanto es un proceso que determina el valor de algo, es un análisis donde se comparan los resultados reales en comparación con los anteriores con la finalidad de mejorar los planes futuros. Responde a las preguntas ¿cómo se puede hacer? y ¿qué más podemos hacer?

La evaluación institucional es un proceso donde se recolecta y analiza la información, permitiendo conocer el grado de eficiencia y eficacia de una institución u organización, donde se miden, comparan e identifican los resultados de los indicadores más relevantes para que en base a ellas se valore lo que se está logrando y se puedan tomar decisiones para el crecimiento de la institución.

Gimeno, Gómez y Pérez (2008) mencionan que la evaluación tiene distintos significados y que no es algo simple de definir y que abarcan muchos aspectos en el proceso educativo como el rendimiento escolar, funcionamiento de las instalaciones, calidad de los materiales educativos, etc.

## **1.2 Pregunta de investigación**

Cuando se logran detectar las áreas de fortaleza y debilidad de una institución educativa y que al hacerlo se puedan identificar las áreas de crecimiento y reforzar todas las que se encuentran sólidas y bien evaluadas, seguramente se estará apostando por un clima de trabajo estable, sólido y con una visión que les permita trabajar con un fin común, el crecimiento de la institución educativa, a mejor clima laboral, mejores resultados de trabajo. Esto es tener un clima laboral positivo.

En la presente investigación se buscará la importancia de conocer el clima laboral que se proyecta en el Departamento de Deportes de una institución educativa, ya que muchos de los estudiantes, optan por actividades deportivas para su desarrollo personal, y la institución apuesta por esta área para darse a conocer como alguien con prestigio dentro de la misma, lo cual redundará en dos cosas: que la universidad se dé a conocer como una institución ganadora y de altos niveles competitivos, y que los alumnos que pertenecen a los seleccionados, puedan obtener becas, al combinarse adecuadamente con el área académica. Conocer el clima laboral o los resultados del mismo dentro del departamento mencionado es muy importante, sin embargo es aún más importante, lograr un buen análisis del instrumento seleccionado, para poder realizar aportes que permitan mejorar el mismo ya que al hacerlo la efectividad y los resultados podrán ayudar a cualquier institución a una toma de decisiones más acertadas y a los investigadores en de la evaluación institucional, conocer y evaluar nuevas herramientas, que permitan ser utilizadas en este proceso.

Además dentro de esta investigación es importante dar alternativas que ayuden a mejorar la evaluación del rubro de clima laboral, no a nivel de resultados sino de conocer cuáles pueden ser las propuestas para mejorar la evaluación de esta área, indagar si es suficiente solamente la aplicación de un instrumento para conocer el mismo o bien proponer alternativas que influyan directamente en la mejora de los resultados de este rubro. Si se conoce adecuadamente el funcionamiento en el ámbito de clima laboral de, se pueden detectar las áreas de crecimiento que redundarán en la mejora del mismo y como se comentó en párrafos anteriores: a mejor clima laboral, mejores resultados de trabajo, y si el instrumento es el adecuado, los resultados obtenidos serán mucho mejores.

Tomando en cuenta entonces la importancia de este tema y sobre todo de la mejora de la evaluación institucional, desde la perspectiva de la revisión de los instrumentos utilizados, se ha decidido plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se puede mejorar la evaluación del clima laboral en una institución educativa del nivel superior?

Preguntas subordinadas:

¿Cuáles son los resultados más importantes de la encuesta de clima laboral?

¿Cuál es la importancia de las escalas manejadas en el cuestionario de clima laboral utilizado en la presente investigación?

¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la calidad de la evaluación realizada, en el instrumento utilizado?

### **1.3 Objetivo general**

Para llevar a cabo la presente investigación se ha definido el presente objetivo:

Conocer los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima laboral en una institución educativa de nivel superior, y con base en el análisis de resultados proponer mejoras a las escalas que se manejen en el mismo.

### **1.4 Objetivos particulares**

1. Aplicar y calificar el cuestionario del indicador clima laboral.
2. Analizar las escalas de cuestionario utilizado para conocer su importancia
3. Analizar cuáles son los resultados más importantes que presenta la encuesta con clima laboral
4. Proponer con base en el análisis realizado, nuevas escalas que permitan complementar y mejorar el cuestionario del clima laboral.

### **1.5 Justificación de la investigación**

Los indicadores en la evaluación educativa permiten medir y evaluar el desempeño de las instituciones, cuyo propósito es mejorar la calidad de la educación, lo cual permite comprender en qué situación se encuentran. Estos indicadores influyen en la toma de

decisiones de directivos, empleados, profesores, etc. La evaluación educativa determina la eficiencia y favorece en el cumplimiento de las metas de una institución educativa (Valenzuela, 2006).

Los miembros de una institución educativa deben tener un sentimiento de pertenencia para que tengan una satisfacción personal y se sientan comprometidos con una actitud positiva y afectiva entre los demás miembros. El crecimiento de una institución depende mucho del personal que labora en ella y por eso es muy importante satisfacer sus necesidades; para esto se debe conocer al detalle sus opiniones respecto a su sueldo y sus prestaciones, además si son tomadas en cuenta sus necesidades, se van a sentir parte de la institución, otro aspecto muy importante es su desarrollo personal y para esto se debe ofrecer la capacitación que contribuya al desarrollo de la institución. El estudio del clima laboral va a permitir detectar esas necesidades para poder tomar decisiones positivas que ayuden al logro de los objetivos.

Los departamentos de cada una de las instituciones tienen características propias, que les permiten engranar adecuadamente cada uno de sus componentes en beneficio de la institución desde las actividades que les corresponde, no obstante y aunque se encuentren inmersos en una gran totalidad, las áreas que componen cada departamento poseen de manera particular características que los diferencian y definen incluso la forma en que se relacionarán y funcionarán entre sí.



Las instituciones de nivel superior buscan sin lugar a duda, la superación de cada uno de sus estudiantes, de manera holística, tomando en cuenta cada una de las áreas de crecimiento, intelectual, cultural, académica, social, deportiva. De la misma forma, los especialistas en evaluación institucional, buscan con los resultados que les arrojen sus instrumentos en cada una de las diversas áreas donde los aplican, mejorar la calidad de las instituciones educativas, mediante la toma de decisiones que ésta puedan realizar a favor de su sano crecimiento, desarrollo y prestigio ante la comunidad educativa. De la misma manera, cada evaluación permite a los especialistas en el área mejorar los instrumentos que se utilizan y descubrir nuevos elementos que se puedan incluir en las futuras evaluaciones y que permitan dos cosas: proporcionar mejor información a los directivos y mejorar la calidad de los instrumentos utilizados para tal fin.

En la presente investigación, se pretende realizar una evaluación de clima laboral a una prestigiada institución de nivel superior, partiendo de una de las áreas de mayor personal y que involucra de manera directa el trato entre entrenadores y alumnos como es el Departamento de Deportes, no se trata simplemente de analizar los resultados per se, sino también de analizar con base en estos, cuáles pueden ser los ítems que influyan de manera directa en los resultados del clima laboral, ya sea de manera negativa o positiva, con esto se aportaría a los estudios e instrumentos utilizados para tal fin, una nueva perspectiva tanto para la mejora de los instrumentos, y las sugerencias y recomendaciones que de dicho análisis puedan surgir para futuras investigaciones y también para la toma de decisiones de la universidad.

La contribución más importante que esta investigación pretende realizar, es la mejora del instrumento que se aplicará, para lograr aún mejores resultados para la evaluación, realizando propuestas sobre temas que contribuyan a mejorar la evaluación del clima laboral, y que aún no se hayan incluido en el mismo.

## **1.6 Limitaciones y delimitaciones**

Limitaciones: Algunas de las limitantes que puedan surgir dentro de esta investigación es que los participantes no acepten ser entrevistados, por motivos personales o en determinado momento por miedo a alguna reprimenda por parte de sus superiores.

La población que va a participar en esta investigación, está constituida por los empleados que pertenecen al Departamento de Deportes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Monterrey, las características y actividades programadas, pueden ser un factor que impida que tengan el tiempo suficiente para contestar de manera concreta y objetiva la encuesta.

Los resultados obtenidos no sean los esperados y no contribuyan con el desarrollo de esta investigación.

Las situaciones político-sociales que se han vivido en la ciudad de Monterrey y en todo el estado de Nuevo León, durante los últimos años, son factores que pudieran

afectar la calendarización de las actividades ya programadas para esta investigación y que pudieran retrasar o restringir los resultados.

Delimitaciones: La investigación se realizará exclusivamente con el personal del Departamento de Deportes, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey, el trabajo de campo se llevará a cabo durante los meses de enero y febrero del año 2010, en donde se aplicarán las encuestas necesarias para obtener los resultados y comenzar el análisis de estos.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

El clima laboral es el ambiente donde se desarrolla el trabajo diario, influye en la satisfacción de las personas y esto se ve reflejado en la productividad, tiene relación con los comportamientos de las personas, su forma de trabajar e interactuar con otras personas y con la empresa.

En éste capítulo se presentan los puntos de vista de los autores con referencia al tema de investigación, se mencionan algunos conceptos y teorías más recientes que influyen el clima laboral como: la calidad educativa, el comportamiento organizacional, la evaluación institucional, la cultura de evaluación, los tipos de evaluación institucional, los componentes de evaluación institucional, etc.

### **2.1 Calidad educativa**

En la época actual la calidad es un término que ha ido evolucionando considerablemente, las instituciones tienden a ser más competitivas porque desean estar en ventaja sobre otras, con la finalidad de poder llegar a mercados más diversos, en donde los consumidores, demandan calidad por encima de los estándares, mejores precios y sobre todo eficiencia en los tiempos de entrega. Las empresas e instituciones son el soporte económico de cualquier país para que esté más fortalecido. Para esto se necesitan personas competentes que tengan deseos de seguir adelante, creativas, innovadoras que puedan generar productos y servicios de calidad (Cantú, 2002).

El término calidad se refiere a las características de un producto o servicio que deben satisfacer las necesidades de los clientes, es una medida de excelencia libre de defectos y deficiencias provocada por las estrictas normas medibles que la rigen. La calidad sirve para el darle más valor a un producto o servicio, tener clientes satisfechos, pero lo más importante es que sirve para el crecimiento y desarrollo profesional de las instituciones y empresas. La utilizan las empresas, organizaciones, instituciones, dependencias, etc. Los directivos de las empresas influyen en la manera de organizar a los empleados para que se pueda elaborar un producto o servicio Peralta (2002) menciona la importancia de la calidad mostrada en la Figura 2.

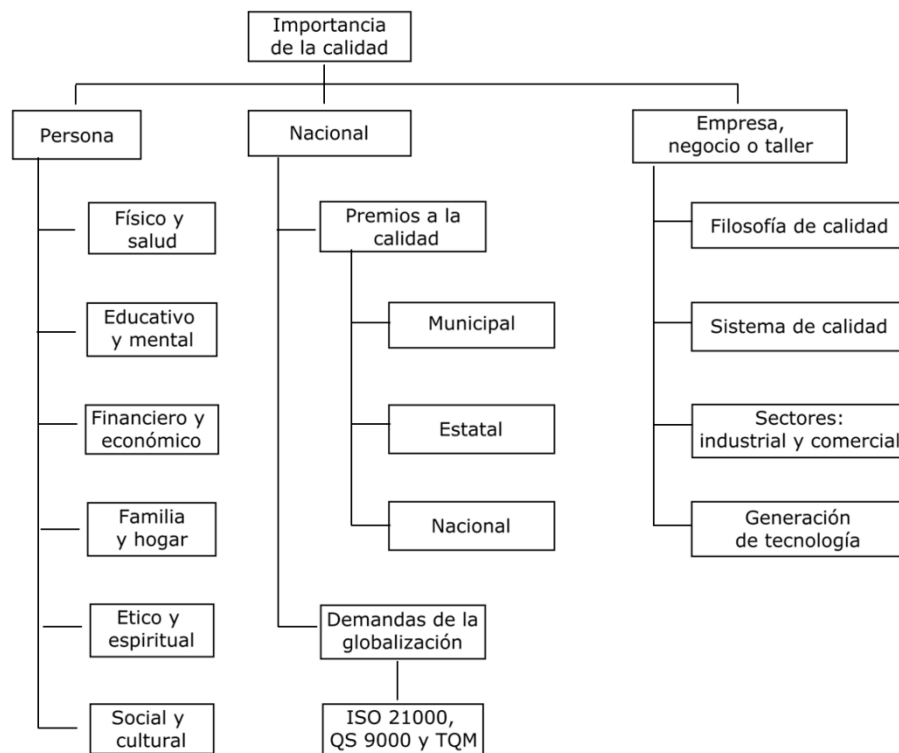
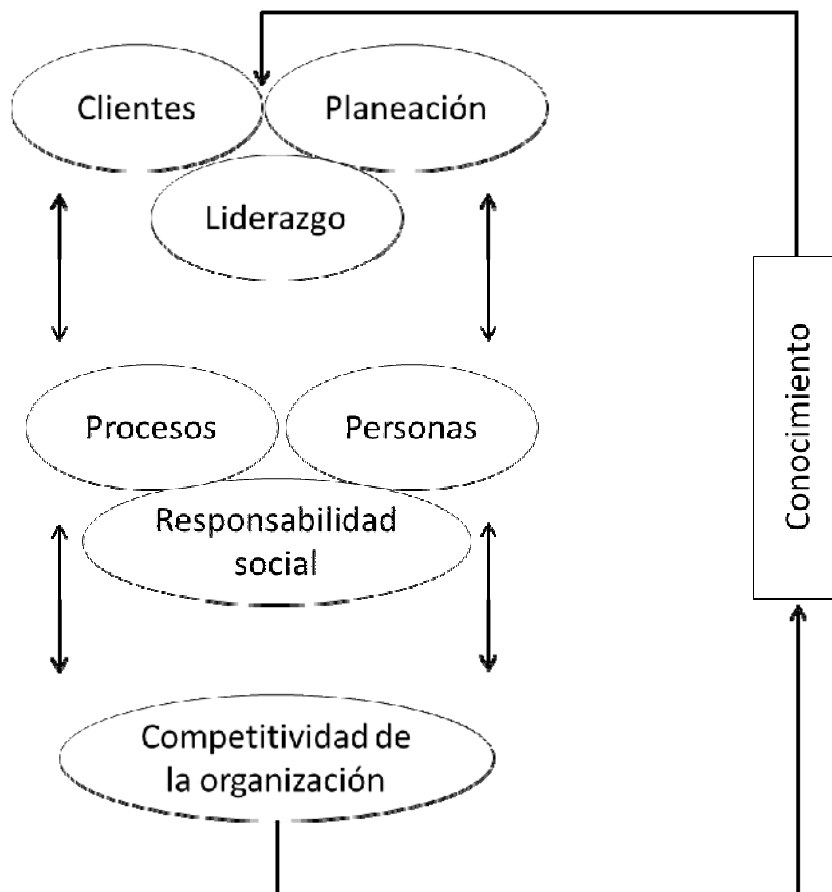


Figura 2. Importancia de la calidad. (Peralta, 2002).

La calidad educativa puede estar más relacionada con los aprendizajes de los estudiantes, pero abarca muchos aspectos como la preparación de los docentes, infraestructura académica, servicios escolares, mejora continua.

Palacios (2006) propone un modelo nacional de calidad que se presenta en la Figura 3, que sirve para gestionar a las instituciones que está dividido por los siguientes factores:

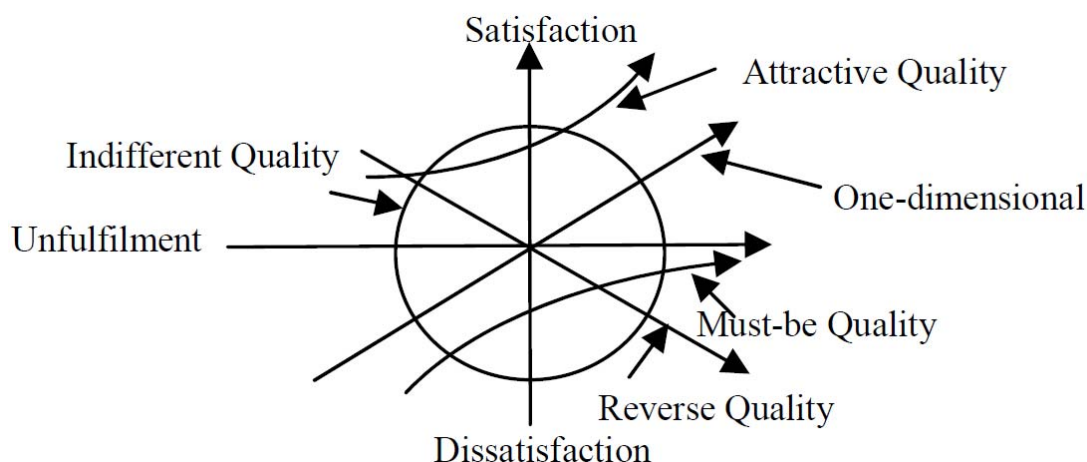
- Liderazgo, clientes y planeación: crea valor de la organización y ayuda a la competitividad.
- Personal, procesos y sociedad: son elementos que propician la mejora continua de procesos, productos y servicios.
- Resultados: de más valor a la institución si se cumplen las estrategias y la mejora continua.
- Conocimiento: da feedback al sistema.



*Figura 3. Modelo nacional de calidad. (Palacios, 2006).*

Lema (2007) menciona que la calidad debe satisfacer las necesidades de la sociedad, en cualquier nivel socioeconómico, clase baja, media o alta y a cualquier edad, así como a la producción intelectual universal. En el contexto educativo, la calidad educativa no solamente son las mayores capacidades de los alumnos, profesores e investigadores que desempeñan sus tareas, sino también en el uso eficiente de los recursos (económicos, humanos, materiales, etc.) y la adecuada infraestructura como salones, bibliotecas, laboratorios, oficinas, instalaciones deportivas, etc.

Cuando se habla del contexto educativo, la calidad no puede excluirse, por el contrario, debe ser un fin real y tangible de cualquier institución educativa, para lograrlo debe tomar en cuenta a todos los actores que están involucrados en el buen funcionamiento de ésta, alumnos, profesores, administrativos, los cuales están directamente relacionados con el buen uso y funcionamiento de la infraestructura, y recursos materiales de la misma. Muchas instituciones educativas desean mejorar la calidad educativa porque quieren ser más competitivas. Entonces ¿Cómo se puede mejorar? Desde esta perspectiva destaca Liu (2008) que propone el modelo Kano 2D que está dividido en cinco indicadores, tal como se muestra en la Figura 4.



*Figura 4.* Indicadores del modelo Kano 2D. (Liu, 2008).

- Indicador atractivo de calidad: cuando existen los elementos suficientes la población está satisfecha, en caso contrario, si son deficientes no habría ningún elemento que cause disgusto.

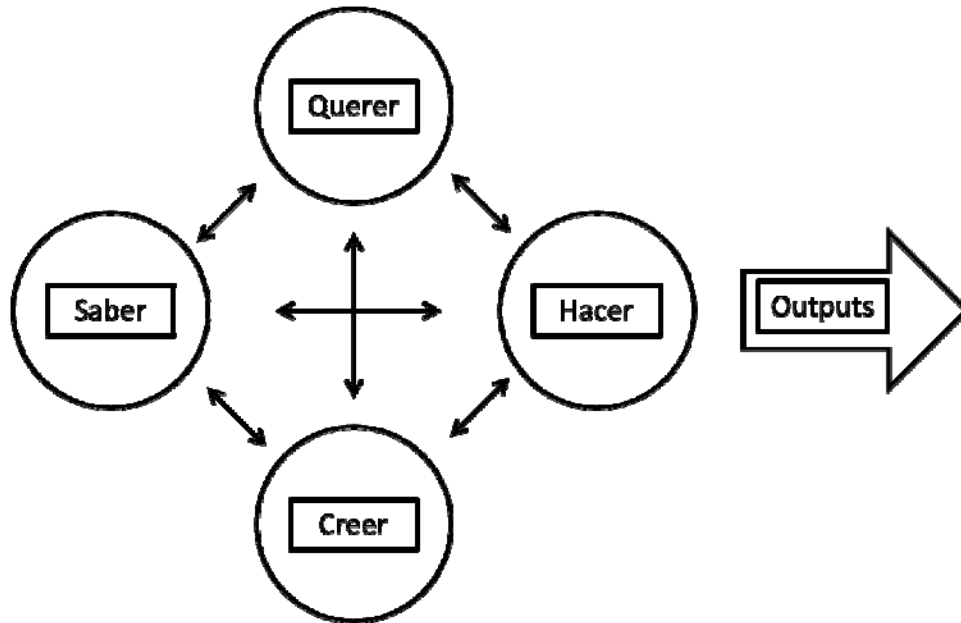


- Indicador de calidad 1D: cuando los elementos fueron suficientes habría gente satisfecha, en caso contrario, si los elementos son deficientes podría causar insatisfacción.
- El indicador debe ser de calidad: se da por hecho la suficiencia de este elemento, pero no habría mucha satisfacción, era un elemento de insatisfacción cuando era deficiente.
- Indicador de calidad indiferente: cuando este elemento era deficiente o suficiente, podría causar nada de satisfacción o insatisfacción.
- Indicador de calidad inversa: cuando el elemento es suficiente causa insatisfacción, en caso contrario, si es deficiente causaría satisfacción.

Por otra parte Sanz (2001) propone el modelo de Burgess que sirve para mejorar la calidad educativa de los estudiantes y está dividido en cuatro componentes: querer, saber, creer y hacer. La Figura 5 muestra una representación de este modelo

- Querer: el estudiante debe de ser independiente, adquirir competencias, demostrar habilidades de comunicación, toma de decisiones, colaboración.
- Saber: identificar, medir y mejorar necesidades para satisfacer las demandas, poner en acción estrategias de cambio e innovación.
- Creer: ¿cómo aprenden?, ¿qué los motiva?, ¿cuál es el nivel de desarrollo? Y ¿cómo se evalúa el rendimiento?

- Hacer: ofrecer a los alumnos un plan de metas y objetivos que se puedan mejorar para evaluar los logros.



*Figura 5. Modelo de proceso de mejora de la calidad educativa. (Sanz, 2001).*

La educación ha evolucionado considerablemente por lo cual está sufriendo una serie de transformaciones históricas. En la actualidad, la competencia y el éxito personal es el que guía las actividades de las instituciones y que la solidaridad y colaboración está por debajo de ellas (Rodríguez 2010).

González (2002) propone tres conceptos que están relacionados con la calidad educativa:

- El maestro como factor de calidad educativa
- La formación docente como estrategia para consolidarla

- La evaluación como herramienta para validar los logros

El maestro como factor de calidad educativa, ellos juegan un papel muy importante en la educación porque debe facilitar el crecimiento y desarrollo profesional de sus estudiantes y debe poseer las siguientes características:

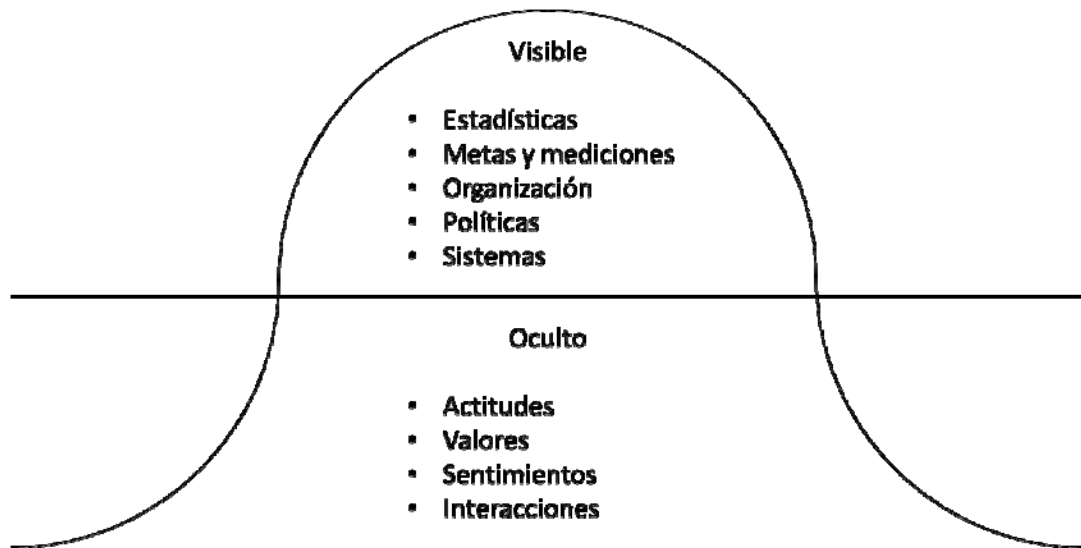
- Reflexionar sobre la práctica docente
- Contribuir a la formación integral de los alumnos
- Formador de los pilares básicos de la educación: ser, hacer, aprender y convivir
- Pasión por su entrega en la enseñanza
- Enseñanza significativa para la vida y desarrollo profesional de los alumnos
- Tener una relación estrecha con los alumnos
- Promover el trabajo colaborativo en el salón de clases

En la formación docente para afianzar la calidad educativa, las instituciones académicas deben elaborar programas de formación permanentes para los maestros para que les permitan actualizarse y de esa manera puedan contribuir a la mejora continua de la calidad. En la evaluación para consolidar la calidad educativa permite a las instituciones conocer si se está llegando al objetivo o si les falta para llegar a la calidad. Entonces si se desea la calidad se deben hacer evaluaciones permanentes. Una parte muy importante que se debe tomar en cuenta en la calidad es la mejora continua porque ayuda a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de una institución.

Alexander (2002) menciona que para llevar a cabo el proceso de mejora continua se necesita mejorar la calidad y para ello propone el modelo de Joiner que consiste en los siguientes pasos:

1. Definir el proyecto y su alcance
2. Analizar la situación actual
3. Efectuar el análisis de causalidad
4. Implantar soluciones para superar causas raíces
5. Evaluar los resultados
6. Estandarizar los métodos de trabajo o productos
7. Visualizar planes futuros

Münch (2005) menciona que la calidad influye en la cultura institucional, principalmente en los valores y la forma de ser en los estudiantes, se presenta el iceberg de la calidad en la Figura 6.



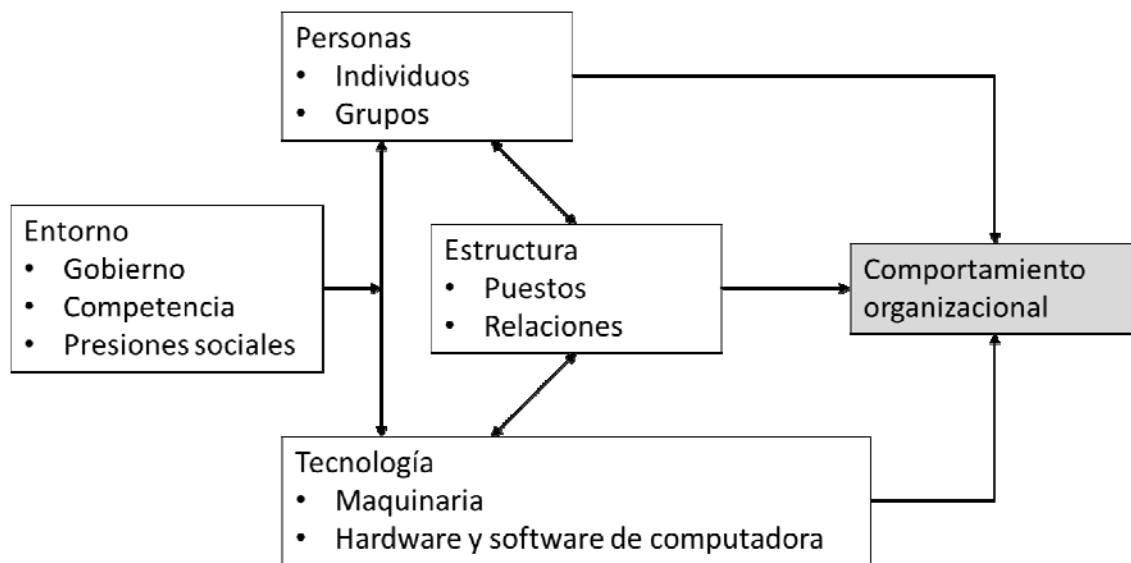
*Figura 6.* Iceberg de la calidad. (Münch, 2005).

## **2.2 Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es la conducta humana en su área laboral, la interacción entre el personal y la institución. El cual tiene la intención de explicar, predecir y controlar dicho comportamiento (DuBrin, 2003).

Hellriegel y Slocum (2009) definen el comportamiento organizacional como la formación de las personas y el grupo de personas dentro de una institución, así como los procesos y prácticas internas que contribuyen en la efectividad de las personas, equipos y las instituciones.

Davis y Newstrom (2005) mencionan que existen cuatro factores clave que influyen en el comportamiento organizacional, el cual se clasifican en: personas, estructura, tecnología y ambiente tal como se muestra en la Figura 7.



*Figura 7.* Factores clave que afectan el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 2005).

Para que una institución de cualquier tipo alcance el éxito, es importante que los dirigentes responsables, promuevan el espíritu cívico, que ejerzan el liderazgo con sus subordinados para conseguir resultados positivos para la institución, porque de esa manera se pueden conocer las causas del comportamiento (Draft, 2005).

### **2.3 Evaluación institucional**

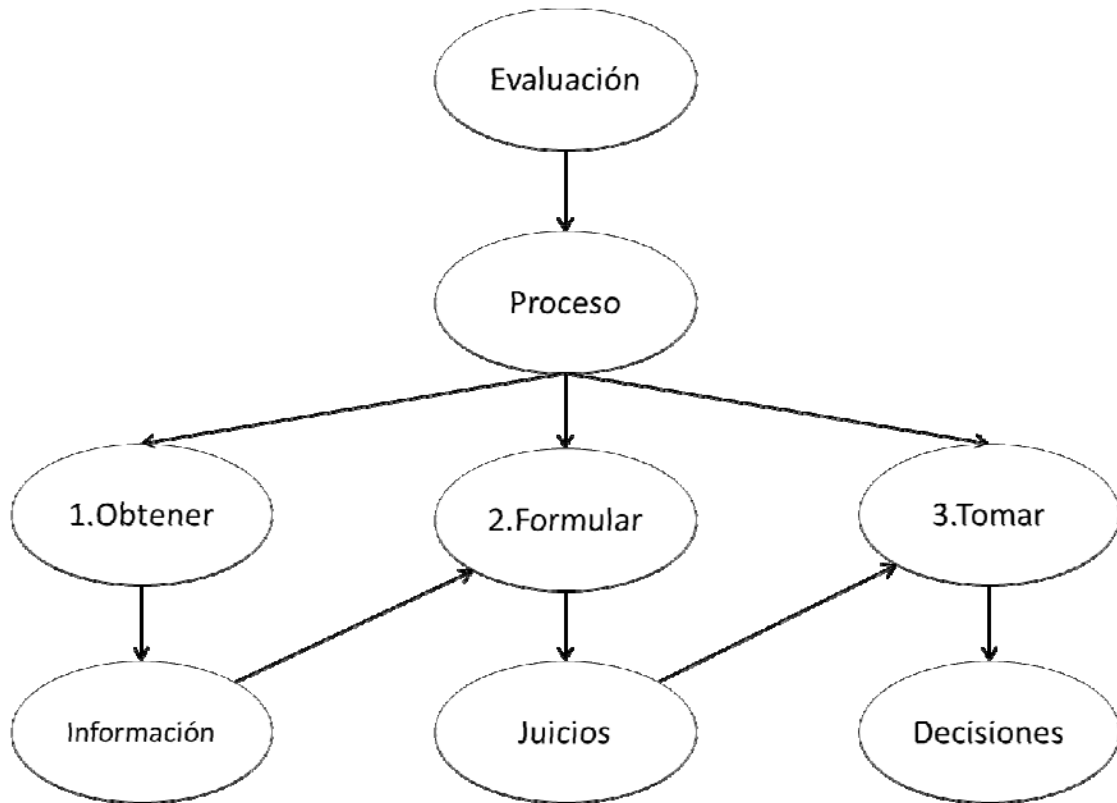
La evaluación ha evolucionado a través del tiempo, actualmente se la da más importancia a los procesos que los resultados, ya que se pueden desarrollar habilidades y capacidades de pensamiento permitiendo desarrollar a las instituciones, empresas y organizaciones, sean públicas o privadas. La evaluación requiere capacidad de gestión, habilidades de grupo y análisis de resultados que permitan a las instituciones tomar las mejores decisiones para su crecimiento.

Carrión, Maggi, Ruiz y Todd (2005) mencionan que la evaluación es parte fundamental de las instituciones educativas, porque mediante ese proceso, se determinan sus fortalezas y además se identifican las debilidades que con base a ello se toman decisiones y medidas necesarias para tomar acciones que ayuden al crecimiento de la institución y el logro de los objetivos.

Castillo (2002) comenta que el proceso de evaluación es dinámico y desarrollado en un determinado tiempo, tiene tres peculiaridades, de la estructura básica de la evaluación las cuales se pueden apreciar en la Figura 8.

- Obtención de información: se deben de recabar datos fiables para tener seguridad en los resultados de la evaluación.
- Formulación de juicios de valor: es el juicio de lo correcto o errado de una cosa, los datos deben permitir un juicio lo más ajustado posible.

- Toma de decisiones: según los resultados más relevantes de la evaluación, se tomarán las decisiones a convenir.



*Figura 8.* Estructura básica de evaluación. (Castillo, 2002).

La evaluación es un término que permite reflexionar sobre los objetivos que acontecieron en el pasado para determinar si se les hace cambios o no, y poder influir en las decisiones del futuro. Por lo tanto es un proceso que determina el valor de algo, es un análisis donde se comparan los resultados reales en comparación con los anteriores con la finalidad de mejorar los planes futuros. Responde a las preguntas ¿cómo se puede hacer? y ¿qué más se puede hacer?



Gimeno, Gómez y Pérez (2008) mencionan que la evaluación tiene distintos significados y que no es algo simple de definir y que abarcan muchos aspectos en el proceso educativo como el rendimiento escolar, funcionamiento de las instalaciones, calidad de los materiales educativos, etc.

La evaluación institucional es un proceso donde se recolecta y analiza la información, permitiendo conocer el grado de eficiencia y eficacia de una institución u organización, donde se miden, comparan e identifican los resultados de los indicadores más relevantes para que en base a ellas se valore lo que se está logrando y se puedan tomar decisiones para el crecimiento de la institución.

Amado, Amaral y Joao (2010) mencionan que la evaluación institucional permite identificar los problemas de las universidades como por ejemplo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que después se presenten las recomendaciones y propuestas que puedan contribuir a la mejor de la institución.

Pérez (2007), en un estudio comenta que la enseñanza universitaria se encuentra entre el 80-90 %, lo cual es informativa y descriptiva, además señala que los sistemas de información están cambiando las funciones de la memoria, dice que no se toma en cuenta el reforzamiento de las competencias cognitivas, sobre todo el aprender a pensar y aplicar los conocimientos. También comenta que en los análisis institucionales, pedagógicos, organizacionales y políticos, son los que predominan más en las instituciones de educación superior, señala que en las ponencias que se presentan en los

congresos, el 80% son de estudios didácticos y pedagógicos y el 20% de estudios institucionales y de gestión. Menciona que en un futuro, que la centralidad va a presentar dificultades epistemológicas y cognitivos en los nuevos contextos en la educación superior.

Brown y Glasner (2003) comentan que es muy importante que se haga una evaluación siempre y cuando esté adecuado a un propósito para que el sistema de evaluación sea más efectivo y deberá de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estamos evaluando?
- ¿Qué estamos evaluando?
- ¿Cómo estamos evaluando?
- ¿Qué es lo principal para evaluar?
- ¿Cuándo deberíamos evaluar?

Estas preguntas sirven como referencia para escoger los sistemas de evaluación más adecuados.

El proceso de evaluación se debe basar en la misión de la institución, para que le permita adaptarse a su realidad, darle identidad y distinción. La evaluación ayuda a una organización a ser más eficientes en sus funciones, ya sean del tipo administrativas o académicas. Este proceso posee dos características, debe ser permanente porque siempre se debe de llevar a cabo y además ser continua para que exista un mejoramiento

continuo de la institución. Castillo (2002) menciona que existen varias circunstancias que se pueden cambiar en la evaluación educativa:

- Momento
- Funciones
- Contenidos
- Procedimientos
- Ejecutores

Estas cinco circunstancias se explican en la Figura 9.

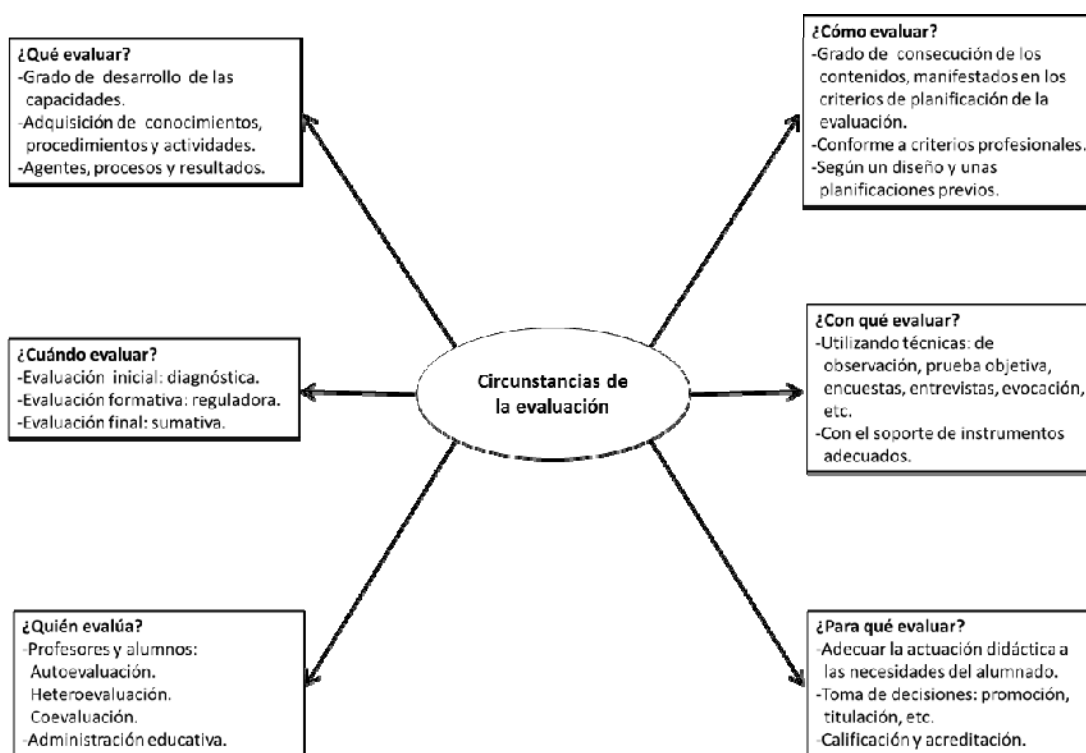


Figura 9. Circunstancias de la evaluación educativa. (Castillo, 2002).

Para llevar a cabo una evaluación educativa, se necesitan instrumentos para recabar los datos y de acuerdo a los resultados más relevantes se pueden tomar las decisiones de mejora. Los instrumentos se deben seleccionar en función de los objetivos de evaluación, se pueden utilizar los cuestionarios, investigaciones, mapas conceptuales, etc. (Sanmartí, 2010).

### ***2.3.1 Cultura de evaluación.***

Bolseguí y Fuguet (2006) mencionan que cuando la comunidad educativa es muy participativa y se esfuerza en la cultura de evaluación, se garantiza las metas y objetivos de la institución, puede llegar a ser complejo, porque se puede referir a varios componentes como la los valores, la visión, experiencias, comportamientos. Además explican algunas dimensiones relacionadas con la cultura de evaluación: ser, organizacional, académico, evaluación y ética, la Figura 10 presenta las dimensiones enunciadas anteriormente.



Figura 10. Dimensiones de la cultura de evaluación. (Bolseguí y Fuguet, 2006).

Moreno (2011) comenta que la calidad educativa y la rendición de cuentas tienen una relación con la evaluación porque producen grandes cambios en la cultura educativa.

### 2.3.2 Tipos de evaluación.

Valenzuela (2006) refiere que existen diversos tipos de evaluación: educativa, institucional. Existen cuatro clasificaciones según su: objeto de evaluación, aplicación en el tiempo, criterios para emitir juicios de valor y de orientación o propósito.

En el objeto de evaluación se mencionan cinco ejemplos:

- Evaluación del aprendizaje: en este tipo de evaluación, se mide el nivel de aprendizaje de los estudiantes, a través de la interacción con ellos, aplicando exámenes como instrumento de evaluación.

- Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje: se evalúa la eficiencia en el funcionamiento de la enseñanza como medio que facilita el aprendizaje.
- Evaluación curricular: se mide el nivel de los programas educativos para ver si se cumplen los objetivos establecidos, como por ejemplo la capacitación de los docentes.
- Evaluación de instituciones educativas: se evalúa la efectividad de la institución educativa en los procesos, reformas e innovación para su mejoramiento institucional.
- Metaevaluación: sistema que emite un juicio de valor acerca de la calidad de la evaluación.

En la aplicación en el tiempo se mencionan tres:

- Evaluación diagnóstica: es la etapa inicial de un proceso educativo, por ejemplo un examen previo de las capacidades de los estudiantes que nos ayude a iniciar un proceso de aprendizaje.
- Evaluación formativa: se retroalimenta el progreso del estudiante, proporcionándole retroalimentación sobre su proceso educativo, por ejemplo los exámenes intermedios.
- Evaluación sumaria: es la última etapa del proceso evaluativo con la finalidad de ayudar a mejorar los procesos educativos.

En los criterios para emitir juicios de valor se mencionan 2:

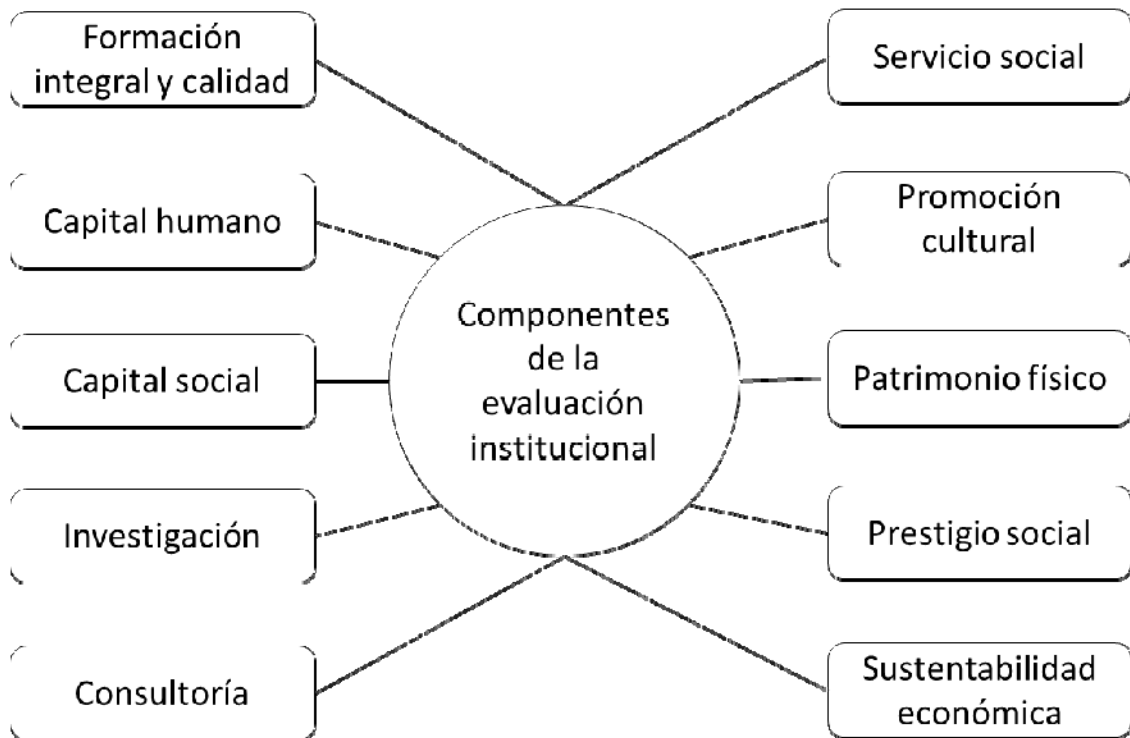
- Evaluación con base en un criterio de referencia: en ella se interpretan los valores del proceso educativo, un ejemplo puede ser la comparación del propio rendimiento del estudiante en los mismos exámenes.
- Evaluación con base en una norma de referencia: en ella se comparan procesos educativos con otros similares, por ejemplo el rendimiento escolar de un estudiante comparado con otro estudiante.

Por su orientación o propósito se mencionan 3:

- Evaluación orientada a la toma de decisiones: en este tipo de evaluación, se debe dar la información a las personas responsables de la institución para que puedan tomar decisiones con la finalidad de tener un desarrollo organizacional.
- Evaluación orientada a la investigación: en este tipo de evaluación, se le debe dar la información a los investigadores de la institución para que puedan aportar nuevo conocimiento.
- Evaluación orientada al valor: esta evaluación está dirigido a dar información sobre lo provechoso del proceso educativo.

### ***2.3.3 Componentes de la evaluación institucional.***

Alfaro, Ramírez y Valenzuela (2009) mencionan que existen 10 componentes en la evaluación institucional, dicho modelo se muestra en la Figura 11:



*Figura 11.* Componentes del modelo de evaluación institucional (Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2009).

#### ***2.3.4 Protagonistas de la evaluación.***

Según Valenzuela (2006) existen varios actores que participan en evaluación educativa y se dividen en tres categorías, que a su vez se mencionan en la Figura 12:

1. Agentes evaluadores: son las personas que efectúan la evaluación y se dividen en internas y externas.
2. Usuarios de la información: son las personas que les llegan los resultados del proceso evaluativo.





## **2.5 Capital humano**

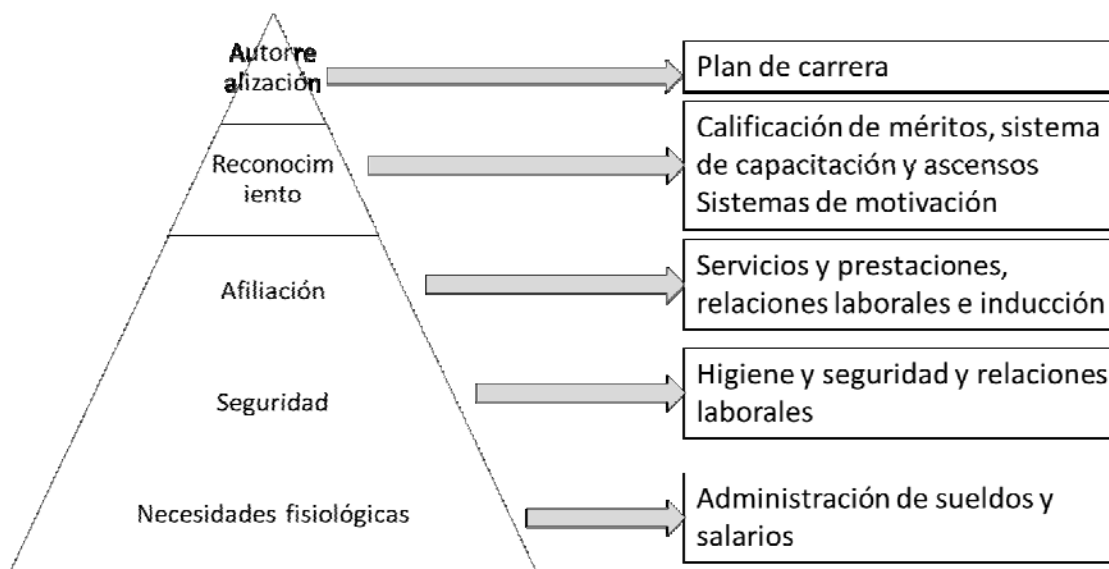
Farías (2006) menciona que el capital humano es un conjunto de personas que pertenecen a una institución ofreciendo productos, servicios y bienes, donde a medida que el empleado aumente sus conocimientos, aumentará su capital humano. Una parte importante de este capital es que su base se encuentra en las actitudes de las personas, sobre todo en sus conductas.

El capital humano es un componente muy significativo en el éxito profesional de cualquier institución, porque es el principal motor que mueve a cada una de ellas, además de que es un elemento importante a la hora de evaluar el rendimiento de los empleados (Choudhury y Jones, 2010).

Todas las empresas, organizaciones o instituciones necesitan el recurso humano porque son el soporte de cada una. Si las empresas tuvieran solamente infraestructura, recursos materiales, financieros, tecnología, etc., de nada serviría porque les falta el activo más importante, invertir en el recurso humano para que se puedan realizar las labores que ayuden al crecimiento de las organizaciones.

El recurso humano es un elemento muy importante, ya que son los que ejecutan las actividades laborales que permiten crecer y desarrollar a cualquier institución. Si cada persona incrementa sus capacidades, entonces crecerá su capital humano.

La teoría del capital humano destaca que las empresas deben invertir en ello para su futuro potencial, como por ejemplo la capacitación y el acumulamiento de conocimiento para los empleados (Chen y Ku, 2004). Es muy importante que las empresas satisfagan las necesidades del recurso humano para que una institución pueda ser más productiva. Münch (2006) menciona que debe inyectarse motivación y satisfacer las necesidades del empleado, esto se logra a través de la administración del capital humano. La Figura 13 representa la satisfacción de las necesidades de Maslow.



*Figura 13.* Satisfacción de las necesidades de Maslow a través de la administración de capital humano (Münch, 2006).

## 2.6 Clima laboral

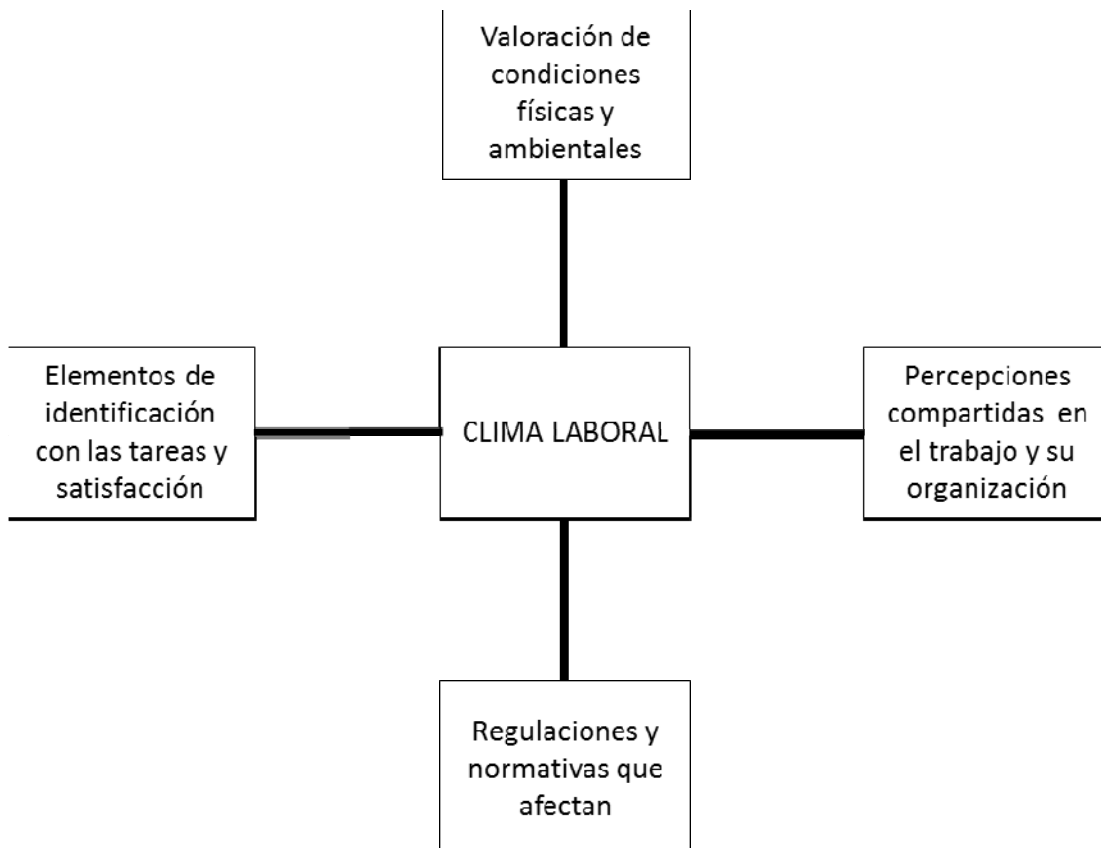
Entre los años de 1993 a 1995, Hay McBer realizó estudios en una empresa multinacional, el cual consistió en marcar a cada directivo objetivos financieros para su

unidad. La estrategia a destacar dentro de este estudio fue la relación directa de la retribución del directivo en relación al cumplimiento de los objetivos, lo destacable del resultado, radica en que a mejor clima laboral independientemente del país, las unidades lograron mejores resultados (Días, 2000).

Según Berbel y Gan (2007) el clima laboral es la condición de las personas que laboran en la institución de acuerdo a su funcionamiento y reglas institucionales, así como la percepción que tienen acerca del trabajo. Si existe un buen clima laboral, los empleados trabajarán de manera positiva, que sienta seguridad y felicidad ante la institución, podrá contribuir con sus conocimientos y habilidades (Bagger, 2007).

El clima laboral es un factor clave en el éxito de las instituciones educativas, para que esto se dé, se necesitan directores que se preocupen por todas las condiciones que afectan al generar un buen clima laboral, comprometiéndose con los objetivos de la institución y donde el personal también se sienta relacionado con ellos. En caso contrario habrá una desmotivación en el clima laboral (Namo de Mello, 2003).

Berbel y Gan (2007) mencionan que existen diversos enfoques del clima laboral, estos enfoques se plasman en la Figura 14.



*Figura 14.* Enfoques del clima laboral. (Berbel y Gan, 2007).

Llaneza (2007) menciona las siguientes variables que pueden impactar negativamente los empleados en el clima laboral:

- Condiciones temporales
- Exigencias físicas
- Exigencias mentales
- Exigencias emocionales
- Procesos de trabajo

- Relaciones interpersonales
- Estructura organizativa
- Liderazgo
- Cultura organizacional
- Misión institucional
- Organigrama
- Equipamiento
- Reconocimiento profesional
- Salario
- Criterios de equidad

Hablar de clima laboral, implica profundizar en diversos temas, muy importantes y trascendentales, es importante no perder de vista los elementos que permiten comprender de qué manera se dan las dinámicas en lo referente a las relaciones laborales, dentro de una institución educativa, (Valenzuela, 2006), entre estos temas se encuentran:

- Liderazgo
- Trabajo personal
- Trabajo en equipo
- Visión compartida
- Relaciones interpersonales

- Capacitación y desarrollo
- Orgullo de pertenencia

## **2.7 Liderazgo**

Este valor en las instituciones educativas, tiene características muy particulares ya que como organización no implica la producción de mercancías o bienes para el mercado; su orientación es ofrecer un servicio que tiene una peculiaridad: la responsabilidad para formar el capital más importante que existe: el individuo, la persona, el ciudadano, el profesional formado para mejorar y transformar a la sociedad.

Del director se espera que además de gestionar ejerza tareas de coordinación y liderazgo pedagógico (Martínez, 2003). Las dos primeras –gestión y coordinación-, se refieren a las actividades tradicionales que permiten la operación y funcionamiento del centro escolar; la tercera – de liderazgo- implica la capacidad para influir en los demás integrantes de la organización para que las cosas se hagan de modo diferente y la escuela mejore. La idea se refiere a acercarse en las tareas del director, al concepto de liderazgo que plantea Boyett y Boyett (1999) el líder se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas.

Para completar el planteamiento conviene retomar a Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) cuando abordan a la organización profesional en la que se ubican las escuelas, la que se distingue por contar con profesionales altamente capacitados que requieren un

entorno estable, un medio ambiente que les permita realizar su trabajo (sumamente complejo) y desarrollar sus habilidades con programas operativos estandarizados. Su orientación es hacia el resultado de su trabajo y no sobre cómo realizarlo. Un ejemplo, el profesor universitario al que se le señalan los contenidos de su clase, y no como dar su clase. Aunque vale reflexionar el no decir cómo dar la clase, no implica que en las funciones del director, no se incluyan las de acercarle al profesor las herramientas metodológicas y didácticas que requieren para mejorar su práctica.

## **2.8 Trabajo personal**

Es el compromiso y comprensión del puesto que se ocupa dentro de una organización, es fundamental para que los miembros de un gran equipo de trabajo como son los integrantes de una organización o institución educativa, son fundamentales para el funcionamiento armónico de ésta, por esto es importante que los integrantes de la misma caminen hacia una visión compartida.

## **2.9 Supervisión**

En el contexto educativo, es un concepto que toma mucha importancia en las instituciones educativas, sirve para mejorar la calidad de la educación. El supervisor debe actuar como un líder que guíe a los maestros y demás miembros de la organización para el desarrollo del proceso educativo. Las personas encargadas de la supervisión, deben saber que tienen la responsabilidad de mejorar los centros educativos, debe brindar la ayuda, asesoría y orientación para el mejoramiento de los maestros y de la



institución, tiene que cumplir con las funciones administrativas, evaluación, control y actividades de formación (García, Rojas y Campos, 2002).

### **2.10 Trabajo en equipo**

Es la capacidad que se tiene en una institución para construir y mejorar el trabajo de la misma (Martín, 2001). Para lograrlo es importante trabajar con otros y alentar la capacidad de vinculación del éxito personal al éxito con los demás. Así mismo, es importante y determinante la capacidad para manejar adecuadamente el proceso de la toma de decisiones. No menos importante y sí medular es la capacidad que se debe tener para establecer los vínculos de confianza y colaboración misma dentro de este proceso de trabajo (Martín, 2001).

### **2.11 Administración**

En una empresa o institución, es un proceso que utiliza todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos para realizar las actividades en un entorno organizacional. Los administrativos deben ser capaces de motivar al personal para que se garanticen las metas planteadas por la organización, la función administrativa es un esfuerzo de dos o más personas que buscan alcanzar un objetivo (Hitt, 2006).

### **2.12 Comunicación**

Es fundamental en toda organización, ya que es un medio donde las personas establecen contacto con otras para la transmisión de la información. La falta de una

buena comunicación es también un factor que provoca malestar en el clima laboral de los docentes, y que no siempre es porque no tengan la apertura adecuada o exista negatividad, sino que los canales de comunicación utilizados por los docentes o por los directivos al mantener comunicación con el personal docente no son los adecuados si consideramos que “Muchos conflictos son producto de una comunicación mal entendida” (Etling, 1998, p. 108), por lo que es importante que el personal directivo haga una valoración de los canales de comunicación que se emplean en la institución, con la finalidad de descubrir si estos son idóneos con toda la comunidad escolar, si necesitan sufrir ajustes con la intención de mejorar este aspecto y que no sea un factor que influya en el establecimiento de un clima laboral negativo en la institución.

### **2.13 Ambiente físico y cultural**

Es un factor que afecta el clima laboral a varios miembros de la organización y existen varios tipos según Galarsi y Marrau (2007, p. 168):

- Variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalación, maquinarias
- Variables estructurales, tales como tamaño de la institución estructura formal, estilo de dirección
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones

- Variables personales, tales como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas
- Variables propias del comportamiento institucional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés.

## **2.14 Visión compartida**

En una empresa o institución, es lograr un compromiso del personal que ahí labora ya que refleja un panorama muy general de cada uno de ellos. Existen dos tipos de visiones, las intrínsecas que son factores internos como por ejemplo pueden ser del tipo extrínsecas, como por ejemplo la competencia entre las instituciones. La visión compartida es una fuerza que surge del corazón de la gente, inspirada en una idea, pero de tal fuerza como para lograr el respaldo de más de una gente (Senge, 2004).

La visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿qué se desea crear? En una organización es el vínculo común que da coherencia a actividades dispares. Hoy en día el aprendizaje que se promueve es el aprendizaje generativo (expandir la capacidad de crear); sin embargo, esta tendencia resulta abstracta si no se cuenta con gente entusiasmada “con una visión que quiere alcanzar de veras” (Senge, 2004, p. 23).

Cuando la visión compartida es intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente: la relación de la gente de la compañía se modifica a través de su uso. La compañía ya no se piensa como “de ellos”, sino la “nuestra”. Con base en esto, se asume que la práctica de

la visión compartida permite que gente con desconfianza mutua, empiece a trabajar en conjunto; es decir, es una gran labor de confianza en el otro (Senge, 2004).

Si en una organización la visión compartida se enuncia y se comparte, al igual que los valores y el propósito, se establece el lazo común más básico entre sus integrantes, los cuales recurrirán al coraje para alcanzar la visión.

“No hay organización inteligente sin visión compartida” señala Senge (2004, p 28), ya que la visión fija una meta que lo abarca todo, alentando la experimentación y el deseo de correr riesgos a largo plazo. ¿Cómo se construye? Alentando la visión personal, ya que las visiones compartidas surgen de visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas, ya que se incluye el compromiso con la verdad y la tensión creativa. Quien pueda sostener la tensión creativa (conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual) serán quienes crean profundamente en su aptitud para crear el futuro (Senge, 2004).

De las visiones compartidas a las visiones personales: cuando un grupo de personas llega a compartir la visión de una organización, cada cual ve su propia imagen de la organización en su mejor forma. Entre más personas compartan una visión compartida, ésta cobrará más vida, más relieve ya que se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar. La visión compartida= mi visión y nuestra visión.

## **2.15 Relaciones interpersonales**

Dentro de una organización educativa, uno de los principales contactos que se dan entre los miembros que integran ésta, son las relaciones laborales, las cuales se dan con los compañeros de oficina, departamento y aunque se logren buenas relaciones entre miembros de una organización, esto no garantiza una satisfacción laboral. Es un tema que repercute directamente en la calidad del trabajo administrativo, organizacional y educativo.

En un estudio realizado por Seo et. al (2004, citado por Yáñez, Arenas y Ripoll, 2010), argumenta que aunque una buena supervisión dentro de los departamentos de trabajo repercute en la satisfacción personal dentro de la empresa, no se percibe así dentro de las relaciones laborales, por darse dentro de las mismas diversos grados de competitividad entre los trabajadores que pertenecen a un mismo departamento, esto puede tener como consecuencia una disminución de cohesión social y poco interés del grupo, lo que afectaría directamente a los trabajos proyectados en equipo, no tomando en cuenta lo que comenta Senge (2004) de la importancia de la visión compartida dentro de un equipo de trabajo, lo que puede llegar a ocasionar relaciones interpersonales deficientes y un bajo índice de satisfacción laboral.

## **2.16 Capacitación y desarrollo**

Dentro de una institución, es importante que los directivos de cualquier nivel, no pierdan de vista la vital necesidad de los integrantes de la misma de capacitarse,

teniendo un beneficio por partida doble, la permanente actualización de personal y la mejora en la calidad del servicio que se ofrece. Martín (2001) comenta que a mayor especialización del personal, tomando como base las necesidades de capacitación, los resultados de satisfacción personal se incrementarán. A su vez esta estrategia de la capacitación, permitirá que la contratación y promoción del personal se dé con criterios puntuales. Así mismo obtendrá un mejor desarrollo del personal a través del trabajo en equipo y un perfeccionamiento en la capacidad individual del mismo.

### **2.17 Promoción y carrera**

Es vital que las instituciones ofrezcan la posibilidad de ofrecer ascensos a sus trabajadores, ya que afecta la productividad de cada uno de ellos, si el trabajador tiene aspiraciones dentro de la empresa y ve que existe un desequilibrio para realizarlos, puede entrar en un estado de preocupación, ansiedad y frustración, por lo que habría una afectación en el clima laboral (Fernández, 2010).

### **2.18 Sueldos y prestaciones**

Los trabajadores firman un contrato de trabajo, por lo cual tienen derecho a un sueldo y prestaciones como vales de despensa, fondo de ahorro, aguinaldo, afore, seguro social, etc. Es probable que en cada revisión de contrato peleen por un mejor sueldo y esto puede ocasionar un efecto negativo en cada uno de ellos principalmente en la motivación y con ello bajar la productividad. Es importante que los directores busquen

el equilibrio en cada uno de ellos, teniendo sueldos competitivos que permitan costear la mano de obra (Varela, 2006).

### **2.19 Orgullo de pertenencia**

Un sentimiento que deben tener los empleados de una institución educativa es el orgullo de pertenencia, que es una forma en que los empleados se integran a las metas, objetivos y visión de la institución, en donde se sienten parte de ella y piensan que es de ella. Además gracias al orgullo de pertenencia, los objetivos están alineados a la institución, el personal habla bien de la institución dentro y fuera de ella, presumen lo orgullosos que están por pertenecer a la institución, llevan señales de identificación como playeras con el logotipo de la institución, pines, insignias o carpetas con el nombre de la institución (Fernández, 2008).

### **2.20 Capital social**

Es una característica de un grupo que incluye cooperación, información, ideas y confianza para que las instituciones puedan tener la capacidad de solucionar problemas (Mohsenzadeh, 2011).

Etkin (2007) menciona que la capital social tiene mucho potencial y capacidad que las instituciones tienen que desear de su recurso humano e incluye lo siguiente:

- Compromiso de los participantes en los proyectos colaborativos
- Disposición de colaborar y laborar en equipo

- Ambiente resultante del acuerdo, confianza y credibilidad en el comportamiento
- Representación mental de la institución vista como una red solidaria
- Clima de seguridad laboral
- Respeto de principios y valores éticos en la toma de decisiones
- Satisfacción de necesidades e igualdad de políticas laborales
- Relación democrática en medios grupales
- Acceso a la formación y crecimiento personal en la institución
- Transparencia en la información institucional

## **2.21 Investigación**

Es la búsqueda de conocimiento y resolución de problemas que aporta valor científico a la sociedad. Según Valenzuela, Alfaro y Ramírez (2009) es un proceso de búsqueda de conocimiento científico en beneficio de la sociedad.

Para Tamayo (2004) la investigación es un proceso que se aplica mediante la metodología científica donde se recopila información relevante para su entendimiento, verificación, corrección o aplicación del conocimiento.

En el contexto educativo, la investigación sirve para mejorar la educación, para que pueda transformar los saberes y las prácticas educativas. Si no se realizara investigación, no habría conocimiento (Imbernón, 2007).



Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la investigación surge a partir de las ideas, porque se aproximan a la realidad de la investigación que se va a efectuar, así como también a los fenómenos, eventos y ambientes de estudio.

Sáinz y Gutiérrez (2008) mencionan que la investigación debe seguir un proceso, el cual se describe en la Figura 15.

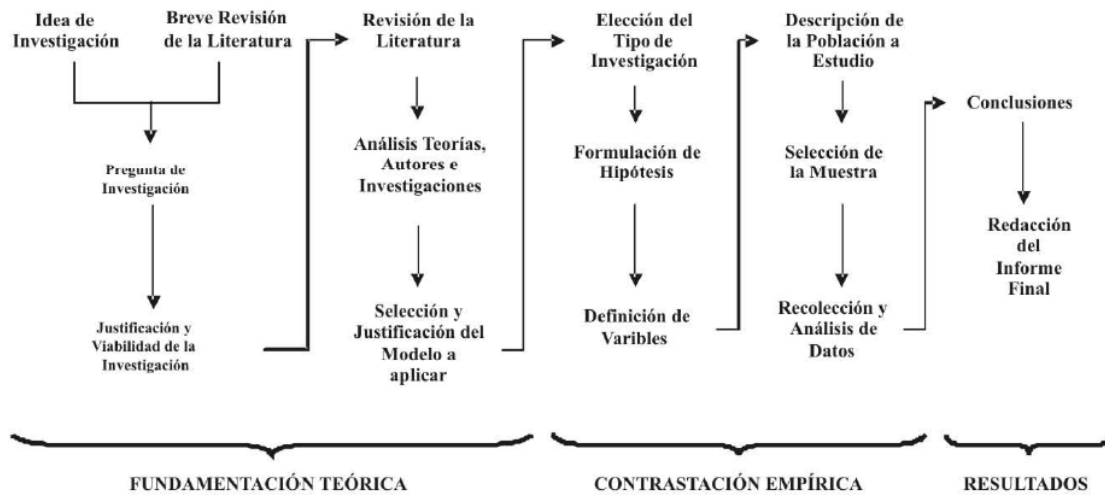


Figura 15. Proceso de investigación. (Sáinz y Gutiérrez, 2008).

Por otra parte, Hernández et al. (2010) mencionan que la investigación está clasificada en dos procesos:

1. Proceso cuantitativo: está dividido en secuencias, se deben seguir las fases ordenadamente sin brincar pasos, la Figura 16 muestra estos pasos.
2. Proceso cualitativo: no es secuencial, las fases se relacionan entre sí, en la Figura 17 se representan las fases.

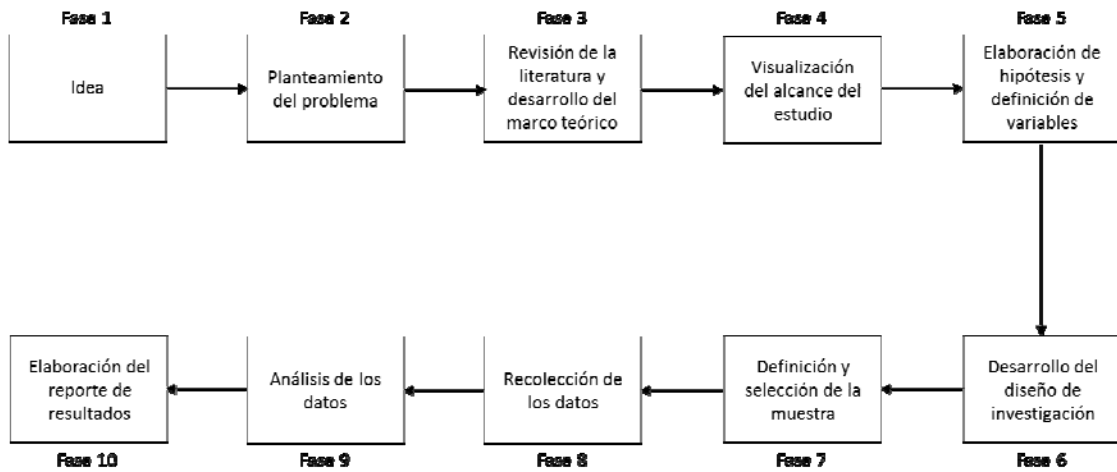


Figura 16. Proceso cuantitativo. (Hernández et al. 2010).

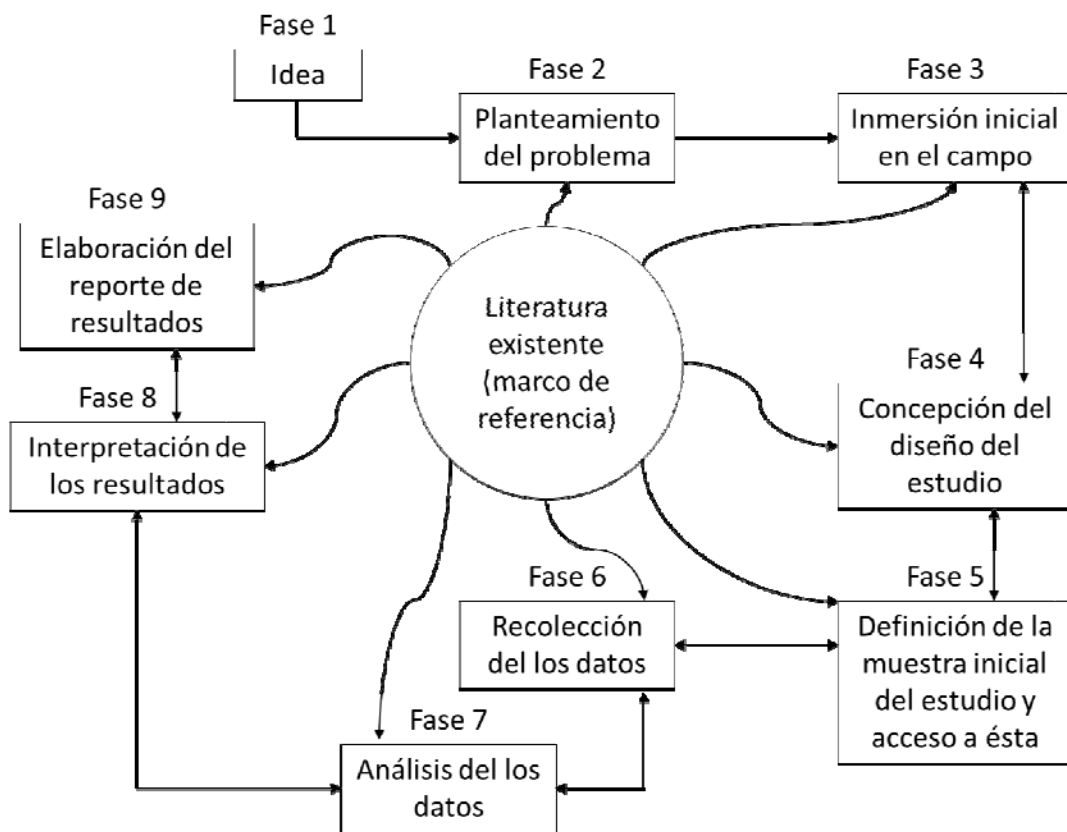


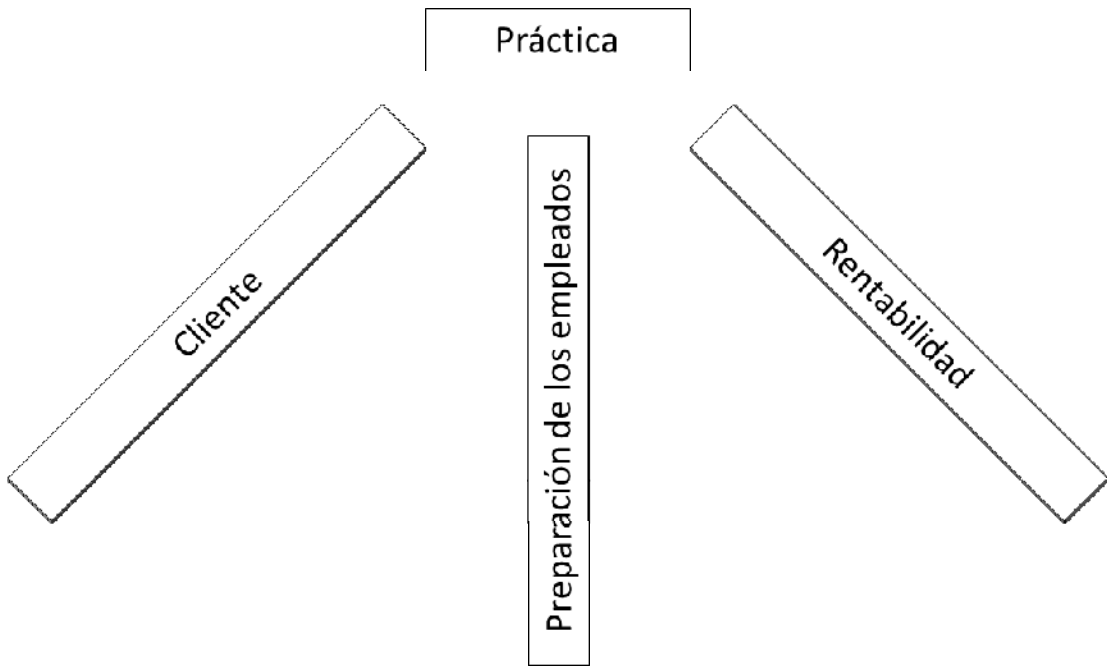
Figura 17. Proceso cualitativo. (Hernández et al. 2010).

## 2.22 Consultoría

Es un servicio que prestan los consultores profesionales para analizar y asesorar a un cliente con la finalidad de ayudarlo a la mejor toma de decisiones de su organización. Un consultor es un individuo que aconseja y presta sus servicios de manera profesional a cambio de una remuneración (Cohen 2003).

Delaney y Purba (2004) mencionan que las instituciones deben preocuparse por los tres pilares indispensables que deben poner énfasis las empresas de consultoría: Clientes, Preparación de empleados y Rentabilidad, tal como se muestra en la Figura 18.

1. Clientes: son la llave del éxito de las empresas de consultoría que satisfacen las necesidades de los clientes.
2. Preparación de los empleados: son los profesionales de consultoría, dicho de otra manera, consultores que representan a la empresa consultora.
3. Rentabilidad: es la capacidad para producir beneficios y utilidades que ocasiona el gasto de honorarios y uso de empleados.



*Figura 18.* Los 3 pilares de las empresas de consultoría. (Delaney y Purba, 2004).

## **Capítulo 3. Metodología**

En este capítulo se describe el enfoque metodológico, así como el método utilizado, se detalla y justifica la población y muestra seleccionada para aplicar los instrumentos definidos por cada técnica, la recolección de datos y el procedimiento para llevarlo a cabo, así como la forma en que se hizo la captura y el análisis de los resultados, con la finalidad de realizar el estudio del clima laboral en una institución de educación superior partiendo de su Departamento de Deportes, y así realizar la sugerencias de las decisiones que con base en los resultados obtenidos, pueda realizar dicha institución, y así mismo lograr el objetivo principal de esta investigación, proponer estrategias que permitan realizar una evaluación dentro de la componente del capital humano, en lo referente al indicador de clima laboral, para mejorar el instrumento a utilizar.

### **3.1 Diseño de la investigación**

Durante el proceso de investigación, uno de los primeros puntos a tomar en cuenta es el definir el tipo de metodología a utilizar, la metodología permite ir planeando y elaborando instrumentos, y estrategias en el análisis de resultados. Este apartado debe de ir de la mano con lo expuesto en el planteamiento del problema y sustentado con lo indagado en el marco teórico y emplear un enfoque metodológico adecuado.

Al referirse a los enfoques metodológicos que existen y se pueden utilizar en la denominada práctica científica, se pueden encontrar puntos en común, entre los cuales destacan, que son capaces de identificar un tema de interés, permiten recolectar información valiosa para la investigación y el principal, que son la base para poder analizar los datos recolectados bajo una perspectiva de tipo cuantitativo o bien cualitativo y así explicar los resultados, relaciones o implicaciones encontradas.

El enfoque seleccionado para la presente investigación es mixto, el cual permite realizar estudios de diferentes tipos de diseño: mixto complejo, en paralelo, de enfoque dominante o principal, triangulación y de dos etapas según Hernández et al. (2010), dicho enfoque tiene como objetivo recolectar, analizar y vincular datos de forma cuantitativa y cualitativa en la misma investigación, en donde da respuestas a las preguntas del planteamiento del problema y además mezcla la lógica inductiva y deductiva. Se pueden combinar los enfoques cuantitativos y cualitativos, en donde se pueden cualificar los datos cuantitativos y viceversa.

Para realizar la recolección y análisis de datos de la presente investigación, se ha seleccionado el enfoque mixto, a través del estudio de diseño en paralelo, el cual desde la perspectiva de Hernández et al. (2010) llevan simultáneamente los estudios cualitativos y cuantitativos, al ser el objetivo de esta investigación sobre cómo se puede mejorar el clima laboral, es el estudio que más se acomoda a dicho propósito, ya que recolectar, analizar y vincular los datos del Departamento de Deportes de la universidad donde se realizará la misma y así mismo realizar el análisis correspondiente de los

resultados, para lograr una propuesta innovadora en lo referente a la evaluación del clima laboral.

Según Hernández et al. (2010) el estudio de diseño en paralelo, recolecta datos cuantitativos y cualitativos en el mismo momento de maneras individuales. Su utilidad radica en tener una percepción más exacta y completa del fenómeno, el cual sube el nivel de confianza de los resultados, lo que permite que los datos sean más fieles.

### **3.2 Escenario y selección de participantes en la investigación**

Para la presente investigación se seleccionó al Departamento de Deportes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey, el cual se encuentra situado en el estado de Nuevo León, es una institución de Educación Media Superior, Superior y Posgrados, que atiende a una población de 98 622 alumnos distribuidos en sus diferentes niveles y campus.

Su fundación se remonta al año 1943 gracias a la visión y al compromiso de Don Eugenio Garza Sada y de un grupo de empresarios, quienes constituyeron una asociación civil denominada Enseñanza e Investigación Superior, A. C., la cual creó, el 6 de septiembre de ese año, el Tecnológico de Monterrey, Institución de educación superior, que inició su actividad académica con 350 alumnos que acudían a una vieja casona de dos pisos ubicada en el centro de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México (ITESM, 2012).

El Sistema Tecnológico de Monterrey, actualmente está conformado por las siguientes entidades:

- Tecnológico de Monterrey
- Universidad Tec Milenio
- Universidad Virtual
- Tec Salud

En la página web del Instituto de Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM): [http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=](http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=) , se puede observar que la oferta educativa incluye una amplia gama de carreras profesionales, especialidades, maestrías, especialidades médicas y doctorados en diversas áreas del conocimiento; así como cuatro programas de bachillerato. Está acreditado por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (México), y por la Comisión de Universidades de la Asociación de Escuelas y Universidades del Sur de Estados Unidos (SACS).

Sus programas académicos de profesional y de posgrado cuentan con acreditaciones particulares por organismos reconocidos nacional e internacionalmente. Realiza investigación científica y tecnológica en áreas estratégicas para satisfacer las demandas sociales, económicas y ambientales del país.

La presente investigación, se realiza en el Departamento de Deportes, el cual tiene como objetivo ofrecerte diferentes experiencias basadas en la actividad física y el



deporte que propicien tu formación integral. A través de clases y torneos deportivos busca fomentar en los alumnos del ITESM valores y habilidades tales como la autoestima, el trabajo en equipo, liderazgo, disciplina, responsabilidad, así como el hábito del cuidado de la salud física.

El Departamento de Deportes, está dividido en dos grandes áreas: Equipos representativos y alto rendimiento y Formación deportiva. Cuenta con un total de 117 elementos. En la figura 19 se puede visualizar el organigrama de dicho departamento.

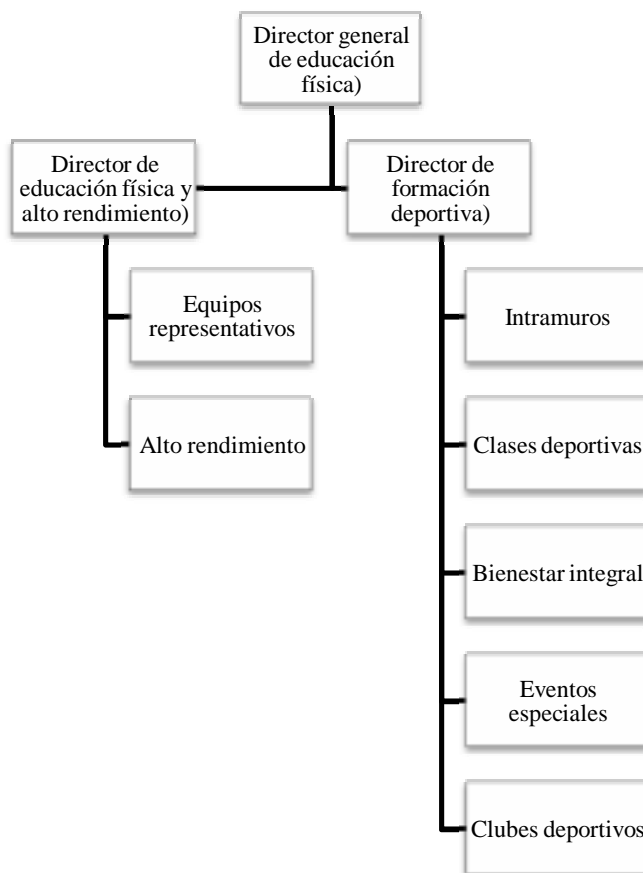


Figura 19. Organigrama del Departamento de Deportes (datos recabados por el autor).

Según la página web: <http://www.zonaborregos.com/mision.html> del ITESM (2012), la misión del área de Equipos representativos, de dicho departamento y es, que los alumnos que se integren a este departamento, se vuelvan competitivos y se identifiquen con la misión, visión y objetivos del instituto, a través del fomento del liderazgo, esfuerzo y trabajo. Así mismo, favorecen en los alumnos egresados con experiencias para desempeñar su trabajo con Actitudes, Valores y Habilidades en la búsqueda de un bienestar común y personal.

Por su parte, según el ITESM (2012), el área de Formación deportiva, en su página web: <http://tecdeportes.mty.itesm.mx/home.htm>, comenta que su misión es: lograr en el alumno y en los empleados una vida saludable, y una cultura de activación a nivel físico y recreativo, para que éstos desarrollen competencias que ayuden al crecimiento personal.

Debido al trato directo que este departamento tiene con los alumnos y como semillero de talentos representativos del ITESM, el Departamento de Deportes ha sido seleccionado para conocer la importancia de comparar los resultados que presenta en el indicador de clima laboral (ITESM, 2012). En la Tabla 1 se puede observar la importancia del departamento, por el flujo de alumnos que maneja:

Tabla 1

*Alumnos participantes en el Departamento de Deportes (ITESM, 2012)*

Campus	Número de alumnos inscritos en alguna actividad	Número de equipos representativos	Número de clases deportivas	Número de equipos participantes en torneos internos
Monterrey	6770	19	18	400

### 3.3 Población y muestra

El Departamento de Deportes tiene una plantilla de 117 empleados: 71 en Equipos representativos y alto rendimiento y 46 en Formación deportiva. Del total se tomará una muestra la cual se calculará de acuerdo a Landaverde y Valladares (2006), esta muestra es una investigación del tipo correlacional que muestra la relación entre la variable dependiente e independiente, la fórmula que se utiliza es de población finita, esta ofrece un grado de confiabilidad mayor comparada con otras fórmulas, mientras más alto sea el nivel de confianza, los datos se acercan más a la realidad y por consecuencia son más confiables, la fórmula utilizada para esta investigación es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

Z= Valor Z curva normal (1.475791028), con un nivel de confianza del 86%

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (117)

E= Error muestral (0.14), 14%

n= Tamaño de muestra, =23

Bajo estos parámetros y utilizando el Excel 2007 la muestra resultante es de 23 empleados seleccionados.

### **3.4 Instrumentos**

Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario para conocer el clima laboral en una institución educativa, diseñado por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González, el propósito de dicho instrumento, es proporcionar información sobre el clima laboral que prevalece en una institución educativa, que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución (Valenzuela 2004).

Este cuestionario puede ser aplicado por evaluadores internos, o bien por el mismo personal de la institución, un ejemplo de personal que puede aplicar este instrumento, son los directivos de las instituciones educativas, ya que pueden utilizarlo 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.

Valenzuela (2004), define dicho instrumento como una encuesta de opinión. Su propósito es conocer la forma de pensar y de sentir de los trabajadores, con la finalidad de proporcionar esta información como sus colaboradores. Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda contiene un total de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas en 10 escalas o categorías:

- Trabajo personal: conocer la percepción del trabajador sobre la importancia del desarrollo de su trabajo y su participación en el mismo (Valenzuela, 2006).
- Supervisión: comprender la relación entre el jefe y el empleado (García, Rojas y Campos, 2002).
- Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo: conocer el grado de involucramiento de las tareas colaborativas entre el personal del instituto (Martín, 2001).
- Administración: conocer la percepción del proceso administrativo de la institución (Hitt, 2006).
- Comunicación: comprender el grado de información que se maneja entre los distintos niveles (Etlings, 1998).
- Ambiente físico y cultural: condiciones físicas, seguridad y valores del trabajador (Galarsi y Marrau, 2007).
- Capacitación y desarrollo: conocer el proceso formativo para una mejor preparación (Martín, 2001).

- Promoción y carrera: probabilidad de ser promovido a un mejor puesto para un desarrollo personal (Fernández, 2010).
- Sueldos y prestaciones: conocer el grado de satisfacción en cuanto a su remuneración económica (Varela, 2006).
- Orgullo de pertenencia: comprender el grado de identificación del trabajador hacia la institución (Fernández, 2008).

Su aplicación se puede hacer de manera individual y colectiva, no tiene tiempo mínimo ni máximo de aplicación, y no existe ninguna restricción para aplicarlo, se cuenta con el permiso por escrito del autor de dicho cuestionario para poder aplicarlo.

### **3.5 Forma de Calificarla**

Esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo de 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. A mayor puntaje por escala o categoría, la evaluación es positiva, a un puntaje menor es negativa. En el Apéndice C se encuentra el cuestionario de clima laboral. En la figura 20, se ejemplifica parte del cuestionario:

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
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 tenso y angustiado 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 de realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos provocan 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.
Supervisión	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 cómo 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 de realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros 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 tratemos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.						Sabemos cómo 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 al ámbito de trabajo.						Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas 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.

Figura 20. Encuesta del clima laboral. (Valenzuela, 2006).

### **3.6 Procedimientos de aplicación de encuestas**

Fase 1: Elección de la Institución a Evaluar. Para el desarrollo de la presente investigación, y una vez planteado el problema de la misma, se procedió a hacer la elección de la institución en donde se realizaría la misma, debido a la inclinación por estudiar la importancia del clima laboral, y sobre todo por la población que se tenía disponible, se eligió al Departamento de Deportes del Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores de Monterrey campus Monterrey, debido a que al contar con un departamento de 117 elementos, divididos en dos grandes áreas: Equipos representativos y alto rendimiento y Formación deportiva.

El área de Equipos representativos y alto rendimiento está conformada por 71 empleados que está integrado por los siguientes deportes: Atletismo, Basquetbol, Beisbol, Fútbol Rápido, Fútbol Soccer, Judo, Natación, Taekwondo, Tenis y Voleibol.

El área de Formación Deportiva está conformada por 46 empleados, divididos en: Clases deportivas, Intramuros, Eventos Especiales, Clubes deportivos, Programa de Bienestar Integral y Nutrición.

Una vez elegida la institución educativa, se procedió a solicitar los permisos correspondientes para poder realizar la aplicación del instrumento establecido. Este permiso se le pidió autorización al director del Departamento de Deportes, el cual nos dio su visto bueno para realizar dicha investigación en su departamento.



Fase 2: Elección del Instrumento: Para determinar los instrumentos que se utilizaron en esta investigación se realizó un análisis exhaustivo de la pregunta de investigación para saber hacia dónde se dirigía la misma, así mismo se desglosaron los objetivos propuestos así como la revisión de las investigaciones establecidas en el marco teórico. A partir de esta información se procedió a elegir el instrumento, el cual es la Encuesta de Clima Laboral del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González, una vez realizada esta parte, se le envió una solicitud al autor del mismo para solicitarle su permiso para utilizar su instrumento y poder hacer publicaciones parciales del mismo.

Fase 3: Planeación y organización de las aplicaciones: Se concretó una reunión con el director de Deportes para solicitar su consentimiento por escrito (Apéndice A) y establecer las fechas y horarios para las aplicaciones de la investigación.

La investigación se llevó a cabo durante el inicio del semestre enero-mayo 2012, se trabajó con un total de 12 integrantes del área de Equipos representativos y alto rendimiento y 11 integrantes del área de Formación deportiva. Los horarios para la aplicación de la encuesta fueron de 8:00 am a 18:00 pm, debido a que trabajan en horario de oficina. Cabe destacar que sumando las dos áreas, da un total de 23 encuestas aplicadas al Departamento de Deportes, se seleccionó la muestra que la conforman auxiliares, profesionistas de apoyo, instructores y jefes de personal, para conocer la percepción de cada uno de ellos y con base en la aplicación de la encuesta, conocer los resultados obtenidos para identificar las escalas más relevantes.

El aplicador solicitó de manera amable y atenta a todos los participantes, leyeron las instrucciones atentamente, y en caso de tener dudas, las externaron previamente al requisitado de la misma, se aplicó por etapas, primero al área de Equipos representativos y alto rendimiento y luego al área de Formación deportiva.

Fase 4: Recolección de datos: Una vez que se aplicó la encuesta se procedió a calificar y evaluar los resultados de la encuesta del clima laboral, para conocer la importancia que tiene cada una de las escalas en la evaluación del clima laboral, y al mismo conocer de manera general la percepción que los trabajadores de dicho departamento tiene del mismo.

### **3.7 Estrategia de análisis de datos**

La estrategia que se siguió para el análisis de los datos recabados de las variables de estudio: la variable dependiente en este caso es: el clima laboral y como variables independientes: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldo y prestaciones y orgullo de pertenencia. Así como su análisis e interpretación a partir del uso de las medidas estadísticas de tendencia central como son la moda, la mediana, media aritmética, máximo, mínimo, además de la variabilidad de la desviación estándar.

Cabe señalarse también que el análisis de resultados se hizo considerando lo aportado en las encuestas realizadas y en el marco teórico de la presente investigación,

de modo que esto permita establecer con claridad la hipótesis que resulte válida y señalar en el capítulo de conclusiones de este trabajo el resultado final obtenido.

Una vez recopilados las encuestas, se procedió a la conformación de la muestra obtenida, esto con base a que todos los instrumentos estuvieran contestados y con la autorización correspondiente para considerar a los alumnos en el análisis de los resultados. Se tabularon los resultados de los instrumentos por medio de una base de datos en el software de Microsoft Office Excel 2007. Cada una de las preguntas fue tabulada por medio de la asignación de un valor numérico, de esta forma se realizó el análisis estadístico para obtener datos descriptivos de la muestra y establecer la existencia de la relación entre las variables del estudio.

Variable dependiente: clima laboral

Variables independientes: Trabajo personal, Supervisión, Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultural, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones y Orgullo de pertenencia

Para lo anterior se muestran los resultados y su análisis a partir de los objetivos Conocer los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima laboral en una institución educativa de nivel superior, y las decisiones que se pueden tomar para mejorar el instrumento y los resultados del mismo.

Posteriormente se realizó el análisis de la importancia de cada una de las escalas para la evaluación del clima laboral y se comparó con el resultado, para así determinar cuáles de éstas presentan mayores incidencias en el instrumento y así comenzar a detectar las áreas que necesitan ser reforzadas y las escalas que pueden ser una opción para introducir a dicho instrumento.

## Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados

En el presente capítulo se presentan los principales resultados obtenidos a través de los instrumentos que han sido especificados con anterioridad, a fin de cumplir los objetivos de la presente investigación, así como responder a las preguntas planteadas en la misma, se detallan las observaciones encontradas del análisis de los diversos resultados obtenidos y se siguen paso a paso los objetivos particulares planteados en el Capítulo 1.

### 4.1 Análisis de resultados por objetivos:

En la tabla 2 se observa, como se distribuyó la muestra en el departamento para obtener los resultados y el número de encuestas aplicadas.

Tabla 2

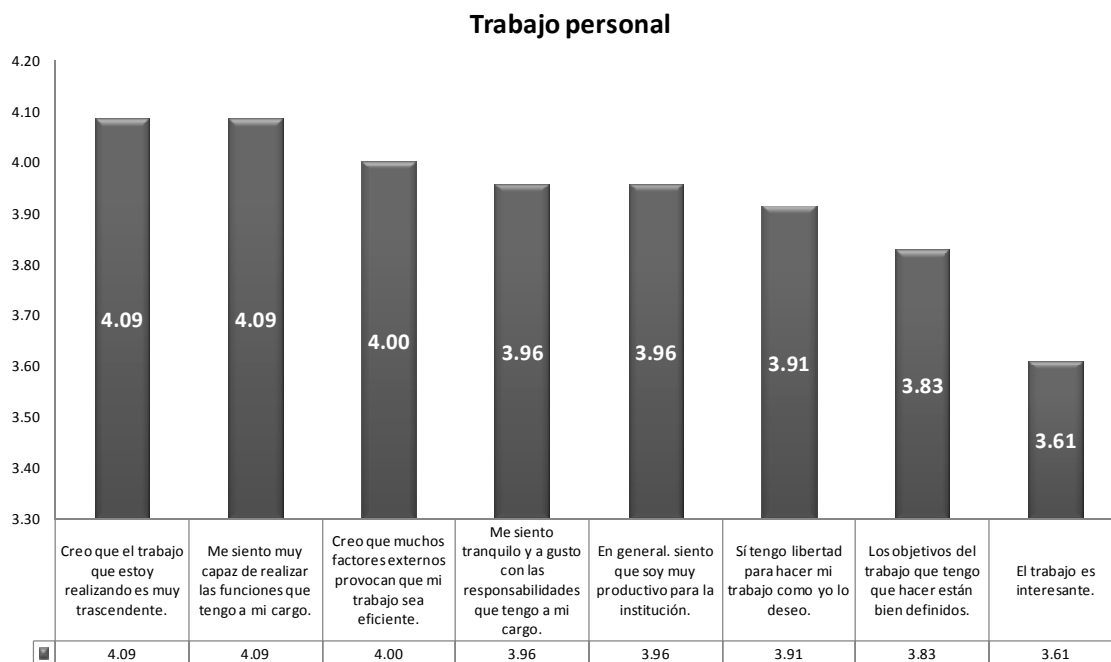
*Distribución de encuesta de clima laboral (Datos recabados por el autor)*

Área	Nº personal	Porcentaje relativo	Nº encuestas
Equipos Representativos y Alto Rendimiento	71	61%	12
Formación Deportiva	46	39%	11
Total de la Dirección de Deportes	117	100%	23

En este apartado se analizarán los objetivos 1 y 3: Aplicar y calificar el cuestionario del indicador del clima laboral: Se analizará el resultado y la importancia

que tiene la construcción de la escala y los ítems que la conforman, comenzando por el de trabajo personal.

Analizar las escalas de cuestionario utilizado para conocer su importancia: A la par del análisis de resultados, se analizará la importancia de cada escala y como está conformada, se realizará de manera conjunta para no repetir resultados y análisis.

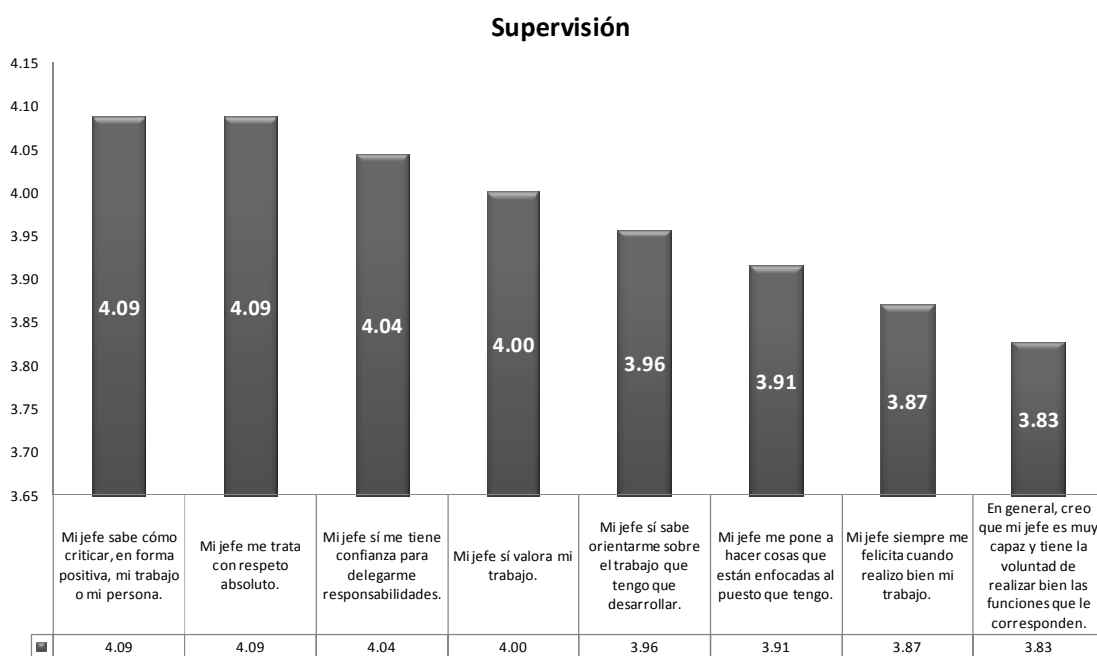


*Figura 21.* Trabajo personal (Datos recabados por el autor).

En la escala de trabajo personal, el cuestionario pide a los participantes analicen la opinión personal que tienen sobre el objetivo del trabajo que realizan dentro de la institución, desde la trascendencia hasta la capacidad de tomar decisiones sobre el mismo. Este punto del cuestionario analizado, permite describir que cada empleado tiene una perspectiva diferente de su labor, la cual obviamente está relacionada con la escala de orgullo y pertenencia aunque se califiquen en diferentes contextos.

Según Vega (et. al. 2006) la importancia que tiene que un trabajador valore adecuadamente las actividades que hace es que impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral, este ítem y su calificación abordan directamente el grado de satisfacción de un empleado en su puesto laboral y el desempeño de los objetivos. La redacción de los reactivos es clara y permite un buen análisis de los mismos, permitiendo al mismo tiempo una reflexión al hacerlo.

Los resultados que se observan en este rubro se encuentran dentro de lo ideal ya que el índice de identificación de los trabajadores hacia este ítem es bueno, lo cual indica que un alto porcentaje de los miembros del Departamento de Deportes se sienten identificados con su trabajo, lo que redunda en una buena evaluación en el ítem.



*Figura 22.* Supervisión (Datos recabados por el autor).

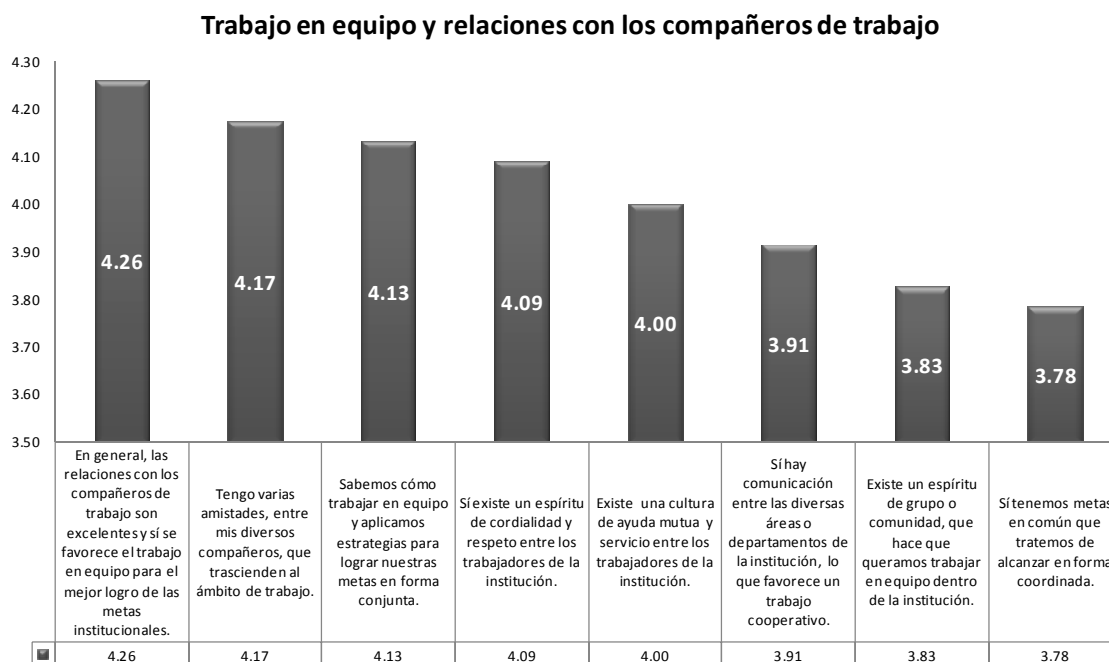
El trabajo de supervisión, que es la segunda escala es importante porque según García, Rojas y Campos (2002), es un concepto que toma mucha importancia en las instituciones educativas y sirve para mejorar la calidad de la educación. El supervisor debe actuar como un líder que guíe a los maestros y demás miembros de la organización para el desarrollo del proceso educativo.

Las personas encargadas de la supervisión, deben saber que tienen la responsabilidad de mejorar los centros educativos, debe brindar la ayuda, asesoría y orientación para el mejoramiento de los maestros y de la institución, tiene que cumplir con las funciones administrativas, evaluación, control y actividades de formación. Incluir este escala en la escuela, permite al evaluador observar la clase de líder que tiene, haciendo un análisis de las características respecto al liderazgo ejercido en una institución educativa, ya sea a nivel administrativo o en cuestiones docentes.

Esta escala está estructurada de tal manera que al trabajador se le permite reflexionar sobre las características de su jefe inmediato superior, ya que las preguntas van dirigidas a áreas muy específicas, el respeto que el líder debe tener hacia sus subordinados, la manera en que se delegan las responsabilidades en cuanto a actitudes por parte del jefe, como se sienten los empleados en caso de presentar dudas sobre lo solicitados, como perciben las orientaciones que éste les da, uno de los rubros más importantes calificados en esta escala, es el reconocimiento al trabajo y el respeto a los objetivos y fines de un puesto, ya que un trabajador que considera que está siendo subvalorado o que no se le están encomendando tareas conforme a los objetivos del puesto solicitado, bajará su rendimiento.



Los resultados obtenidos en esta escala, son buenos en general, ya que se acercan a un porcentaje aceptable del 4 en una escala del 1 al 5, este rubro en el Departamento de Deportes es adecuado.



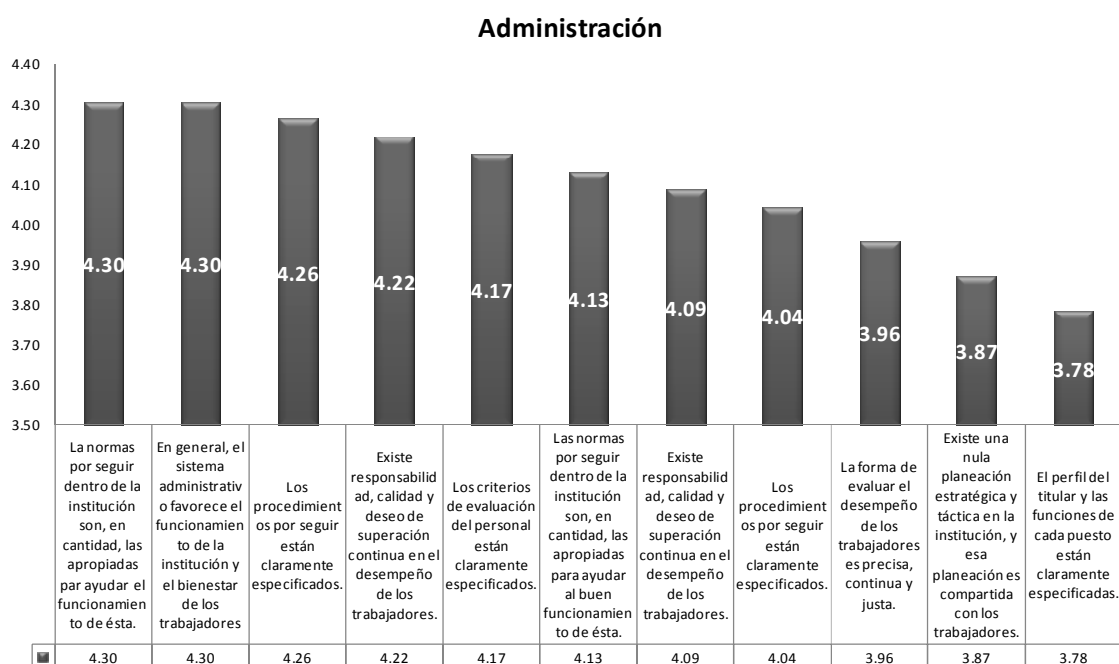
*Figura 23.* Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo (Datos recabados por el autor).

En el cuestionario del clima laboral propuesto por Valenzuela (2006), se incluye la escala de trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo, la importancia de incluir esta escala, está sustentada en lo que Martín (2001) menciona como una capacidad que se tiene en una institución para construir y mejorar el trabajo de la misma mediante el trabajo con otros y alentar la capacidad de vinculación del éxito personal al éxito con los demás.

La inclusión de este rubro es básica dentro de este cuestionario porque ayuda a determinar capacidad para manejar adecuadamente el proceso de la toma de decisiones. No menos importante y sí medular es la capacidad que se debe tener para establecer los vínculos de confianza y colaboración misma dentro de este proceso de trabajo.

En esta escala, el cuestionario aborda temas muy importantes, que permiten al trabajador entrevistado, analizar a partir de un planteamiento adecuado y concreto de las preguntas, elementos necesarios para fortalecer los vínculos laborales y al mismo tiempo los resultados derivados del trabajo en equipo e interdepartamental, esta escala analiza la calidad de las relaciones interpersonales, el nivel y tipo de relaciones que se dan entre compañeros, desde relaciones de trabajo respetuosas hasta relaciones de compañerismo y amistad, la calidad y forma en que se trabaja en equipo, que obviamente influyen en la pregunta de la comunicación y colaboración, así mismo tiene un apartado que al momento de hacer el análisis de resultados, le permitirán al evaluador , analizar la visión compartida, desde el aspecto de metas en común y espíritu de grupo.

Los resultados obtenidos en esta área, dentro del Departamento de Deportes, permiten observar que los resultados están en el rubro de aceptables o buenos, ya que varían del 4.26 al 3.78 de aceptación, el análisis realizado a este rubro, permite ver que los cuestionamientos planteados están claramente estructurados, por lo que los resultados obtenidos dentro de esta escala son propiamente del clima y percepción de los trabajadores del mismo.



*Figura 24. Administración (Datos recabados por el autor).*

La cuarta escala a evaluar dentro del cuestionario del clima laboral propuesto por Valenzuela (2006), es el referente a la administración, se analizó este punto en el marco teórico, y es importante la inclusión en el mismo debido a que como lo menciona Hitt (2006), lo referente a la administración es importante, debido a que en una empresa o institución, es un proceso que utiliza todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos para realizar las actividades en un entorno organizacional.

Los administrativos deben ser capaces de motivar al personal para que se garanticen las metas planteadas por la organización, la función administrativa es un esfuerzo de dos o más personas que buscan alcanzar un objetivo, en este proceso deben ser claras y concretas para informar formas, métodos y fechas para el cumplimiento de estos procesos.

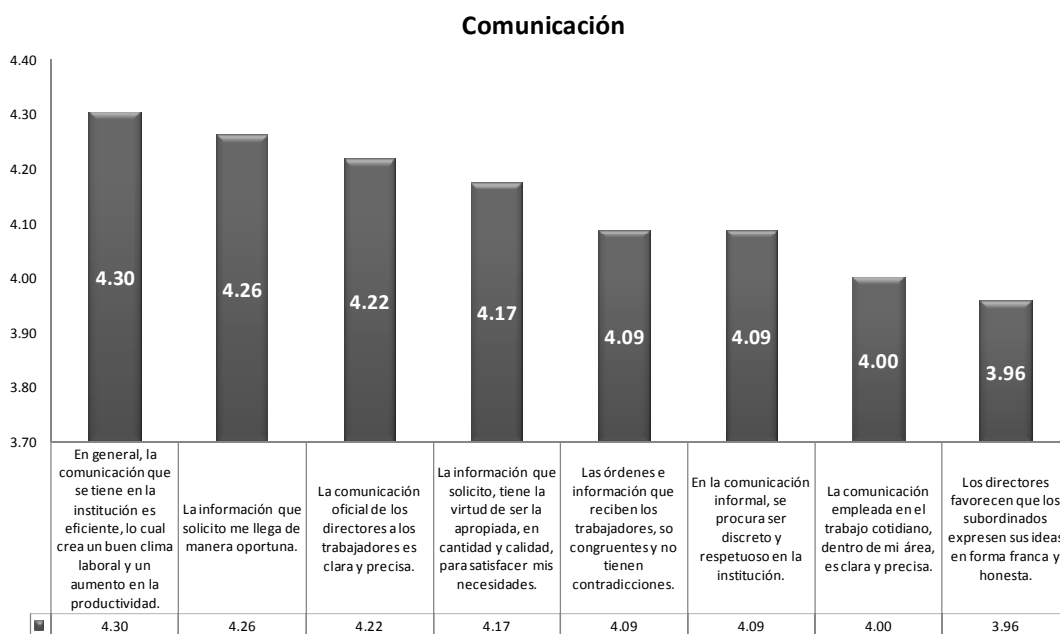
El cuestionario en este rubro, evalúa 11 ítems, en los cuales se analizan: calidad de las normas, la calidad en general del sistema administrativos, los procedimientos administrativos, los criterios de evaluación del personal utilizados, el desempeño de los trabajadores y los perfiles de los titulares y funciones de los puestos, esta escala está relacionada con la número dos: supervisión, porque ahí se analizan la capacidad del jefe y en la 4 el perfil del jefe es el adecuado revisión de cada ítem de las escalas, los resultados en ambos cuestionamientos no varían, en la escala de supervisión la capacidad del jefe está en 3.83 y en la escala cuatro en relación del perfil de titular está en 3.78, lo que indica la importancia de establecer las relaciones entre escalas, ya que finalmente permiten corroborar los resultados.

Los resultados obtenidos en la misma dentro del Departamento de Deportes indican que los trabajadores evalúan esta escala de manera buena y satisfactoria, ya que califican la misma con resultados buenos que oscilan desde el 3.78 hasta el 4.30, los ítems de esta escala están claramente elaborados y guardan relación con otros planteados dentro del mismo cuestionario.

La quinta escala manejada en el cuestionario del clima laboral es la que corresponde a comunicación, la necesidad de incluir esta en el mismo radica en la necesidad de comprender que la misma es importante en una institución porque es un medio donde las personas establecen contacto con otras para la transmisión de la información (Etling, 1998).

La falta de una buena comunicación es también un factor que provoca malestar en el clima laboral de los docentes, y que no siempre es porque no tengan la apertura

adecuada o exista negatividad, sino que los canales de comunicación utilizados por los docentes o por los directivos al mantener comunicación con el personal docente no son los adecuados si consideramos que “Muchos conflictos son producto de una comunicación mal entendida” (Etling, 1998, p. 108), por lo que es importante que el personal directivo haga una valoración de los canales de comunicación que se emplean en la institución, con la finalidad de descubrir si estos son idóneos con toda la comunidad escolar, si necesitan sufrir ajustes con la intención de mejorar este aspecto y que no sea un factor que influya en el establecimiento de un clima laboral negativo en la institución.



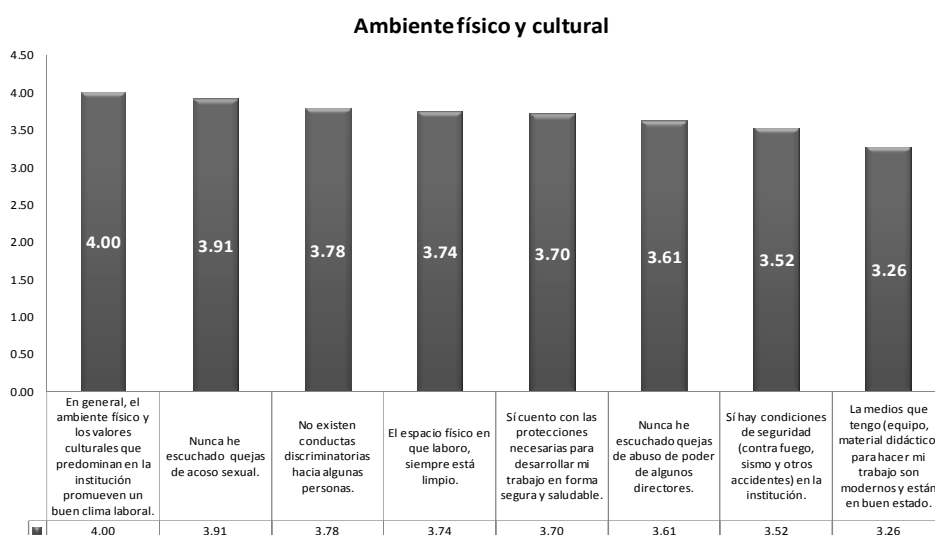
*Figura 25. Comunicación (Datos recabados por el autor).*

El cuestionario es esta escala evalúa a través de 8 preguntas, el nivel de comunicación en el trabajo cotidiano, la comunicación oficial, el manejo adecuado de la

información de ida y vuelta, la congruencia de las órdenes, la expresión de ideas sin restricciones y la comunicación en general, los ítems están redactados de manera clara y concreta, permite al entrevistado reflexionar adecuadamente y contestar de manera apropiada.

Los resultados obtenidos en la encuesta en este rubro, son muy buenos en el Departamento de Deportes, ya que los resultados oscilan entre 3.96 y 4.30 que van de bueno a muy bueno.

La escala número seis del cuestionario del clima laboral de Valenzuela (2006), evalúa lo referente al ambiente físico y cultural, la necesidad de evaluar esta escala parte del planteamiento que Galarsi y Marrau (2007) plantean, cuando analizan que este ítem, permite a los evaluadores especializados en evaluación institucional y los directivos de éstas, pueden analizar: variables de ambiente físico, estructurales, ambiente social, personal y propicias del comportamiento institucional.



*Figura 26.* Ambiente físico y cultural (Datos recabados por el autor).

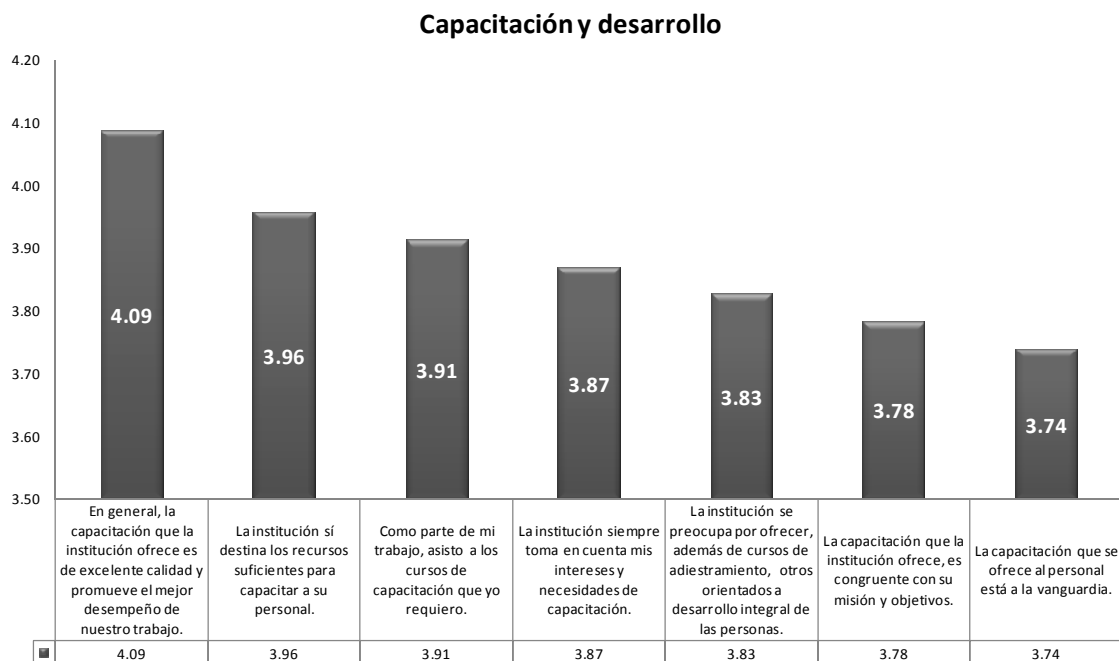
Esta escala está constituida por 5 preguntas en las que se abarcan los siguientes temas: calidad de los espacios físicos, calidad de los medios proporcionados para trabajar, condiciones de seguridad, aunque no se están profundizando como debieran, preguntas sobre discriminación, acoso sexual y ambiente físico y valores dentro de la institución. Las preguntas están muy bien elaboradas, sin embargo las referentes a las medidas de seguridad, no son del todo amplias, más bien se encuentran restringidas a solamente dos.

A diferencia de las escalas anteriores, esta escala en sus resultados del Departamento de Deportes, está inclinada a regular, lo que indica que es uno de los rubros donde los directivos deben de tener mayor atención, y los evaluadores, revisar los ítems que comprenden esta escala, ya que al no profundizar en algunos puntos, puede ofrecer resultados ambiguos.

La séptima escala que propone el cuestionario del clima laboral, se refiere a la capacitación y desarrollo, incluir esta escala dentro del mismo es importante ya que Martín (2001) comenta que a mayor especialización del personal, tomando como base las necesidades de capacitación, los resultados de satisfacción personal se incrementarán. A su vez esta estrategia de la capacitación, permitirá que la contratación y promoción del personal se dé con criterios puntuales. Así mismo obtendrá un mejor desarrollo del personal a través del trabajo en equipo y un perfeccionamiento en la capacidad individual del mismo.

La escala se evalúa a través de 7 cuestionamientos, que buscan analizar todo lo concerniente a la capacitación ofrecida por la institución, la planeación que la institución

hace con base en las necesidades de los empleados, la cantidad y calidad de cursos ofrecidos, los recursos destinados a este rubro y las oportunidades que se tienen de recibir capacitación por parte de los empleados en relación con la designación de responsabilidades.



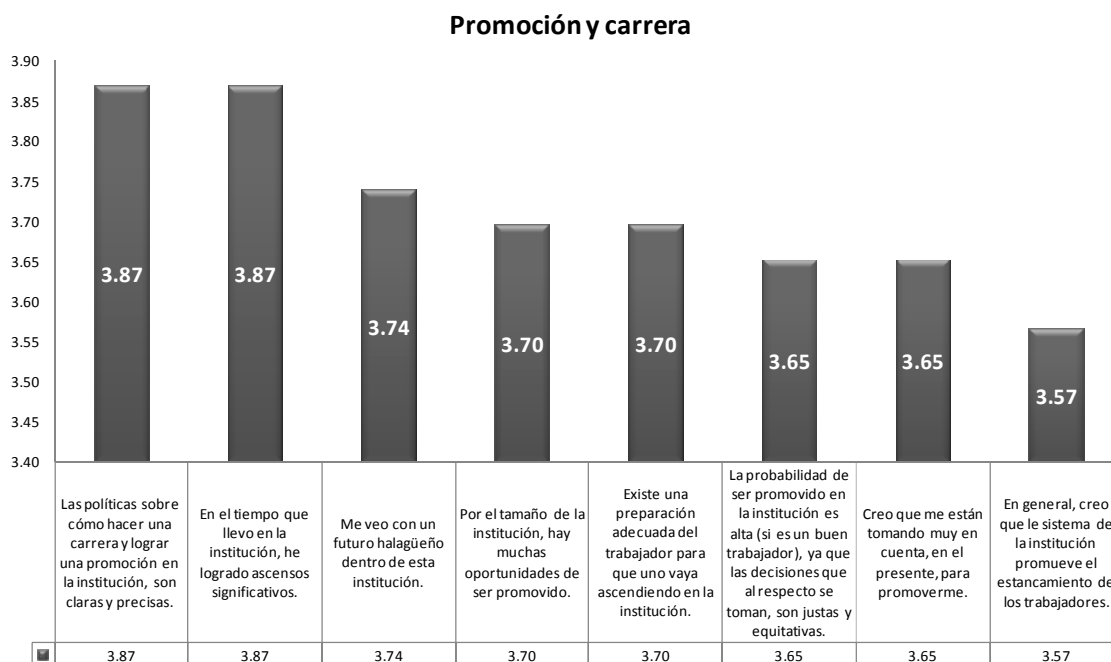
*Figura 27.* Capacitación y desarrollo (Datos recabados por el autor).

Los resultados que arroja esta escala en el Departamento de Deportes se inclinan hacia el rubro de bueno a muy bueno, debido a que los puntajes oscilan entre el 3.74 al 4.09, esto permite identificar que dentro de la institución, la capacitación es buena, no obstante, la disposición que existe por parte de los trabajadores para la misma, puede afectar su percepción al momento de contestar la misma.



El planteamiento de las preguntas realizadas en esta escala, es clara, objetiva, y al estar planteada como escala tipo Likert, queda perfectamente claro como darle los puntajes a los cuestionamientos, sin causar confusión.

El siguiente punto a analizar, en la escala de promoción y carrera, ubicada en la octava posición en el cuestionario, esta escala debe estar incluida en el mismo debido a que desde la perspectiva de Fernández (2010), es vital que las instituciones ofrezcan la posibilidad de ofrecer ascensos a sus trabajadores, ya que afecta la productividad de cada uno de ellos, si el trabajador tiene aspiraciones dentro de la empresa y ve que existe un desequilibrio para realizarlos, puede entrar en un estado de preocupación, ansiedad y frustración, por lo que habría una afectación en el clima laboral.



*Figura 28.* Promoción y carrera (Datos recabados por el autor).

En esta escala Valenzuela (2006), propone un total de 8 ítems a calificar, en lo que se evalúa: las políticas sobre la promoción y carrera que se puede tener dentro de la institución, las promociones en general a nivel de puestos, la preparación que la institución brinda para que se pueda ascender, la relación de la antigüedad y la promoción dentro de la misma, las perspectivas que tienen los empleados sobre este rubro, y la proyección que éstos tiene hacia el futuro dentro de la institución.

Las preguntas planteadas en esta escala, están perfectamente claras y definidas, permite al trabajador analizar claramente, las políticas que la institución tiene al respecto de este tema, cabe aclarar, que promoción y carrera es una escala que no siempre puede ser aplicada a todos los niveles educativos, ya que en las escuelas pertenecientes al sistema de la Secretaría de educación pública, los lineamientos de escalafón se dan a nivel central y rigen a todo un estado.

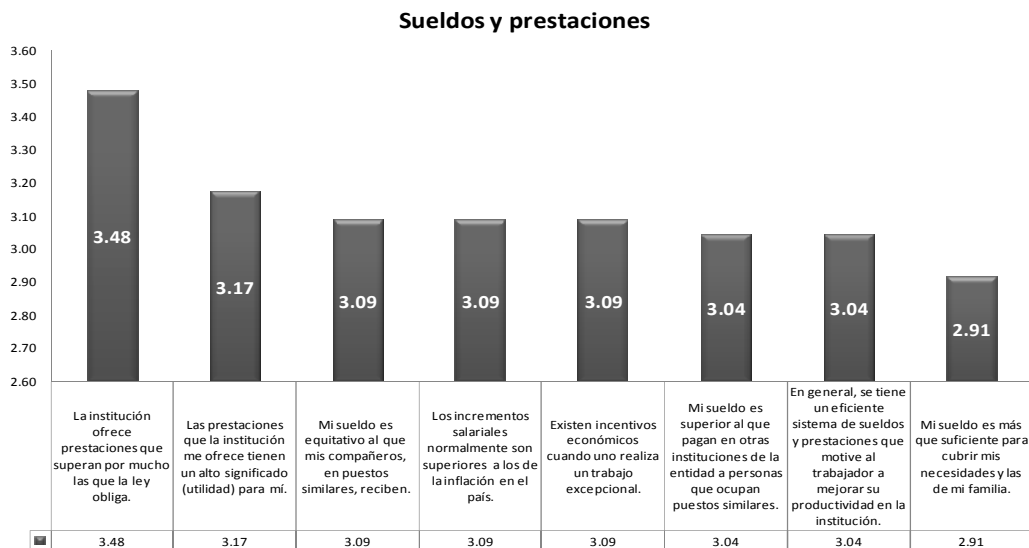
Los resultados obtenidos en esta escala, desde la perspectiva de los integrantes del Departamento de Deportes es regular, los trabajadores perciben que en la institución existe la posibilidad de crecer, sin embargo no la vislumbran del todo clara o cercana a ellos.

Uno de los rubros, que siempre causará polémica y análisis dentro de la evaluación institucional, es el de sueldos y prestaciones, la escala número 9 dentro del cuestionario del clima laboral, si se hiciera una encuesta al azar de trabajadores de diversos contextos, no sólo el educativo, la mayoría contemplaría que no está siendo retribuido como él lo considera, sin embargo cuando se les pregunta cuánto merecen que les

paguen tomando en cuenta la preparación profesional, desempeño laboral y horarios de trabajo, la mayoría no sabe como ubicarse.

El rubro de sueldo y prestaciones, es importante incluirlo en la encuesta, porque como lo menciona claramente Varela (2006), los trabajadores firman un contrato de trabajo, mediante esta firma tienen derecho a un sueldo y prestaciones como vales de despensa, fondo de ahorro, aguinaldo, fondos para el retiro, seguro social, etc. Es probable que en cada revisión de contrato peleen por un mejor sueldo y esto puede ocasionar un efecto negativo en cada uno de ellos principalmente en la motivación y con ello bajar la productividad. Es importante que los directores busquen el equilibrio en cada uno de ellos, teniendo sueldos competitivos que permitan costear la mano de obra.

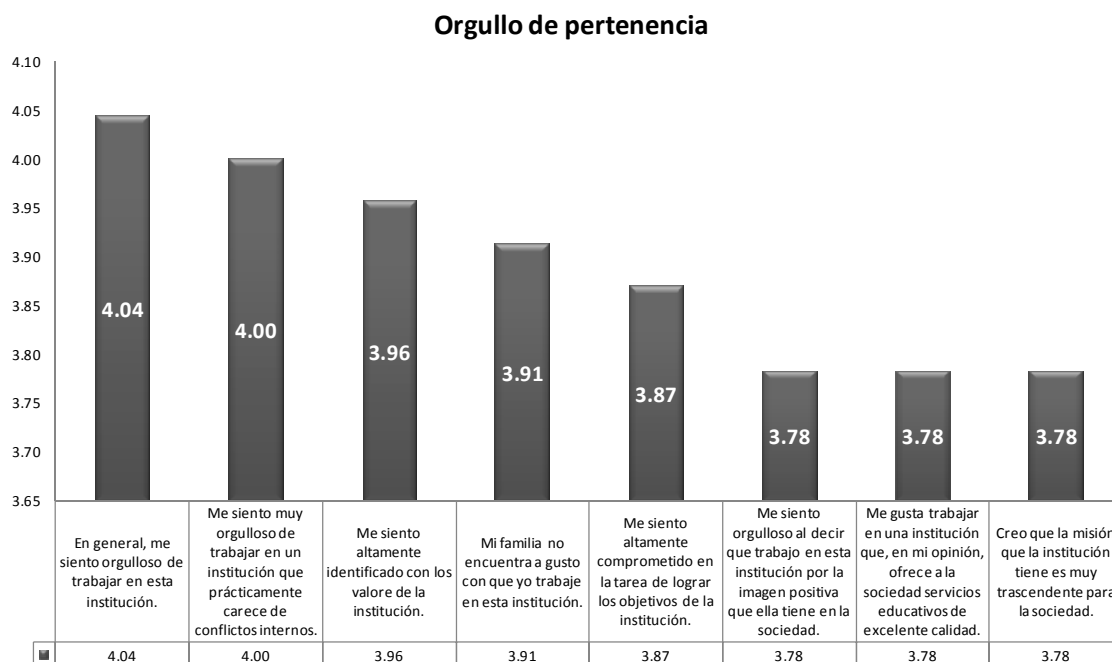
La escala está compuesta de 8 preguntas, las cuales evalúan: prestaciones, equidad de sueldo, incremento salarial, estímulos, comparativos de sueldos y la perspectiva del trabajador en cuanto a la satisfacción de sus necesidades con su sueldo.



*Figura 29. Sueldos y prestaciones (Datos recabados por el autor).*

En la figura 29, se analizan los resultados que arrojó el Departamento de Deportes respecto a este tema, la pregunta mejor evaluada fue lo referente a prestaciones con un 3.48 puntos y la utilidad de las prestaciones con un 3.17, los cuestionamientos con menor puntaje es la eficiencia de sistema de sueltos con un 3.04 y la suficiencia del sueldo con un 2.91, lo que la ubica dentro del rango malo a regular.

Las preguntas planteadas son claras, sin embargo no están tocando todos los puntos necesarios para evaluar este rubro, en el análisis del siguiente objetivo se explicará el por qué.



*Figura 30. Orgullo de pertenencia (Datos recabados por el autor).*

La figura número 30, presenta los resultados obtenidos en la escala de orgullo de pertenencia, que proporcionaron los trabajadores del departamento evaluado, el rango de resultado va de regular a bueno, esta escala está compuesta de 8 preguntas, que permiten

analizar al evaluador, que tan identificado y orgulloso de ser parte de la institución se encuentra el trabajador, desde la perspectiva de: imagen de la institución, calidad de los servicios, manejo de los conflictos internos, la perspectiva que tiene la familia del trabajador de que éste pertenezca a esa institución, la identificación que el trabajador tiene con los valores y el compromiso que adquiere para lograr los objetivos de la misma.

Los resultados obtenidos en esta evaluación van de regulares a buenos, ya que la mayoría de los ítems se puntuaron entre 3.78 4.04, lo que indica que no se sienten tan identificados con la misión, visión y objetivos de la institución.

La importancia de incluir este tema dentro del cuestionario del clima laboral analizado aquí, se basa en lo que Fernández (2008) menciona al respecto: un sentimiento que deben tener los empleados de una institución educativa es el orgullo de pertenencia, que es una forma en que los empleados se integran a los metas, objetivos y visión de la institución, en donde se sienten parte de ella y piensan que es de ella.

Además gracias al orgullo de pertenencia, los objetivos están alineados a la institución, el personal habla bien de la institución dentro y fuera de ella, presumen lo orgullosos que están por pertenecer a la institución, llevan señales de identificación como playeras con el logotipo de la institución, pines, insignias o carpetas con el nombre de la institución (Fernández, 2008).

Las preguntas planteadas, tienen una redacción impecable y permiten comprender lo que piden sin dificultad alguna, esto se pudo observar al momento de aplicar la

encuesta y preguntar las dudas que las preguntas les estuvieran generando a los participantes de dicha encuesta.

Objetivo particular: Analizar cuáles son los resultados más importantes que presenta la encuesta de clima laboral.

En el presente apartado se explicará cuales de los resultados que se obtuvieron en el cuestionario del clima laboral, son importantes ya sea por su alto o bajo porcentaje al momento de calificar.

Se analizan las frecuencias de las respuestas, lo que permitirá no estudiarlas desde una perspectiva particular, sino general que coadyuven a comparar resultados y vislumbrar sobre cuales ítems de la escala es necesario hacer revisiones, se parte de la premisa que resultados altos o bajos, nos hablan de situaciones que alerten a los directivos para revisar resultados y a los investigadores para revisar los instrumentos.

Se presentan los resultados de la siguiente manera: primero aparecen las escalas que más alta puntuación en el sentido positivo de la evaluación se obtuvieron y en orden descendente hasta las escalas que menor puntuación obtuvieron en los ítems y que se orientan hacia un resultado de clima laboral negativo.

Para comprender la distribución en las frecuencias se explica los valores de las mismas, en una escala del 1 al 5 los indicadores son los siguientes:

- 5: muy bueno
- 4: bueno
- 3: regular

- 2: malo
- 1: muy malo

Tabla 3

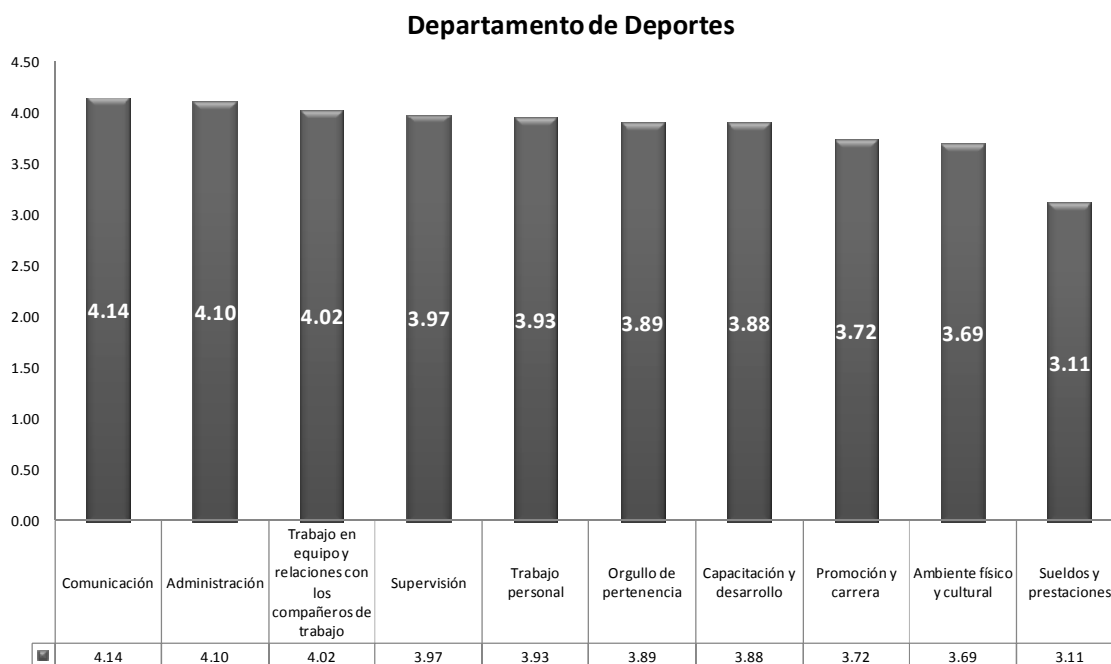
*Distribución de frecuencias por escala (Datos recabados por el autor)*

Escala	Moda	Mediana	Media	Desv est	Varianza	Máximo	Mínimo	Rango
Comunicación	4	4	4.14	0.76	0.58	5	1	4
Administración	4	4	4.10	0.65	0.43	5	2	3
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	4	4	4.02	0.76	0.58	5	1	4
Supervisión	4	4	3.97	0.88	0.77	5	1	4
Trabajo personal	4	4	3.93	0.72	0.49	5	1	4
Orgullo de pertenencia	4	4	3.89	0.73	0.53	5	1	4
Capacitación y desarrollo	4	4	3.88	0.73	0.53	5	1	4
Promoción y carrera	4	4	3.72	0.80	0.64	5	1	4
Ambiente físico y cultural	4	4	3.69	0.88	0.77	5	1	4
Sueldos y prestaciones	3	3	3.11	0.81	0.65	5	1	4

Los resultados aquí presentados, permiten observar que las 2 escalas mejor puntuadas a nivel de frecuencia, son: comunicación y administración la revisión que se

hace de los ítems permite ver que no influyen a la respuesta y que se encuentran bien planteados, lo cual es muy importante para obtener resultados adecuados, como parte del clima laboral, y que es independiente de la percepción que los empleados de una institución educativa tengan del mismo.

Durante la aplicación de la encuesta, se verificó que los empleados pertenecientes al Departamento de Deportes comprendieran las instrucciones y el significado de las preguntas, de los 23 empleados encuestados, ninguno de ellos comentó que tuviera confusión y dudas respecto de los ítems planteados.



*Figura 31.* Departamento de Deportes (Datos recabados por el autor).

En la figura 31, se puede observar claramente que las frecuencias más bajas y con menos puntuación las obtuvieron las escalas de sueldos y prestaciones y ambiente físico



y cultural. Realizar el análisis de las escalas anteriormente mencionada, ayudará a complementar el cuarto objetivo de investigación.

La importancia de estas escalas, está previamente justificada, sin embargo los resultados obtenidos son regulares, lo que hace indispensable analizar la distribución y elaboración de los cuestionamientos. En la escala de sueldos y prestaciones, las preguntas se centran en lo que se ofrece dentro de la misma institución, no se permite hacer un comparativo entre lo que ofrece la institución sobre lo que ofrecen otras instituciones de las mismas características que la evaluada. Los sueldos siempre serán temas de inconformidad, nadie gana lo suficiente para lo que necesita, desde esta perspectiva es importante valorar si es necesario modificar o eliminar los ítems al respecto.

La escala de ambiente físico y cultural, desde el análisis realizado en la sección anterior, se vislumbra incompleto, sobre todo en el área referente a seguridad, un trabajador que no se siente seguro en su ambiente laboral, es un trabajador poco concentrado y con resultados poco competitivos. Al revisar esta área, se tocan solamente dos rubros sobre seguridad: si hay condiciones de seguridad en caso de siniestros y si el trabajador se siente seguro dentro de la institución. Para mejorar la evaluación del área de clima laboral es importante al momento de hacer propuestas futuras analizar esta escala.

En el siguiente apartado se abordará de manera amplia y precisa las alternativas para resolver el problema de investigación de la presente tesis: ¿Cómo mejorar la

evaluación del clima laboral en una institución de nivel superior?, ya que a partir del análisis de resultados se realizarán las propuestas.

## **4.2 Discusión de resultados**

Al concluir la presente investigación, y una vez realizados el análisis de resultados a la luz de diversas corrientes, es necesario reflexionar sobre todo el material recolectado, tanto a nivel teórico, como a nivel de trabajo de campo, la mera presentación de resultados no basta para resolver los problemas de investigación, es a través de la discusión y la interpretación que se hace de los mismos, que se generan nuevos elementos para la evaluación institucional.

En el presente apartado, se pretende dar respuesta a las preguntas generadas en el planteamiento del problema de la presente tesis, así mismo realizar y fundamentar la necesidad de proponer nuevas maneras que ayuden a mejorar la evaluación del clima laboral en instituciones de nivel superior, se presenta dicha interpretación de la siguiente forma: la vinculación existente entre el problema de investigación y los resultados, la presentación de los mismos en contraste con las investigaciones realizadas, lo validez y los alcances y limitaciones de la presente investigación.

### ***4.2.1 Vinculación entre el problema de investigación y los resultados.***

Los resultados presentados en el capítulo anterior hablan de que en el Departamento de Deportes existe un clima laboral en términos de regular a bueno, sin embargo la necesidad básica de la presente investigación no es analizar dicho

departamento, sino utilizar sus resultados para analizar e interpretar la necesidad de mejorar la calidad en la evaluación del clima institucional.

Los elementos encontrados en el análisis de resultados son muy valiosos, primero permiten comprender la importancia de cada una de las escalas presentes en el cuestionario del clima laboral propuesto por Valenzuela (2006), cada escala tiene la intención de medir diferentes áreas que componen el clima laboral, desde la perspectiva de Davis y Newstrom (2005) los cuatro factores clave que influyen en el comportamiento organizacional, son : personas, estructura, tecnología y ambiente, las cuales abarca muy atinada, los cuales contiene el instrumento elegidos en sus 10 escalas: en cuestión de personas: trabajo personal, trabajo en equipo, comunicación, orgullo y pertenencia; por lo que se refiere a estructura, se encuentran inmersas las siguiente escalas: promoción y carrera administración, supervisión, ambiente físico y cultural, en tecnología, también se encuentra incluido el ambiente físico y cultural y en ambiente y sueldos y prestaciones.

Según Berbel y Gan (2007) el clima laboral es la condición de las personas que laboran en la institución de acuerdo a su funcionamiento y reglas institucionales, así como la percepción que tienen acerca del trabajo, para mejorar la evaluación del clima laboral hay que analizar adecuadamente los indicadores que existen en el cuestionario del clima laboral, para mejorar la calidad en el clima de evaluación se debe tener presente que las preguntas deben ser concretas, las escalas deben estar estructuradas lo más completas posibles y dar a las instituciones sugerencias de momentos para aplicar y

sugerencias para la mejora en el proceso de aplicación, lo que se encuentra en esta interpretación es:

#### ***4.2.2 Planteamiento claro en las preguntas del cuestionario.***

Cada una de las preguntas que se presentan en el cuestionario de clima laboral de Valenzuela (2006), están enfocadas de manera clara y objetiva, cada una de las escalas tiene un promedio de 8 preguntas, y se encuentran perfectamente especificado el valor que se le da a la misma, del lado izquierdo, está la opción en negativo y del derecho la opción en positivo, lo cual deja claro como dar el puntaje, la redacción es impecable y cada una de ellas lleva al trabajador a enfocar de qué manera se está trabajando en la institución.

#### ***4.2.3 Contenido de las escalas.***

Al análisis de los resultados, de las 10 escalas que se manejan en el cuestionario de clima laboral, la que valora el trabajo personal, el trabajo en equipo y relaciones con los compañero de trabajo, la de administración, comunicación, capacitación y desarrollo, orgullo de pertenencia, las preguntas que se encuentran planteadas en cada una de éstas, se encuentran completas, abarcan cada uno de los subtemas de manera clara y precisa, al momento de realizar el análisis se percibe un correcto manejo de la información, e incluso los resultados que se presentan en el Departamento de Deportes, indican que la evaluación de estas escalas va de regular a buena, la excelencia con el puntaje de muy bueno, es un objetivo que debe tener la institución no el cuestionario.

No obstante hay dos escalas donde por los resultados obtenidos se hizo evidente la necesidad de revisar ítem por ítem y analizar si en el planteamiento de los mismos se estaban abordando adecuadamente los temas:

La escala de supervisión permite conocer la percepción del trabajo respecto a cómo es supervisado por parte de su autoridad inmediata y como se siente tratado con base en los reconocimientos que se le dan por su labor y las actividades que se le asignan, sin embargo se hace necesario incrementar un ítem que permita al trabajador comparar el trabajo del supervisor con otros, ya que dependiendo del nivel de las relaciones interpersonales que cada trabajador tenga con su jefe y percepción a nivel personal que del mismo tenga el trabajador, pueda estar influyendo al momento de evaluarlo.

En la escala de ambiente físico y cultural, es necesario recordar que Galarsi y Marrau (2007), especifican que este rubro está compuesto por variables que abordan desde el ambiente físico, hasta las cuestiones ambientales-sociales, las personales y las del comportamiento, las preguntas que aquí se realizan permiten tener una idea clara de los elementos que deben evaluarse en este rubro, sin embargo si queda corta al evaluar lo correspondiente a la seguridad laboral, solamente plantea dos preguntas: condiciones de seguridad contra accidentes en la institución y si el trabajador se siente protegido en la institución.

Es importante en esta escala ser específicos y abordar de manera más concreta este rubro, es necesario incrementar preguntas sobre: capacitación para siniestros, primeros auxilios dentro de la institución, planes de contingencia, inversión de la

institución en materia de seguridad, la percepción que el trabajador tiene sobre la seguridad que tiene la escuela para salvaguardar sus propios bienes, la inclusión de estos temas tiene dos objetivos, mejorar la evaluación y permitir a los evaluadores, poder dar mejores sugerencias en ámbitos concretos. Aunque esta área se encuentra incluida en la escala de ambiente físico y cultural, se sugiere incrementar una más a las ya abordadas, la propuesta es: seguridad laboral.

La escala de sueldos y prestaciones fue analizada también, por constituir uno de los resultados inclinados hacia lo negativo, la evaluación correspondiente a prestaciones no tiene problemas, sin embargo la correspondiente a sueldos si, esto se debe principalmente a que muy pocos trabajadores están conformes con su sueldo y las necesidades económicas de cada uno de ellos varía, lo cual no es responsabilidad directa de la institución, los sueldos es un tema delicado en el que pocas veces los resultados permitirán reflejar la verdadera responsabilidad de la institución en los mismos, debido a esto se hace necesario incrementar ítems que hagan que el trabajador compare su sueldo con el de otras instituciones de las mismas categorías, en cuanto a sueldos, horarios y responsabilidades.

Se sugieren dos cosas en este rubro, incrementar ítems específicos y realizar sugerencias muy puntuales a la institución al respecto. Los ítems que se sugieren incrementar son los que permitan comparar los sueldos y prestaciones de la institución con otras de las mismas características, los sueldos y prestaciones de los trabajadores de base o planta y los sueldos de los trabajadores de honorarios o por horas, ya que cada

uno de ellos tiene diferentes percepciones de lo que está viviendo y las condiciones laborales son diferentes para cada uno de ellos, dependiendo del contrato establecido.

A la institución educativa, se le sugiere una investigación específica, de manera formal y externa, para conocer los topes salariales y criterios para la tabulación de los mismos, ya que estos elementos pueden coadyuvar a la mejor comprensión de los trabajadores de cómo se están tabulando los sueldos.

#### ***4.2.4 Validez de la investigación.***

Esta investigación es válida, ya que el nivel de confiabilidad al momento de aplicar las encuestas es del 86%, la selección de la muestra se dio bajo estrictos parámetros de control a nivel estadístico, cada una de las etapas descritas en el capítulo de metodología, por las que pasó esta investigación, las cuales son: en la fase 1, la cual consistió en la elección de la institución a evaluar, se analizaron varias opciones, la institución elegida presentaba las características requeridas para este proyecto de investigación, al ser una institución de nivel internacional y de muchas áreas, se decidió delimitarla a un departamento, lo cual desde los requerimientos planteados para este proyecto es válida, ya que en una institución demasiado grande, la aplicación puede verse entorpecida.

En la fase 2, que consistió en elegir el instrumento, se tuvieron dos instrumentos para decidir, el propuesto por María Teresa González (2003) y el propuesto por Ricardo Valenzuela (2006), se eligió este último por ser el que presentaba mejor planteadas y estructuradas las escalas, y estar más completo.

En la fase 3, que fue el planear y organizar las aplicaciones, se tuvo mucho cuidado al solicitar los permisos y al calcular la muestra, la cual se realizó, bajo estrictas medidas y fórmulas estadísticas explicadas ampliamente en el capítulo 3 y que repetir aquí sería redundar.

La fase 4 y la estrategia de análisis de datos, van de la mano, ya que se aplicó la encuesta a un total de 23 personas, determinadas por la fórmula  $n = \frac{(Z^2 P Q N)}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$  que son para poblaciones finitas y así comenzar con el análisis de datos de manera ordenada. El trabajo realizado para la presentación de esta tesis se hizo con todo el profesionalismo y honestidad necesarios para el mismo, fue un proceso difícil por la temporada en la que se aplicó, inicio de semestre, la cual es muy complicada en tiempos y cantidad de trabajo asignado a cada departamento y trabajador.

#### ***4.2.5 Alcances y limitaciones.***

Los alcances de la presente investigación son muy buenos, ya que permitieron dos puntos importantes: ofrecer resultados tangibles a la institución que permitió el espacio para la investigación y al mismo tiempo poder analizar de manera profunda el instrumento utilizado, al no ser un instrumento estandarizado, no se puede hablar de validez desde las perspectivas de los test psicológicos, sin embargo si se puede hablar del validez desde la perspectiva del planteamiento de la investigación. La buena disposición de los integrantes seleccionados en el Departamento de Deportes, ayudó a la aplicación adecuada y sin contratiempos de la encuesta.



Sin embargo, algo que dificultó el trabajo fue el periodo de realización del mismo, ya que el instrumento se aplicó al inicio del semestre, periodo en el cual los trabajadores se encuentran saturados de trabajo, organizando el arranque del mismo y planeando las actividades que se realizarán, por lo que la aplicación se tuvo que realizar en varias fases, para no interrumpir las actividades y que esto influyera de manera negativa en los resultados.

Otra limitación que pudo haber influido en la presente investigación y de forma negativa, es que al momento de aplicar la encuesta, en el departamento circulaba la información de que quizá podría existir un recorte de personal como el que se presentó al final del semestre enero-mayo 2010, lo cual obviamente tenía tensos a la mayoría de empleados.

#### ***4.2.6 Sugerencias.***

Tomando como base los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos, se presenta como sugerencia para mejorar la evaluación del clima laboral la siguiente propuesta de cuestionario, en el cual se incrementan reactivos que permitirán al investigador del área de evaluación institucional, mejorar los resultados, es propuesta por la que se trabajó durante todo el proceso de investigación y que se sugiere se aplica en estudios e investigaciones futuras, para conocer la viabilidad y funcionalidad de la misma, en la Figura 32, se muestran las modificaciones y sugerencias para evaluar una nueva propuesta de la encuesta del clima laboral, para ver la encuesta completa, favor de referirse al Apéndice D.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Supervisión	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 cómo 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 de realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Ambiente físico y cultural	En comparación con los otros jefes de área, mi jefe no es capaz y carece de la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.						En comparación con los otros jefes de área, mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
	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 están en mal estado.						La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.						No existen conductas discriminatorias hacia algunas 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.
Seguridad en la institución	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.
	La institución no cuenta con un plan de capacitación para manejo adecuado de contingencias: incendios, sismos, inundaciones.						La institución cuenta con un plan de capacitación para manejo adecuado de contingencias: incendios, sismos, inundaciones.
	Si se llegara a presentar un incidente delictivo (robos, agresión con arma de fuego) la institución no está preparada para manejarlo de manera adecuada.						Si se llegara a presentar un incidente delictivo (robos, agresión con arma de fuego) la institución está preparada para manejarlo de manera adecuada.
	En la institución no existe personal capacitado para brindar primeros auxilios a personal o alumnos, mientras se espera que lleguen los servicios médicos.						En la institución existe personal capacitado para brindar primeros auxilios a personal o alumnos, mientras se espera que lleguen los servicios médicos.
	La institución no invierte lo suficiente en la seguridad de las instalaciones.						La institución invierte lo suficiente en la seguridad de las instalaciones.
Sueldos y prestaciones	La institución no invierte lo suficiente en la seguridad del personal y alumnos que asisten a la misma.						La institución invierte lo suficiente en la seguridad del personal y alumnos que asisten a la misma.
	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 en otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.						Mi sueldo es superior al que pagan en 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 incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tiene significado (utilidad) para mí.						Las prestaciones que la institución me ofrece tienen un 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 motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
	En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, mi sueldo no es proporcional a mi capacitación y horario laboral.						En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, mi sueldo es proporcional a mi capacitación y horario laboral.
	En comparación con trabajadores de base de otras instituciones educativas, mi sueldo y horarios de trabajo no se da conforme a la ley.						En comparación con trabajadores de base de otras instituciones educativas, mi sueldo y horarios de trabajo se da conforme a la ley.
En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, siendo personal de honorarios, mi sueldo y prestaciones están por debajo de lo que se ofrece.						En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, siendo personal de honorarios, mi sueldo y prestaciones están por encima de lo que se ofrece.	

Figura 32. Departamento de Deportes (Datos recabados por el autor).

Es importante para la mejora de la evaluación calendarizar las fechas de la misma, ya que el estrés y situaciones laborales de los diferentes departamentos, puede afectar los resultados de la misma.

Es conveniente que las instituciones de nivel superior, inviertan recursos en investigaciones externas formales, como las de conocer los tabuladores de sueldos y escalafones de otras instituciones de similares características, ya que esto permitirá una mayor información a los trabajadores para modificar su percepción de la situación.

Es fundamental realizar encuestas donde se le permita al trabajador sugerir temas para evaluar el clima laboral, que redunden en una propuesta más completa para evaluar este rubro.

## Capítulo 5. Conclusiones

Durante la realización de la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

Es necesario planear y organizar estratégicamente la evaluación institucional, en cuanto a instrumentos y tiempos para realizarla. La selección de los instrumentos de aplicación debe hacerse de manera consciente y precisa para mejorar los niveles de confiabilidad.

Para mejorar el instrumento propuesto, es necesario hacer un estudio previo en varios niveles y lugares para conocer qué es lo que se necesita evaluar, y aunque la mejora de los elementos que conformen el cuestionario de evaluación del clima laboral, debe ser aplicable en cualquier nivel e institución educativa, debe tener fundamentos y temas que puedan ser de interés para todos los niveles, ya que las escuelas oficiales, tienen parámetros que no dependen de ellas y que la percepción de los trabajadores, puede no ser real, un ejemplo de esto se puede dar en el rubro de prestaciones, el trabajador de una institución privada, puede contar con seguro de gastos médicos proporcionados por compañías particulares, donde la atención y calidez es superior a la que pueden brindar instituciones como el ISSSTE o IMSS, en donde la mayoría de los trabajadores pertenecientes a instituciones oficiales asisten, lo cual puede afectar la percepción de la pregunta enfocada a prestaciones, ya que pueden estar evaluando la calidad del servicio médico y no el hecho de que tiene la prestación de seguridad social.

La inclusión de nuevos ítems y escalas dentro del cuestionario del clima laboral propuesto por Valenzuela (2006), se hizo necesario para ser más objetivos en la evaluación y contribuir así a que en futuras investigaciones se pueda aplicar la misma y ver el grado de funcionalidad de lo sugerido.

La necesidad de incrementar ítems dentro de este instrumento se dio al observar que existen temas que son de un trato especialmente delicado, esto es, deben existir preguntas que ayuden a una mejor comparación y evaluación de diversos criterios, en el nivel de sueldos y prestaciones, se decidió incluir al personal de honorarios o de cátedra, ya que su permanencia en la institución es por tiempo limitado, y la mayoría de los docentes contratados bajo estos rubros, conocen el funcionamiento de otras instituciones, porque ya han trabajado con ellas, y tiene una visión mucho más amplia de cómo se distribuyen los sueldos y las prestaciones.

Incrementar una escala de seguridad, nace de la necesidad, de que la evaluación de clima laboral abarque diferentes áreas que le permitan a los investigadores tener más elementos para mejorar sus sugerencias de toma de decisiones, la seguridad dentro de una institución educativa, va más allá de un guardia cuidando la puerta que pida identificaciones, abarca situaciones que coadyuvan a la tranquilidad de los integrantes de la comunidad educativa: maestros, alumnos, administrativos, directivos, muchas veces no hay una plan para emergencias y contingencias, y al pedir al entrevistado que reflexione sobre ellas permitirá tener una mayor panorama del clima laboral.

Como se ha comentado en párrafos anteriores, las propuestas de evaluación institucional deben ser aplicables a todos los niveles, sin embargo hay que tomar en cuenta que las características de estos si influyen para que apliquen o no ciertas preguntas, no es lo mismo preguntar por sueldos, prestaciones y carga laboral a un trabajador de cualquier nivel educativo que esté inmerso en un contrato colectivo de trabajo, como sucede en las escuelas oficiales, preguntarle sobre estos mismos temas a un empleado que lo haga en instituciones privadas, ya que mientras unos tiene el trabajo asegurado, otro tiene que ser competitivo para mantener un puesto, y esto influye en la percepción que se tiene de algunos temas.

El análisis de cada una de las escalas, apoyándose en los resultados de una aplicación específica es muy importante, ya que esto permite tener una base clara y firme de hacia dónde y qué se quiere analizar.

Es un hecho que los resultados de una evaluación de clima laboral para este tipo de tesis, pasan a segundo grado porque no es el objetivo central de la misma, evaluar por evaluar, sin embargo como parte de la comprensión del fenómeno que se indaga y se quiere mejorar, se hizo necesario hacer todo un proceso de evaluación y análisis de resultados de cada escala e ítem, para poder llegar a realizar la propuesta.

Es necesario que exista un instrumento estandarizado para la evaluación del clima laboral, en el cual los elementos estadísticos como centiles, percentiles, varianzas, queden claros, para trabajar con el grado de confiabilidad de los instrumentos, situación que

sería en sí muy novedosa en este rubro. La estandarización de instrumentos no es un proceso fácil, sin embargo esto ayudaría mucho para lograr enfilear los cuestionamientos de manera general a cualquier nivel, así mismo ayudaría a mejorar la calidad de la evaluación institucional, sería un proceso interesante y enriquecedor, que los estudiosos en la materia y que han aportado grandes escalas y trabajos, pudieran enriquecer algunos instrumentos, donde sea factible, e intentar una estandarización mexicana, cosa que no se da en este país.

El clima laboral es un aspecto fundamental en cualquier institución educativa, mejorar la calidad de la evaluación en el mismo, redundará sin duda alguna, en la toma de decisiones que pueda realizar la institución en beneficio de los trabajadores, alumnos y padres de familia, que influirá directamente en una mejor calidad educativa, que es lo más importante para cualquier país, que quiere mejorar la calidad de sus ciudadanos.

Lo más destacado durante este proceso de investigación, fue la selección de los nuevos cuestionamientos, ya que se podían incluir muchos, veinte o treinta mas, sin embargo era necesaria una depuración real y auténtica para poder escoger con base en los resultados, los que más contribuyeran de manera favorable a mejorar el cuestionario.

La aplicación del cuestionario como se propone, es uno de los aspectos que se queda pendiente en esta investigación, sin embargo se apuesta porque al aplicarlo los resultados permitirán observar la importancia de los temas incluidos en el mismo y como contribuirán a mejorar los resultados de la toma de decisión en los directivos.

El camino para la realización de esta tesis no fue nada fácil, se tuvo que reenfocar para darle sentido y retornar a la línea de investigación a la que pertenece, la evaluación institucional por lo mismo debería de dejar de ser un tabú y es imperioso dar a conocer la importancia que esta tiene y que más allá de juzgar o criticar a una institución, le da la oportunidad de crecer y formar mejores profesionistas, así mismo darle un nuevo sentido a la labor de cada uno de los elementos de la institución, la aventura de empezar día a día una nueva oportunidad de ser los mejores en cada una de las áreas donde se desempeñen y sobre todo saber que aunque los directivos tiene responsabilidad de mejorar muchas cosas en una institución: instalaciones, seguridad, el ambiente laboral lo construye cada uno de los empleados, con su actitud y su sana competitividad día con día.



## Apéndice A. Permiso del Departamento de Deportes



Monterrey Nuevo León, a 23 de enero de 2012.

A quien corresponda

Presente.

Por medio de la presente, me permito autorizar al alumno Edgar Eduardo Cantú Soto con matrícula A01301127, estudiante de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Asuntos Estudiantiles de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, para que lleve a cabo la aplicación de los cuestionarios para su investigación, referente al clima laboral a los empleados del Departamento de Deportes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Monterrey con dirección en la avenida Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 Monterrey, Nuevo León. De antemano agradezco su atención y poniéndome a sus órdenes, le envío un cordial saludo.

Atentamente

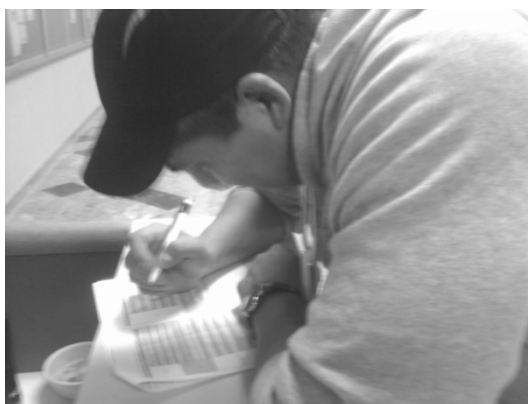
A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read "Francisco González Ortiz".

Lic. Francisco González Ortiz

Director de Deportes

ITESM campus Monterrey

## Apéndice B. Fotografías como evidencia



## Apéndice C. Cuestionario de clima laboral

### Primera Parte. Preguntas de respuesta abierta.

#### Opcional

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Area en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?

---

---

---

---

---

---

¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?

---

---

---

---

---

---

Proporciona tres sugerencias que permitan mejorar el clima laboral de la institución.

---

---

---

---

---

---

## *Encuesta de Clima Laboral*

El propósito de este instrumento es proporcionar información sobre el clima laboral que prevalece en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Los directores de una institución pueden utilizar este instrumento 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 conocer la forma de pensar y de sentir de los trabajadores, con la finalidad de proporcionar esta información como sus colaboradores.

Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda 89 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 11 escalas o categorías.

En la primera parte, esta encuesta contiene tres preguntas de respuesta abierta. Significa que la persona entrevistada deberá responderlas con libertad, franqueza y espontaneidad, procurando escribir con claridad, concisión y veracidad.

En la segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo de 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 a cada reactivo rápidamente, pero en forma cuidadosa, poniendo una X en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra actualmente.

Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo con su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o 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 garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione, serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se informarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

## 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 tenso y angustiado 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 de realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos provocan 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.
Supervisión	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 cómo 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 de realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros 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 tratemos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.						Sabemos cómo 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 al ámbito de trabajo.						Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas 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.

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.						Existe una nula planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas y no están especificadas.						El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados.						Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.						Las normas por 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 procedimientos por seguir son ambiguos o no están específicos.						Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.						La normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas par ayudar el 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.
Comunicación	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
	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 contradictorias que provocan duda en los trabajadores.						Las órdenes e información que reciben los trabajadores, so congruentes y no tienen 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 clima laboral y una falta de productividad.						En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.	

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
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 están en mal estado.						La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y 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 hacia algunas 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.
Capacitación y desarrollo	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.						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 a 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.
Promoción 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.
	Por el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.						Por 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 es un 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 están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.						Me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que le sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.						En general, creo que le sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
Sueldos y prestaciones	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 en otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.						Mi sueldo es superior al que pagan en otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior la 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 incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tiene significado (utilidad) para mí.						Las prestaciones que la institución me ofrece tienen un 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 motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
Orgullo de pertenencia	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 un institución que tiene muchos conflictos internos.						Me siento muy orgulloso de trabajar en un institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.						Mi familia no 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 participe 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 orgulloso de trabajar en esta institución.



## Apéndice D. Propuesta del nuevo cuestionario de clima laboral

### Primera Parte. Preguntas de respuesta abierta.

#### Opcional

Fecha:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Area en la que trabaja:

Antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_

Sexo: M      F                      Edad:

¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?

---

---

---

---

---

---

¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?

---

---

---

---

---

---

Proporciona tres sugerencias que permitan mejorar el clima laboral de la institución.

---

---

---

---

---

---

## *Encuesta de Clima Laboral*

El propósito de este instrumento es proporcionar información sobre el clima laboral que prevalece en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Los directores de una institución pueden utilizar este instrumento 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 conocer la forma de pensar y de sentir de los trabajadores, con la finalidad de proporcionar esta información como sus colaboradores.

Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda 89 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 11 escalas o categorías.

En la primera parte, esta encuesta contiene tres preguntas de respuesta abierta. Significa que la persona entrevistada deberá responderlas con libertad, franqueza y espontaneidad, procurando escribir con claridad, concisión y veracidad.

En la segunda parte, esta encuesta pide la trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo de 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 a cada reactivo rápidamente, pero en forma cuidadosa, poniendo una X en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra actualmente.

Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo con su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o 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 garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione, serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se informarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

## Segunda Parte. Preguntas de respuesta cerrada.

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
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 tenso y angustiado 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 de realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos provocan 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.
Supervisión	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 cómo 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 de realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	En comparación con los otros jefes de área, mi jefe no es capaz y carece de la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.						En comparación con los otros jefes de área, mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
	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 tratemos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.						Sabemos cómo 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 al ámbito de trabajo.						Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan al ámbito de trabajo.
En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de						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	

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.						Existe una nula planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas y no están especificadas.						El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados.						Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.						Las normas por 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 procedimientos por seguir son ambiguos o no están específicos.						Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.						La normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas par ayudar el 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	
Comunicación	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 contradictorias que provocan duda en los trabajadores.						Las órdenes e información que reciben los trabajadores, so congruentes y no tienen 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 clima laboral y una falta de productividad.						En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
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 están en mal estado.						La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.						No existen conductas discriminatorias hacia algunas 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.
Capacitación y desarrollo	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.						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 a 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.
Promoción 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.
	Por el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.						Por 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 es un 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 están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.						Me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que le sistema de la institución promueve el estancamiento de los						En general, creo que le sistema de la institución promueve el estancamiento de los

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
Seguridad en la institución	La Institución no cuenta con un plan de capacitación para manejo adecuado de contingencias: incendios, sismos, inundaciones.						La Institución cuenta con un plan de capacitación para manejo adecuado de contingencias: incendios, sismos, inundaciones.
	Si se llegara a presentar un incidente delictivo (robos, agresión con arma de fuego) la institución no está preparada para manejarlo de manera adecuada.						Si se llegara a presentar un incidente delictivo (robos, agresión con arma de fuego) la institución está preparada para manejarlo de manera adecuada.
	En la institución no existe personal capacitado para brindar primeros auxilios a personal o alumnos, mientras se espera que lleguen los servicios médicos.						En la institución existe personal capacitado para brindar primeros auxilios a personal o alumnos, mientras se espera que lleguen los servicios médicos.
	La institución no invierte lo suficiente en la seguridad de las instalaciones.						La institución invierte lo suficiente en la seguridad de las instalaciones.
	La institución no invierte lo suficiente en la seguridad del personal y alumnos que asisten a la misma.						La institución invierte lo suficiente en la seguridad del personal y alumnos que asisten a la misma.
Sueldos y prestaciones	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 en otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.						Mi sueldo es superior al que pagan en otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior la 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 incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las presentaciones que la institución me ofrece, no tiene significado (utilidad) para mí.						Las prestaciones que la institución me ofrece tienen un 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 motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
	En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, mi sueldo no es proporcional a mi capacitación y horario laboral.						En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, mi sueldo es proporcional a mi capacitación y horario laboral.
	En comparación con trabajadores de base de otras instituciones educativas, mi sueldo y horarios de trabajo no se da conforme a la ley.						En comparación con trabajadores de base de otras instituciones educativas, mi sueldo y horarios de trabajo se da conforme a la ley.
En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, siendo personal de honorarios, mi sueldo y prestaciones están por debajo de lo que se ofrece.						En comparación con otras instituciones de características semejantes a esta, siendo personal de honorarios, mi sueldo y prestaciones están por encima de lo que se ofrece.	
Orgullo de pertenencia	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 un institución que tiene muchos conflictos internos.						Me siento muy orgulloso de trabajar en un institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.						Mi familia no 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 participe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.						Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.

## Referencias

- Alexander, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México: Pearson Educación.
- Amado, T., Amaral, A. y Joao, M. (2010). *Does the EUA institutional evaluation programme contribute to quality improvement? Quality Assurance in Education*, 18(3), 178-190. Recuperado de <http://0search.proquest.com.millenium.itesm.mx/docview/612891214/fulltext/131D539262B4BB7963A/1?accountid=11643>
- Baguer, A. (2007). *Alerta. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Díaz de Santos.
- Berbel, G. y Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Bolseguí, M., Fuguet, A. (2006). *Cultura de evaluación: una aproximación conceptual*. Investigación y Postgrado, 21 (1), 77-98. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65821104#>
- Boyett, Jo. y Boyett, Ji. (1999). *Hablan los Gurús*. México: Editorial Norma S. A.
- Brown, B. y Glasner, A. (2003). *Evaluar en la Universidad. Problemas y nuevos enfoques*. España: Narcea.
- Cantú, D. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Carrión, C., Maggi, R., Ruiz, G. y Todd, L. (2005). *Reflexiones sobre la evaluación educativa*. México: Santillana.
- Castillo, S. (2002). *Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Chen, H. y Ku, J. (2004). *The role of human capital cost in accounting*. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 116-116-130. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/205578454?accountid=11643>
- Choudhury, A., y Jones, J. (2010). *Effect of job level on the performance of human capital attainment: An exploratory analysis*. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 89-89-103. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/763161587?accountid=11643>
- Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Norma.

- Delaney, B. y Purba, S. (2004). *Consultoría de alto valor en TI. 12 claves para alcanzar el éxito*. México: McGraw Hill.
- Días, C. (2000). *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Draft, R. (2005). *Administración*. México: Thomson.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo Efectivo*. México, D.F.: Trillas
- Farías, J. (2006). *Dirección de capital humano. Énfasis en perfilamiento y desarrollo*. México: MGT Consultoría.
- Fernández, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. México: Díaz de Santos.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: ECU.
- Galarsi, M. F. y Marrau, C. (2007). *La Influencia del Entorno Laboral en el Personal no Docente de la Universidad Nacional de San Luis*. Fundamentos en Humanidades, VIII, Sin mes, 165-182. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18481610#>
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Gimeno, J., Gómez, C. y Pérez, A. (2008). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- González, L. (2002). *La mejora de la calidad educativa. Síntesis de una búsqueda*. Revista Electrónica Sinéctica, Enero-Junio, 20, 35-39. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99817898006#>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.



- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Imbernón, F. (coord.). (2007). *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. Reflexión y experiencias de investigación educativa*. Barcelona: Grao.
- ITESM. (2012). *Historia del ITESM campus Monterrey*. Recuperado de [http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/MTY2/Monterrey/Acerca+del+campus/Historia/1943-1949](http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/MTY2/Monterrey/Acerca+del+campus/Historia/1943-1949)
- Landaverde, D. E. y Valladares, J. (2006). *Relación entre los estados de ánimo depresivos y los trastornos de alimentación en los adolescentes caso específico: imagen corporal*. Tesis de Maestría. Recuperado de: <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/39064/capitulo%205.pdf>
- Lema, J. (2007). *La calidad educativa, un tema controvertido*. Reencuentro, Diciembre, 50, 10-14. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34005002#>
- Liu, M. (2008). *A study on university education quality by means of kano's 2-D model - taking the universities located in southern Taiwan for example*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 13(2), 132-132-137. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/222872974?accountid=11643>
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Martín, F. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. España: Mc Graw Hill
- Martínez, J. A. (2003). *La dirección de centros escolares*. En González, M. T. Organización y Gestión de Centros Escolares. España: Pearson.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. Quinn, J. Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Edo. De México. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Mohsenzadeh, M. (2011). *Social capital influence on production*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2), 497-497-510. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/878741538?accountid=11643>
- Moreno, T. (2011). *La cultura de la evaluación y la mejora de la escuela*. Perfiles Educativos, XXXIII, 131, 116-130. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13218531008#>
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*. Laurus Mayo-Agosto 2007, 13. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485014#>
- Münch, L. (2005). *Calidad y mejora continua*. México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Administración de capital humano*. México: Trillas.
- Namo de Mello, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP
- Palacios, J. (2006). *Administración de la calidad*. México: Trillas
- Peralta, G. (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Panorama
- Pérez, L. A. (2007). *La evaluación y la universidad como objeto de estudio*. Evaluación: Revista da Evaluación da Educação Superior, Diciembre-Sin mes, 583-596. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=219114875003#>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
- Ripoll, M. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la Satisfacción laboral general*. Liberabit. Revista de Psicología, vol. 16, núm. 2, 2010, pp. 193-201. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68617161008>
- Rodríguez, J. M. (2005). *El factor humano en la empresa*. Barcelona: Deusto
- Rodríguez, W. (2010). *El concepto de calidad educativa*. Revista electrónica actualidades investigativas en educación, 1 (1), 1-28. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713068015#>

- Sáinz, A. y Gutiérrez, S. (2008). *Metodología científica en la economía de la empresa: el diseño del proceso de investigación*. Revista ciencias estratégicas, enero-junio, 119-136. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151312831008&iCveNum=12831#>
- Sanmartí, N. (2010). *10 Ideas clave. Evaluar para aprender*. Barcelona: Grao.
- Sanz, R. (2001). *Orientación psicopedagógica y calidad educativa*. Madrid: Pirámide.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Ediciones Granica.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración d/e proyectos de investigación*. México: Limusa.
- Valenzuela, J. R. (2006). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual, 2004 (reimp. 2006).
- Valenzuela, J., Alfaro, J. y Ramírez, M. (2009). *Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 2(2), 59-81. Recuperado de: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.pdf>
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.

## **Glosario de términos**

**Clima:** conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región (Real Academia Española, 2011).

**Clima laboral:** actitudes generales que se producen a partir de las interacciones entre los empleados de una organización (Llaneza, 2007).

**Ambiente laboral:** es el ambiente donde los trabajadores de una institución, desarrollan sus actividades y el ambiente de trabajo que perciben e influyen en su comportamiento (Bager, 2007).

**Indicadores:** sirven para medir y evaluar el desempeño de las instituciones educativas, que mediante un diagnóstico, permite conocer el estado en que se encuentra la institución (Valenzuela, 2006).

**Evaluación:** proceso donde se recolecta y analiza la información para después, medir, comparar e identificar los resultados obtenidos (Valenzuela, 2006).

**Trabajo en equipo:** forma de colaboración o grupo de personas que trabajan de manera coordinada donde el rendimiento y la responsabilidad son de cada una de ellas (Rodríguez, 2005).