

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

Áreas de investigación: Administración de recursos humanos

Xochiquetzal Prisco Cortés

Escuela Secundaria "Benito Juárez"
Secretaría de Educación del Gobierno del Estado
México
xprisco@hotmail.com

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Instituto Tecnológico de Culiacán
México
fsalaiza@itculiacan.edu.mx



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM | Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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

Resumen

Este estudio se centró en analizar la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación de una institución educativa. Se llevó a cabo una investigación mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo en una Escuela Secundaria de la Ciudad de Jojutla del Estado de Morelos, denominada “Benito Juárez”, la cual cuenta con una plantilla total de 88 personas de las cuales fueron entrevistados 52 docentes y 20 trabajadores del área administrativa. Se utilizaron dos instrumentos validados: La encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) y el cuestionario ¿Qué lo motiva a usted? basado en la teoría de motivación de Mc Clelland que asegura que los seres humanos tienen tres tipos de motivaciones: de logro, de afiliación y de poder. La investigación se inició con la hipótesis de que el Clima Laboral afecta la Motivación. Se aplicaron análisis estadísticos de tendencia central, análisis de correlación y reflexiones deductivas. Se encontró que la hipótesis es verdadera. La relevancia del presente estudio estriba en la demostración de la importancia que tiene conocer con certeza la situación del Clima Laboral y los factores que motivan al personal, a fin de detectar y corregir deficiencias que pudieran incidir en el fracaso de los objetivos institucionales.

Palabras clave: clima organizacional, motivación, calidad educativa.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Introducción

Las escuelas no solo son el espacio físico donde los planes y programas de estudio se realizan, son además un organismo viviente que tiene su propio clima laboral. La importancia del estudio del clima laboral de una institución educativa se basa en el conocimiento cierto de que cada docente percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en su comportamiento dentro de su centro de trabajo (Edel y Casiano, 2007) incidiendo directamente en la calidad del servicio educativo que ofrece.

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

Planteamiento del Problema

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

Así también, es importante que los directivos de las instituciones educativas, reconozcan la importancia del conocimiento exacto del clima laboral de la escuela que dirigen y los factores que motivan no solo al personal docente, sino a todos los actores de la comunidad educativa. Con este conocimiento podrán generar estrategias de mejoramiento y tomar decisiones acertadas.

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

Constructos

1. Clima Laboral
2. Motivación

Contexto

La presente investigación se realizó en la Escuela Secundaria Pública, ubicada en la Ciudad de Jojutla Morelos, considerada como una de las más importantes de la Región. Atiende a 1250 alumnos en dos turnos (Matutino y Vespertino) y cuenta con una plantilla (activos) de 62 docentes y 26 como personal de apoyo.

Preguntas de investigación

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso; ¿Cuál es el clima laboral en una Escuela Secundaria Pública?

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

¿Cuáles son los factores que motivan al personal de una Escuela Secundaria Pública?

¿Qué tipo de relación existe entre el Clima Laboral y la Motivación del personal?

¿Cómo afecta la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria, en el logro de los objetivos de dicha institución?

¿Cuáles serían las recomendaciones que pudieran mejorar la situación del clima laboral y la motivación del personal de una Escuela Secundaria Pública?

Objetivo General

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

Marco Teórico

Clima Laboral

El clima organizacional, es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización Forehand y Von Gilmer (1964) citado por Furnham (2001).

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

Motivación

La motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Asensio (2009) define la motivación como: “el conjunto de estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación” (p. 282).

La teoría de motivación de McClellan, refiere tres factores (*Logro, Poder y Afiliación*), Marriner (2009).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El logro

Edwin Locke citado por Santa Cruz (2001), propuso que el deseo de alcanzar metas (*logros*) es un factor motivacional para los trabajadores, pero lo hará positivamente solo si este deseo moviliza las cualidades del individuo.

El poder

La necesidad de poder se identifica como un factor determinante en la motivación del personal, al igual que el *logro*, y Stephen (1993) explica la necesidad de poder como “el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros” (p. 198), afirma que “tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño capaz” (p.198). La necesidad de poder puede tener dos caras, una negativa que se relaciona con la necesidad de dominio-sumisión, en la que los individuos actúan en pos de controlar a los demás, y otra positiva que se relaciona con un comportamiento “persuasivo e inspirador propio de un líder que puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados” (Santa Cruz, 2001, p. 112).

La afiliación

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

Metodología

Enfoque metodológico

El método para la realización del presente trabajo corresponden al enfoque mixto que “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.755).

Instrumentos

Para medir el *clima laboral* desde el enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó un instrumento de clima laboral de Valenzuela (2004), llamado *Encuesta de Clima Laboral* (ECL).

En la primera parte se plantean preguntas abiertas, en las que el entrevistado puede responder con libertad, franqueza y espontaneidad sobre las cosas que más le agradan y desagradan del clima laboral de la escuela, así como se les pide aportar tres sugerencias para mejorarlo.

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

http://ce
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Las dimensiones en las que Valenzuela (2004) basa este instrumento de valoración del clima laboral son diez:

1. Trabajo personal
2. Supervisión
3. Trabajo en equipo y Relaciones con compañeros de trabajo
4. Administración
5. Comunicación
6. Ambiente físico y cultural
7. Capacitación y desarrollo
8. Promoción y carrera
9. Sueldos y prestaciones
10. Orgullo de pertenencia

Para medir la *motivación* en enfoque cuantitativo se utilizó un instrumento basado en la teoría de motivación de Mc Clelland y Atkinson que se obtuvo del trabajo de tesis de América Lili Santa Cruz Campos (2001) y fue aplicado en personal de una institución educativa pública de nivel secundaria de la Ciudad de Tampico, Tamaulipas, México.

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

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

Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

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

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

Muestra

Para la realización del presente estudio, se eligió una institución educativa pública de nivel secundaria federalizada de nombre *Benito Juárez* ubicada en la Ciudad de Jojutla, Estado de Morelos, con una matrícula de aproximadamente 1250 alumnos, atendidos en dos turnos: matutino y vespertino respectivamente, por un total de 88 elementos activos, de los cuales 62 son docentes y 26 de personal administrativo y de apoyo. Se encuestaron 72 personas para la aplicación de instrumentos de investigación (82% de la población total: 52

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

docente quienes representan el 59% de la población y 20 administrativos y de apoyo, es decir, un 23% de la población).

Resultados

Análisis cuantitativo de las Dimensiones del Clima Laboral

La comparación de los datos de tendencia central de todas las Dimensiones de las variables cuantitativas de la Encuesta del Clima Laboral (Valenzuela, 2004), se resumen en la Tabla 1. Se agregaron las iniciales a cada dimensión para su mejor comprensión.

Al analizar la Tabla 1 se observa que los valores de las dimensiones son en su mayoría valores intermedios entre 2.6667 y 3.4340, con excepción de las dimensiones *Trabajo Personal* y *Orgullo de pertenencia*, que tienen medias de 4.0052 y 4.0996 respectivamente.

La dimensión con valor más alto es la de *Orgullo de Pertenencia* la cual en la Tabla 1 se representa con un valor de 4.1, le sigue la dimensión de *Trabajo personal*, con un valor de 4.0. Lo que significa que el personal percibe de manera positiva su propio trabajo y capacidad así como demuestran tener un gran apego a la institución educativa.

La dimensión con el valor más bajo es *Trabajo en equipo y relaciones entre compañeros*, que en la Tabla 1 se representa con valor de 2.7, lo que refleja una percepción con tendencia negativa a las relaciones interpersonales.

Tabla 1 Resumen de datos de Estadística Descriptiva de todas las Dimensiones de la ECL.

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

Análisis Cualitativo del Clima Laboral.

Aspectos Positivos del Clima laboral que percibe el personal. Cada sujeto encuestado describió tres cosas positivas (que más le agradan) del Clima Laboral, las respuestas se agruparon en nueve aspectos similares, lo que significa que a cada opinión se le asignó una categoría (aspecto más próximo), se contabilizaron las frecuencias con las que el personal coincidió en este aspecto y luego se calculó el porcentaje, considerando 216 como el 100%.

A continuación se presenta la Tabla 2 que resume los aspectos positivos, respuestas, frecuencias y porcentajes obtenidos. En seguida la Figura 2 que representa gráficamente los porcentajes de cada aspecto que el personal percibe como positivo del Clima Laboral.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Al revisar la Tabla 2, se pueden detectar las siguientes consideraciones: el aspecto positivo que obtuvo el porcentaje más alto (29.2%) es *Relaciones interpersonales* que tiene que ver con las amistades, compañerismo y convivencia cotidiana con compañeros de trabajo con los que comparte cierta afinidad. El siguiente porcentaje más alto (16.2%) no es un aspecto positivo, sino el porcentaje de *No respondieron*, lo que pudiera significar que muchos encuestados tuvieron problemas para identificar tres aspectos positivos y solo mencionaron uno o dos, lo cual significa que los aspectos positivos del Clima Laboral son poco percibidos por el personal.

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

Tabla 2 Frecuencias en Las cosas que más les agrada del Clima Laboral

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

México, D.F.

Aspectos negativos del Clima Laboral que percibe el personal. La Tabla 3 representa gráficamente los porcentajes de cada aspecto que el personal percibe como negativo del Clima Laboral. Las respuestas se agruparon de la misma forma que en el análisis anterior, organizando las respuestas en categorías (aspectos), anotando las respuestas agrupadas con sus frecuencias y porcentajes.

Los datos que revela la Tabla 3 son porcentajes más altos en: *Relaciones entre compañeros* (47.7%) y *Actitudes en el trabajo* (31%) que tienen que ver, el primero con los conflictos internos entre los trabajadores (chismes, envidias, hostigamientos en general) y el segundo se relaciona con el compromiso negativo de los trabajadores hacia el trabajo (Irresponsabilidad, impuntualidad, falta de ética profesional en general).

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

<http://colegioinformacion@ca.unam.mx>
informacongreso@ca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
 52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



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

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

Tabla 3 Frecuencias en Las cosas que más les desagradan del Clima Laboral

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



Octubre 3 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

http://www.unam.mx
informacion@unam.mx
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08

Facultad de Contaduría y Administración
Escuela de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Derechos reservados. Prohibida la reproducción. Fotografía: Ricardo López-Chavez

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

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

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

Sugerencias del personal para mejorar el Clima Laboral. La Tabla 4 representa los aspectos que abarcan la gran mayoría de las sugerencias que los encuestados hacen para mejorar el Clima Laboral. El primero es el Aspecto *Relación con compañeros* que tienen un (33%) de coincidencias, en el que destacan dos respuestas: *Que se trate de mejorar las relaciones humanas con estrategias o cursos* el cual tiene un (12.5%) de porcentaje en coincidencias, y *Que se realicen más convivencias* con un (6.5%) de coincidencia.

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

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

Tabla 4 Frecuencias en Las sugerencias para mejorar el Clima Laboral

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

<http://congreso.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

Análisis de resultados del instrumento de Motivación

Se calculó la sumatoria de las preguntas relacionadas con *Logro*, *Poder* y *Afiliación* para cada uno de los encuestados, a fin de conocer cuál o cuáles son los factores que determinan su motivación. Los resultados se agruparon mediante distribución de frecuencias en la Tabla 5 y se representaron gráficamente en la Figura 1.

Los datos de la Tabla 5 y la Figura 5 revelan que la mayor parte del personal (72%) se motiva por el factor *Poder*, el (20%) se motiva por el factor *Afiliación*, el (7%) se motiva por igual con dos factores: *Poder* y *Afiliación*, el (1%) se motiva igualmente con los factores de *Logro* y *Poder*. De todos los encuestados no hubo ni una sola persona que se motivara por el factor *Logro*.

Tabla 5 *Distribución de frecuencias de los factores que determinan la Motivación*

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

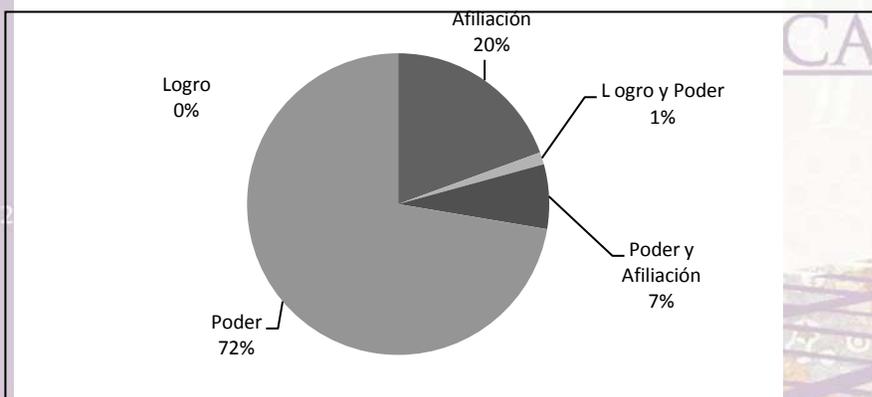


Figura 1 *Representación gráfica de los porcentajes de factores que determinan la motivación.*

Con la finalidad de corroborar los resultados anteriormente expuestos, se calcularon Estadísticas Descriptivas de manera general de los tres Factores de Motivación representados en la Tabla 6.

Tabla 6 *Medidas de tendencia central de los factores de Motivación.*

	Logro	Poder	Afiliación
Media	7.4722	13.0278	10.9305
Mediana	7	13	11
Moda	5	14	11
Desviación Estándar	2.0138	3.0441	2.6554
Valores Mínimos	5	6	5
Valores Máximos	13	23	16

Escala de valores para cada factor: 5-25

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

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

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

Para poder dar respuesta a las preguntas de investigación *¿Qué tipo de relación existe entre el Clima Laboral y la Motivación?* Se realizó un Análisis de Correlación de *Pearson*, para conocer el grado de relación que existe entre las Dimensiones cuantitativas de la Encuesta de Clima Laboral y los factores de Motivación.

La siguiente Tabla 8, presenta el resultado de la Correlación de *Pearson* entre todas las dimensiones de la ECL y los factores de Motivación. Existe una gran cantidad de correlaciones entre todas las Dimensiones cuantitativas del Clima Laboral y los factores de Motivación significativas en ambos niveles, lo cual significa que el grado de correspondencia entre las variables obedece a una tendencia real. Las correlaciones de las Dimensiones del Clima Laboral con los factores de Motivación, concentrándose en la Tabla 9 y como puede observarse la mayoría de las correlaciones entre Clima Laboral y Motivación son correlaciones negativas, debido básicamente a escalas opuestas en cada instrumento (clima laboral y motivación) y si bien algunas son significativas, en la generalidad se trata de relaciones débiles menores a 0.3.

Tabla 8 Coeficientes de correlación de *Pearson* de las Dimensiones del Clima Laboral y los factores de Motivación.

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

TOTML	-.105*	-.178**	.005	.039	-.116*	-.126*	-.035	-.048	-.009	-.060	1	.120*	-.026
TOTMP	-.127*	-.122*	-.014	.244**	-.086	-.108*	-.069	.128*	.197**	-.288**	.120*	1	.089
TOTMA	-.117*	.080	-.051	-.109*	-.035	.001	-.037	-.041	.055	-.055	-.026	.089	1

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

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

Clave	Significado
TOTTP	Total Trabajo Personal
TOTS	Total Supervisión
TOTTE	Total Trabajo en equipo
TOTA	Total Administración
TOTC	Total Comunicación
TOTAF	Total Ambiente físico y cultural
TOTCA	Total Capacitación y desarrollo
TOTPRO	Total Promoción y carrera
TOTSU	Total Sueldos y prestaciones
TOTOP	Total Orgullo de pertenencia
TOTML	Total Motivación al logro
TOTMP	Total Motivación al poder
TOTMA	Total Motivación afiliación

Al revisar los datos de la Tabla 9, se pueden hacer las siguientes consideraciones: las correlaciones de las dimensiones del Clima Laboral con el factor de motivación *Logro* son en cuatro dimensiones en un sentido negativo y en su mayoría en nivel de .05, *Trabajo personal*, *Comunicación*, *Ambiente físico y cultural* y *Supervisión*. El resto de las dimensiones del Clima Laboral no tienen una relación significativa con el factor *Logro*.

Tabla 9 Correlación de Pearson específica entre Dimensiones del Clima Laboral con los factores de Motivación

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

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

http://cc
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

presentaron relación, por lo que se deduce que *el poder* es el factor más relacionado con la percepción del clima laboral.

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

Para dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cómo afecta la relación que existe entre el Clima Laboral y los factores de Motivación del personal de una institución educativa pública de nivel secundaria, en el logro de los objetivos de dicha institución?*, primeramente se realizó una investigación en internet para conocer los resultados del examen ENLACE de los años 2009 y 2010 de la escuela de investigación, en los que se encontró que la Escuela Secundaria *Benito Juárez* obtuvo en ambos años resultados *deficientes* SEP(s/a), lo cual evidencia que la negativa motivación (*Poder*), las bajas relaciones entre compañeros y deficiente trabajo colaborativo son un factor determinante en los resultados de ENLACE, tal como afirma Rosenholtz (1989) citado por Flores y Torres (2010), existen dos tipos de culturas escolares bien definidas, las escuelas *atascadas* (de aprendizaje empobrecido) y escuelas en *movimiento*, (de aprendizaje enriquecido), la escuela de estudio pertenece a las primeras, según los resultados.

Se entiende por escuela empobrecida aquella en la que los padres no se involucran en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, ni intentan de alguna forma en cubrir la ausencia de aprendizaje académico en el hogar. De igual forma los padres de familia no son vistos por los maestros como parte de la solución a los problemas de aprendizaje y éstos no buscan su participación en la escuela por no identificar ningún objetivo para vincularse con ellos, señalando incluso motivo de conflictos el que se fomentara su participación.

Finalmente para dar respuesta a la última pregunta de investigación: *¿Cuáles serían las recomendaciones que pudieran mejorar la situación del clima laboral y la motivación del personal de una escuela secundaria pública?* De acuerdo con los resultados obtenidos, las dimensiones *Trabajo en equipo* y *relaciones entre compañeros*, esta dimensión se encuentra muy dañada, y según los datos el factor motivacional de mayor correlación es el *poder* en un sentido negativo, por lo que las recomendaciones serían:

Los directivos deben procurar concientizar al personal de la situación diagnóstica de la presente investigación, y plantearse la necesidad de corregirla mediante un proyecto de mejora en el que todo el personal debe participar en el entendido de que los cambios deben ser adoptados por todos, pues como afirma Shmelkes (2000) citado por Flores y Torres (2010) “El equipo de docentes, junto con el director, son el dinamismo de un proyecto de calidad. Si no hay un equipo, no hay movimiento posible hacia la calidad” (p. 131), dicho proyecto debe contener objetivos a corto, mediano y largo plazo, en el que se planteen cambios de actitud, resolución de conflictos antiguos y recientes.

También es importante considerar el factor motivacional de *poder*, el cual debe focalizarse en lo positivo, propiciando a los docentes proyectos colaborativos incluidos en el proyecto de mejora, los docentes pueden, por ejemplo organizarse en grupos afines para realizar actividades tales como convivencias o gestionar cursos de relaciones humanas con el fin de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

resolver conflictos, de tal manera que obtengan *logros* con el *poder* otorgado de organizar o gestionar, según el caso.

Conclusiones

En la práctica educativa, existe el mito de que para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje se deben revisar y tratar de mejorar una serie de elementos que participan directamente en la práctica del docente dentro del aula (teorías educativas, métodos, etc.) ya que los programas oficiales de desarrollo profesional de los docentes activos “se centran en estudiar teorías o renovar conocimientos docentes” (Flores y Torres, 2010, p. 197), sin considerar otras variables.

Con esta investigación queda en evidencia que existen elementos muy importantes para el éxito de la enseñanza-aprendizaje y que popularmente se consideran secundarios, tales como el clima laboral de las escuelas y los factores de motivación del personal que en ella laboran, especialmente en los docentes.

Hallazgos en el Clima Laboral de la Institución

El Clima Laboral de la Escuela Secundaria *Benito Juárez* es moderadamente malo, con solo dos percepciones positivas: a) El personal se considera productivo y capaz de realizar adecuadamente sus funciones, y b) existe un gran orgullo y sentido de pertenencia a la institución. Las percepciones respecto de la función directiva, funcionamiento administrativo, comunicación, ambiente físico, valores culturales, capacitación, promoción y sueldos observan valores intermedios.

Las relaciones interpersonales entre docentes, más allá de los pequeños grupos con los que sí comparten elementos afines, son definitivamente malas ya que denotan la existencia de chismes, envidias y hostigamientos en general así como la percepción de un compromiso negativo de los trabajadores hacia el trabajo manifestado como irresponsabilidad, impuntualidad, falta de ética profesional. De acuerdo a los datos obtenidos tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa, los conflictos internos constituyen un aspecto crítico del clima laboral que requiere atención urgente.

Hallazgos en los factores de motivación de la Institución

El factor de motivación predominante en el personal es la búsqueda del *Poder* en un sentido negativo, al ser un poder que no busca objetivos o logros personales o grupales sino más bien un sentido de venganza que no persigue sino la satisfacción de poder manipular a los demás. De acuerdo a los hallazgos esta motivación se ve incrementada quizá por privilegios percibidos por los docentes, tales como sueldos, prestaciones, mejores posiciones administrativas, entre otros.

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

Las malas relaciones interpersonales manifestadas en la medición del clima laboral están afectando directamente en los factores de motivación del personal, acentuando la necesidad

de *poder* en un sentido negativo, manteniendo a la escuela en una cultura de aprendizaje empobrecido en la que los padres de familia no se involucran en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos y cuya participación es percibida incluso como una fuente de conflicto por los maestros.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM - Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Referencias

- Asensio, E. & Vázquez, B. (2009) *Empresa e iniciativa emprendedora*, Madrid, España, Paraninfo.
- Edel, R.; García, A.; Casiano R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I, Versión electrónica gratuita. URL.
Disponible en <http://eumed.net/libros/2007c/> (2008, oct.10)
- Flores, F. Manuel y Torres, H. M. (2010) *La escuela como organización de conocimiento*, México, Trillas.
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Universidad de Oxford, E.U., Alfaomega grupo editorial.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Kossen, S. (1995) *Recursos Humanos en las organizaciones*, (5ª Ed.), México: Harla.
- Marriner, A. (2009), *Guía de gestión y dirección de enfermería*, Barcelona, España, Elsevier S.L.
- Salaiza, F., Vela, A.S. (2007, Noviembre) *Validación de un instrumento para evaluar el clima laboral*. Ponencia presentada en el 2º Congreso Internacional de Innovación Educativa “Innovación: valor agregado al conocimiento”. Cd. de México, México.
- Santa Cruz, A.L. (2001) *Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una secundaria*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- SEP (s/a) *Evaluación Nacional del Logro Académico de Centros Escolares* Recuperados el 23 de Septiembre del 2011 en http://enlace.sep.gob.mx/resultados_historicos_por_entidad_federativa/
- Stephen P. R. (1993) *Comportamiento organizacional Teoría y práctica*, San Diego State University, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 20 de Julio del 2011 en: <http://www.slideshare.net/alafito/comportamiento-organizacional-1519824>.
- Valenzuela, J.R. (2004) *Evaluación de Instituciones Educativas*, México, Trillas.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510