



FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES EN DOCENTES DE UNA  
INSTITUCION EDUCATIVA PÚBLICA DEL SECTOR NORTE DE LA DORADA,  
Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL

LILIANA MEJIA SERNA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
MANIZALES

2014



FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES EN DOCENTES DE UNA  
INSTITUCION EDUCATIVA PÚBLICA DEL SECTOR NORTE DE LA DORADA,  
Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL

LILIANA MEJIA SERNA

Director:

Mgr. JAIRO ZULUAGA SOTO

Universidad de Manizales

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
MANIZALES

2014

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	9
2. JUSTIFICACIÓN .....	11
3. OBJETIVOS.....	14
3.1    Objetivo General.....	14
3.2    Objetivos Específicos.....	14
4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	15
5. MARCO TEÓRICO .....	19
5.1    Motivación .....	19
5.1.1 Teorías de la Motivación.....	20
5.1.2 Motivación laboral.....	26
5.2    Clima Laboral.....	30
5.2.1 Características del clima organizacional .....	32
5.2.2 Teorías que sustentan el Clima Organizacional .....	33
5.3    Los factores motivacionales comparados con el clima organizacional .....	36
6. MARCO LEGAL.....	40
7. MATERIAL Y METODO .....	41
7.1    Diseño de Estudio .....	41
7.2    Instrumentos.....	41
7.3    Sujetos.....	45
7.3.1    Definición de las unidades de observación.....	45
7.3.2    Criterios de inclusión.....	45
7.3.3    Criterios de exclusión.....	45
7.3.4    Criterios de eliminación .....	46
7.4    Definición de variables y unidades de medida .....	46
7.5    Selección de las fuentes, métodos, técnicas y procedimientos de recolección de la información.....	50
7.6    Definición del plan de procesamiento y presentación de la información .....	50
7.7    Consideraciones Éticas.....	51

7.8 Ventajas y limitaciones del diseño de estudio.....	51
8. RESULTADOS .....	52
9. DISCUSION .....	60
10. CONCLUSIONES.....	67
11. REFERENCIAS.....	73
12. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	80
Anexo. 1. C M T .....	82
Anexo 2. El instrumento tecla: test de clima laboral .....	93

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Factores motivacionales en relación con las teorías de Maslow y Herzberg .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2 Variables.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3 Estadísticos descriptivos de motivación .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 4 Estadísticos descriptivos tecla.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 5 Correlación entre las variables clima y motivación.....</i>	<i>58</i>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Modelo básico de motivación</i> .....	19
<i>Ilustración 2 Jerarquía de necesidades</i> .....	21
<i>Ilustración 3 Ciclo motivacional desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato</i> .....	27
<i>Ilustración 4 Ciclo motivacional con frustración y compensación</i> .....	29
<i>Ilustración 5 Condiciones motivacionales internas</i> .....	54
<i>Ilustración 6 Medios preferidos para obtener recompensas</i> .....	55
<i>Ilustración 7 Condiciones motivacionales externas</i> .....	55
<i>Ilustración 8 Clima laboral tecla</i> .....	57

## INTRODUCCION

Los factores motivacionales son los componentes de la motivación que según sean intrínsecos o extrínsecos se convierten en rectores principales de los desempeños e intereses de las personas para su ejercicio laboral. Los factores intrínsecos son los directamente asociados a la relación del individuo y su puesto de trabajo como tal, al contenido del trabajo; y los extrínsecos son las variables de satisfacción ubicadas en el contexto más amplio y general del ambiente, o sea el contexto organizacional. (Toro, 1982).

En las instituciones educativas públicas, como en cualquier empresa, existen dificultades frente a la motivación, frustración de sus empleados; en este caso los docentes, por lo general, son una de las poblaciones más vulnerables a problemas de salud mental, entre ellos; depresión, estrés, etc., debido a que constantemente se encuentran frente a situaciones de tensión, tanto por los estudiantes como por los directivos o la normatividad en general. Muchos de ellos en sus narrativas argumentan dificultades en el contexto laboral o clima que manejan sus instituciones y sienten que son afectados por este elemento en sus intereses personales gustos y sensaciones de bienestar o frustración frente a su ejercicio, pero no lo relacionan en muchos de los casos con sus acciones propias y con sus intereses o motivaciones.

Para algunos de los docentes, parte de sus dificultades las centran como tal en el clima que viven dentro de la institución, enfocándose en los estudiantes y en los directivos, más que en ellos mismos. Por ello se desea conocer cómo la motivación frente al trabajo que realizan, puede o no llegar a afectar el clima laboral de la Institución y revertirse en su salud mental.

Este trabajo se centra en una institución educativa pública de educación básica y media, de un pueblo del oriente de Caldas, llamado la Dorada, y más específicamente

de la zona Norte del poblado. Pretendiendo analizar si existe relación entre el clima laboral de la institución y los factores motivacionales presentes en sus docentes.

En el siguiente documento se encuentra un análisis sobre el estado del clima laboral de las instituciones educativas, así como de los factores motivacionales presentes en el perfil motivacional de los docentes que en ella laboran y qué tipo de relación existe entre ambas variables.

Para lograrlo se analizaron los factores motivacionales presente en los docentes, a través del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) realizado por el psicólogo Colombiano Fernando Toro Álvarez en 1984. Y un cuestionario que permite medir el clima organizacional o clima laboral llamado TECLA, el cual fue construido por Hoyos y Bravo en 1974, en la universidad de los Andes en Bogotá, ambos instrumentos cuentan con niveles significativos de confiabilidad y validez.

**Palabras claves:** factores motivacionales, clima laboral, salud mental,



## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En algunas instituciones educativas públicas de la ciudad de La Dorada se han presentado en el último año escolar problemas de convivencia, que involucran la agresividad de estudiantes a docentes, problemas de comunicación y agresión psicológica entre docentes, la frustración hacía el trabajo, el desinterés por el cumplir adecuadamente su labor misional, y todo ello en suma genera que muchos docentes presenten dificultades en su salud mental y desinterés por su labor.

Desde los docentes, según indagaciones realizadas en el medio profesoral, se plantea que el ambiente o clima laboral difícil de algunas de estas instituciones se encuentra afectado directamente por la formación de los estudiantes, por la falta de acompañamiento de los administrativos, la inadecuada gestión de los directivos, la falta de apoyo en la políticas educativas del sector oficial y demás; en general centrándose en factores externos a sí mismos; sin auto referenciarse en cuánto de su actitud laboral o factores internos que están influyendo en la dificultad de dicho clima o ambiente institucional, estas problemáticas de clima no se presentan sólo en las instituciones del sector norte, también se da en el sector centro, y otros sectores de la ciudad.

En una reciente investigación a nivel municipal sobre violencia escolar, realizada por docentes y orientadores escolares de las instituciones educativas públicas de la ciudad, en una de las dos instituciones en que se realizó esta investigación, uno de los reactivos preguntaba por quienes se siente agredidos dentro de la institución educativa, la respuesta de mayor incidencia dada por los estudiantes fue; por el personal administrativo de la institución seguido de los docentes.

Es decir existen altos niveles de responsividad y frustración del docente frente al estudiante, cabe aclarar que no se busca encontrar culpables, sino formas de generar conciencia desde realidades estudiadas, para proponer soluciones eficaces. Ya que

desde la gestión administrativa de las rectorías que son en últimas en cada institución las que se encargan de gestionar a los docentes en su quehacer, no existen las suficientes herramientas para generar estrategias y hacer conciencia de como la actitud laboral del docente afecta el clima institucional y específicamente su motivación frente al ejercicio laboral.

Con ello se pueden proponer soluciones al problema de convivencia institucional, ayudando a que el grupo de trabajo docente de la institución sea consciente de su responsabilidad como colaborador con el aporte a la construcción de su institución, al conocer mejor los deseos que los mueven a la acción en sus trabajos y los medios preferidos para obtener satisfacción laboral.

En este panorama surge la inquietud de saber si existe o no una relación entre clima y motivación laboral y qué tipo de relación es esta; para conocer dicha respuesta se gesta la siguiente pregunta; ¿Cuáles son los factores motivacionales presentes en los docentes de una institución educativa pública del norte de La Dorada y su relación con el clima laboral?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La justificación del presente trabajo se aborda desde la posibilidad de aportar a la GTH, evidencias teóricas soportadas en la aplicación empírica de instrumentos que evidencien la relación existente entre dos variables que convergen al interior de la organización en su cotidianidad y facilitan o no la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta la importancia que representa para el gerente de talento humano conocer el clima laboral de su organización ya que como lo dice Martínez (2006), "el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo" (p .2). Y este impacto relacionado con el conocimiento de las motivaciones internas de los individuos que laboran en la Institución proporciona una oportunidad gerencial de liderar verdaderos procesos de cambio organizacional, que en últimas llevaran a la organización a lograr su objetivo misional.

En el contexto latinoamericano y nacional se han realizado varias investigaciones que relacionan las dos variables que se abordaron en esta investigación, que son; Motivación y Clima. En el contexto local no hay parámetros afines o similares a esta investigación. Lo que representa para la localidad una oportunidad de conocer el verdadero estado de sus intereses laborales frente a su motivación y si estas afectan el clima laboral donde se desenvuelven; utilizando métodos de evaluación para las dos variables, ampliamente reconocidos en el contexto nacional con fines similares, pero que ilustran la realidad de su institución y facilitarán una gestión integral de la misma.

En el contexto educativo Doradense, y en general en el resto del departamento, son los rectores de las instituciones educativas de la básica y la media vocacional, quienes se encargan de liderar la gerencia del talento humano, ya que aunque, es la secretaria de educación del departamento dónde se encuentra establecido oficialmente Talento Humano; esta cumple una función operativa desde lo administrativo, así que es

en la cabeza de los administrativos de la Institución y específicamente en el rector dónde residen la responsabilidad de generar climas laborales que favorezcan la productividad de los docentes en su ejercicio profesional.

En la ciudad se evidencian en algunas instituciones educativas climas laborales agresivos y pesados, que no favorecen la convivencia, pasando por los límites de la agresión física, la frustración manifiesta de los docentes frente a su labor; lo cual de una u otra forma afectará en últimas al estudiante en su proceso de aprendizaje. En general se ha elevado la queja de que no hay un adecuado ambiente laboral, que los docentes en su mayoría se encuentran frustrados, algunos han tenidos expresiones agresivas con sus estudiantes, rayano en la agresión física. Y cómo sabemos la agresión es la viva muestra de la frustración ante algo. No se está generando ni para los docentes, ni para los niños en el colegio, un espacio agradable y satisfactorio para el bien estar. No se percibe alegría, en el que hacer laboral, sino un cumplimiento de la tarea por la obligación aunada al salario mensual.

Por ello, el presente análisis, pretende identificar y analizar los elementos de la motivación de los docentes, así como los del Clima laboral y la incidencia entre ellos, para posteriormente identificar cuáles son los factores que incrementan y mantienen la motivación, y cómo lograr alternativas para mejoramiento del ejercicio docente en las instituciones educativas públicas de La Dorada.

Para efectos prácticos de este estudio compete entonces aportar desde el componente directivo soluciones que faciliten el mejoramiento del clima laboral en las instituciones educativas más vulnerables de la ciudad; para ello, analizar las actitudes, creencias, valores, motivación y en especial la forma como esta incide sobre el clima laboral es de gran importancia para la gestión adecuada de las dinámicas institucionales.

La presente investigación se convierte en un valioso elemento de apoyo y soporte para el mejoramiento de factores y procesos organizacionales relacionados con la motivación y satisfacción que sienten los docentes oficiales en el ejercicio de su labor.

Permitiendo aportar a dicho sector algunas estrategias que facilitarán la posibilidad de que el docente sea el actor de su motivación y encuentre la posibilidad de renovarse e interesarse a diario en su ejercicio, evitando las rutinas pedagógicas, las actitudes negativas, y la resistencia al cambio.

Siguiendo la idea de Martin y Colbs(2002), sobre las bondades de analizar y diagnosticar el clima laboral; se consideró pertinente estudiarlo, ya que posibilitará el mejoramiento de los procesos administrativos escolares y aportará elementos necesarios en la búsqueda de la calidad educativa partiendo de los procesos organizacionales. Pero estos procesos nacen del ser humano el cual se mueve a base de sus motivaciones y se convierten en crucial importancia para la Organización conocer también como esas motivaciones inciden en el clima y en los procesos adelantados por los docentes en el ejercicio de su labor.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Identificar la relación entre los factores motivacionales presentes en los docentes de una Institución Educativa Pública del sector norte de la Dorada, con el clima laboral de tal institución para plantear estrategias de intervención desde la gerencia del Talento Humano

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores motivacionales presentes en los docentes de la institución objeto de estudio, utilizando el cuestionario CMT para determinar la motivación.
- Establecer las principales características del clima laboral de la institución objeto de estudio, utilizando el cuestionario TECLA, para análisis del clima laboral.
- Establecer la co-relación entre Factores motivacionales presentes en los docentes de la institución educativa públicas de la dorada, del sector norte y el clima laboral a través de un proceso estadístico para determinar su correspondencia.
- Determinar las características comunes de motivación y del clima laboral de la institución educativa, a través del análisis de resultados, para plantear lineamientos de autogestión de los docentes y de gestión humana para esta institución.

#### 4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer(1968) acerca de la relación existente entre la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones.

En un estudio realizado a tres empresas se analizó la función del clima organizacional como variable interviniente entre el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados; los resultados mostraron que cuando se manipula la variable liderazgo, se encuentran diferencias en el tipo de clima, cada uno con consecuencias particulares en la motivación, el rendimiento, y la satisfacción. Álvarez (1992).

En otra investigación llevada a cabo por Litwin y Stringer (1968, citado por Álvarez 1992) en una empresa de servicios públicos que contrataba profesionales para atender al cliente, se encontró que los empleados percibían que la organización les ofrecía pocas recompensas, apoyo e identidad; que “el clima organizacional era frío y hostil, que poco favorecía el desarrollo de la identidad y la lealtad del grupo”, pero cuando se correlacionaron los resultados de la percepción del clima y los resultados de las necesidades...se encontró que había poca congruencia entre las necesidades de los empleados y el clima laboral en el que trabajaban. Álvarez (1992, p.37).

Se destaca el estudio realizado por Pérez y Sanabria (1997), sobre el Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, en Venezuela, cuyo propósito fue diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con el

comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, y los procesos organizacionales, comunicación, toma de decisiones y rendimiento. Consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación individual de un cuestionario elaborado para tal fin. Se encontró que predominaba un clima autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: ocasionalmente se aceptan ideas y opiniones de los subordinados, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas aunque tardíamente. Se señalaron acciones a seguir para lograr un cambio en aquellos elementos del clima considerados desfavorables, según la percepción del personal entrevistado. Reina (1997).

Así mismo Palma(2011), estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación con clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

De otra parte en Colombia, se han efectuado varios estudios relacionando las variables clima organizacional y motivación laboral, entre ellos enunciamos los siguientes:



Montoya(1990), realizó una investigación sobre clima organizacional y motivación a una industria mediana, aplicando TECLA y CMT a 51 empleados, observándose una correlación directa y significativa entre las variables responsabilidad y conformidad de clima con autorrealización y excelencia de motivación, y conformidad de clima con afiliación de motivación. En general el grupo presenta una baja conformidad en los empleados de nivel operativo.

En otro estudio efectuado por Rodríguez (1993), se hizo un diagnóstico de los factores motivacionales y clima organizacional de funcionarios de una empresa estatal de servicio aéreo, encontrándose puntaje bajos en reconocimiento, disconformidad, promoción y rendimiento, debido a que no hay criterios claros de evaluación de desempeño. Se observaron puntuaciones significativas en la variable autorrealización y relación social, valorada como más importante que el salario y la promoción.

Por otra parte en una investigación llevada a cabo por Barbosa y D'uggiero (1999) a una entidad pública sobre satisfacción laboral y clima organizacional, se encontró que no hay tendencia favorable a desfavorable frente a la percepción del clima. Igual sucede con el nivel de satisfacción que es ligeramente superior al clima; existe una actitud tendiente a la neutralidad.

Otra importante investigación realizada por Chaparro (2006) a dos empresas de telecomunicaciones en Bogotá, una pública y una privada, utilizando CMT y TECLA, busca conocer las correlaciones existentes entre ambos instrumentos para cada uno de los factores que estos miden y teniendo en cuenta variables socio-demoIlustraciones; como sexo, edad, antigüedad, logra demostrar que estos dos instrumentos miden con claridad tanto clima organizacional, como factores motivacionales presentes en los empleados; además que existen correlaciones significativamente altas entre sus variables. Chaparro ( 2006, p. 7-36).

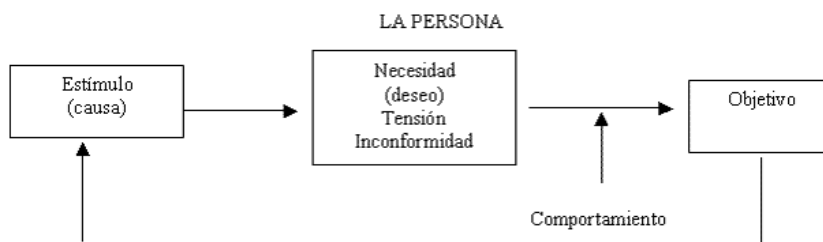
De igual manera Castillo (2011), de la Universidad de Antioquia, caracteriza psicométricamente un instrumento de medición de clima organizacional, para instituciones de educación superior. La metodología refiere un estudio transversal, se obtuvo una muestra total de 662 participantes, En cuanto a los resultados observados para la prueba con respecto a la medida de los ítems, se encuentra un coeficiente superior a 0.91, lo que permite concluir un alto nivel de confiabilidad obtenido para la muestra, y demostrando que la motivación es una de las principales variables que permite medir el clima organizacional dentro de la institución.

A nivel de la localidad no se encontraron investigaciones relacionadas.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Motivación

El concepto de motivación ha sido un tema de gran discusión a lo largo de la historia y en su intento de conceptualizarlo surgen dos corrientes: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.



*Ilustración 1 Modelo básico de motivación*

*Fuente: Harold J. Leavitt, Managerial Psychology. 5 ed. Chicago, University of Chicago Press, 1988, p 9.*

Según Young (1961) la psicología motivacional puede definirse como el estudio de todas las condiciones que suscitan y regulan la conducta de los organismos. En esta definición se ven reflejadas dos características: una, los factores o condiciones que determinan la activación de una conducta; y dos, el que toda conducta motivada denota una direccionalidad hacia determinados objetivos: es el proceso que inicia la acción, sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de comportamiento laboral.

Para De la Torre (1991) la motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada. Cabe anotar que Hellriegel y Slocum (1974) conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Desde la perspectiva de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1986), son las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta, definición en la cual se incorporan explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Para Kinicki y Kreitner (1997), la motivación es un proceso psicológico que produce despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias, orientadas a objetivos.

En conclusión, podemos decir que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, y de igual forma se puede definir como un proceso psíquico que alude a las fuerzas que actúan en un sujeto que inician y encauzan su conducta, confiriéndole distintos grados de intensidad a su esfuerzo o respuesta hasta lograr el objetivo. La motivación es un concepto que se emplea para: 1. Describir la energía que activa a un organismo para iniciar y dirigir su conducta (activación). 2. Explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (vigor y persistencia). 3. Explicar la dirección de la conducta (direccionalidad).

### **5.1.1 Teorías de la Motivación**

**5.1.1.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.** Muestra una serie de necesidades concernientes a todo individuo, organizadas de forma estructural (como una

pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades en determinado nivel, el individuo, más que tornarse apático, encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento; una vez consigue alimentarse y saber que no morirá de hambre, se preocupará por estar a salvo; al sentirse seguro, querrá encontrar un amor; y así sucesivamente.



*Ilustración 2 Jerarquía de necesidades*

*Fuente: Maslow, Abraham H. Motivation and personality. 3 ed. Harper and Row. Universidad de Michigan. 1987.*

Teniendo en cuenta la pirámide de necesidades, según Maslow(1987), se pueden definir las necesidades de la siguiente forma:- Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia; en segundo lugar están las Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad; también existen las Necesidades sociales: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social; las necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima; en este grupo está la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener

prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Maslow (1987).

Por último están las Necesidades de auto superación: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desplegar su talento al máximo. Maslow (1987).

Estas necesidades también se ven en el entorno laboral, cuando una persona labora y tiene una fuente de ingresos suple las necesidades fisiológicas, tener un puesto fijo brinda estabilidad laboral la cual suple las necesidades de seguridad, al estar rodeado de personas y tener que salir a trabajar permite ampliar el círculo de amigos y le brinda un reconocimiento social lo que le hace a esa persona pertenecer a grupos, y acrecienta su autoestima, satisfaciendo las necesidades de aceptación y estima porque según sea el buen desempeño laboral, puede generar buena reputación y respeto por sí mismo; con esta necesidad alcanzada tendrá su autorrealización dejando huella por lo que hace, y acrecentando aún más sus talentos, también con el trabajo se pueden suplir las necesidades de entendimiento, de participación, de ocio, de creación de identidad y de libertad que la provee la capacidad económica.

Toro y Cabrera (1981) piensan que

“Esta teoría tiene aportes importantes, principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento, en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”(p. 33).

#### **5.1.1.2 Teoría de los factores motivacionales e Higiene de Herzberg.**

Herzberg (1959) propuso la teoría motivación-higiene. Al creer que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta, "¿qué desea la gente de sus puestos?".

Este autor habló de los factores higienizantes, aquellos en cuya ausencia se produce insatisfacción y desmotivación, aunque su presencia no produce necesariamente lo contrario. Herzberg (1966, citado por Toro 1982) sintetiza sus postulados en 3 ideas fundamentales:

1. Existen dos categorías de factores: intrínsecos, que son las variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo como tal, al contenido del trabajo. Y los extrínsecos que son las variables de satisfacción, ubicadas en el contexto organizacional.
2. el grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía en un continuo de satisfacción-insatisfacción sino que es bidimensional y se ubica en dos continuos; Satisfacción- No satisfacción / Insatisfacción-No insatisfacción.
3. la acción y el efecto de los factores intrínsecos se describen como motivadores en tanto que la acción y el efecto de los extrínsecos se define como higiénicos.(p. 34)

Los intrínsecos serían: sentimiento de logro (satisfacción por completar exitosamente una tarea), reconocimiento, responsabilidad (libertad y autonomía para resolver problemas), progreso (mejora del status a través de la promoción). Los extrínsecos serían: salario, condiciones del trabajo (circunstancias físicas y sociales), relaciones interpersonales, supervisión, políticas y estructura de la organización, seguridad en el empleo.

Uno de los principales aportes de esta teoría fue el entendimiento de que la motivación y la satisfacción del individuo juegan un papel crucial en su desempeño e interés por el trabajo. Siendo dos procesos diferentes los cuales se asocian a grupos de diferentes variables externas. La motivación a factores intrínsecos del puesto de trabajo y la satisfacción a estos y a las condiciones organizacionales generales. Herzberg (1959). Además ayudó a despertar gran interés por desarrollar teorías y tecnologías en el enriquecimiento y complejización del trabajo.

Herzberg (1966), supuso una relación directa entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o auto-realización. Toro (1985).

### **5.1.1.3 Teoría de la valencia - expectativa de Vroom y Lawler.**

Este autor, postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. El comportamiento es entonces instrumental para el logro de las metas deseadas. El éxito dependerá de la habilidad y del esfuerzo empeñado en la acción. Vroom, 1964, Lawler, 1968; citado por Toro (1982).

Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas:

1. La valencia: que se refiere a la cantidad del esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado, el cual dependerá entre otros factores del valor o importancia que tal resultado represente para el individuo. Vroom, 1964, Lawler, 1968; citado por Toro (1982).

2. La expectativa: las personas definen para sí metas o niveles de desempeño los cuales para ser alcanzados requieren cierta cantidad de esfuerzo, y se dedican siempre que cuenten con la idea subjetiva de logro. Vroom, 1964, Lawler 1968, Toro (1982).

3. La instrumentalidad: o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa. Rodríguez (1999).



Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipo de comportamientos predice y en qué casos se puede aplicar.

Menciona los siguientes factores como determinantes de las expectativas: la auto estima, el aprendizaje y experiencia derivados de situaciones anteriores similares, la percepción que otros tienen de la situación, el atractivo del resultado y la situación actual. Lawler (1973).

#### **5.1.1.4 Motivaciones de logro de David McClellan (1975).**

Schein(1991), menciona que esta teoría describe tres necesidades que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. Por tal motivo, se han realizado hipótesis acerca de por qué unas personas se desempeñan mejor que otras en su trabajo, o por qué unas establecen relaciones de dirección y control o relaciones amistosas; estas conductas tienen efectos importantes en la productividad laboral y en el clima organizacional de una empresa. Toro y Cabrera (1981).

### **5.1.2 Motivación laboral.**

La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene. Toda conducta se encauza a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dieron origen.

En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales. Se puede definir la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización. Romero et al (2005)

Si definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma, hay diferentes autores que han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación.

Hellriegel y Slocum (1974), Davis; Newstrom (2003) y Gibson (1997), presentan varios caminos para ilustrar el proceso motivacional, para mostrar en resumen los planteamientos básicos de estos autores, se muestra en siete etapas:

- Conciencia de la necesidad.
- Transformación de la necesidad en un deseo específico.
- Identificación del incentivo realizador del deseo.
- Selección del curso de acción conducente al incentivo.
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
- Consecución del incentivo deseado.
- Satisfacción de la necesidad.



*Ilustración 3 Ciclo motivacional desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato*

*Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 5 ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, p. 70.*

La necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o frustración. Dicho desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio dinámico; temporal.

Los elementos del ciclo motivacional responden a cinco etapas: la homeostasis, o momento de equilibrio de un organismo humano; el estímulo, factor que genera la necesidad; la necesidad, provocadora del estado de tensión; el estado de tensión, o impulso desencadenante de comportamientos; el comportamiento, dirigido a satisfacer la necesidad que activa el comportamiento; y, finalmente, la satisfacción, que es logro del objetivo mediante el cual el organismo retorna al punto de equilibrio, a la espera de la aparición de otro estímulo.

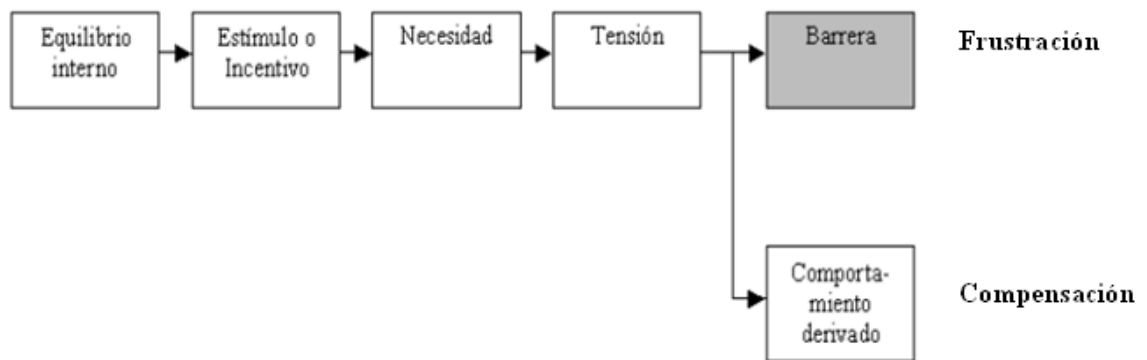
Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes Chiavenato(2000): Desorganización del Comportamiento: la conducta de la persona frustrada se puede volver repentinamente ilógica y sin explicación aparente. Agresividad: El hombre frustrado se puede volver agresivo. La liberación de la tensión acumulada puede suceder a través de la agresividad, física, verbal o simbólica. Reacciones Emocionales: la tensión retenida por la no satisfacción de la necesidad puede provocar formas de reacciones como ansiedad, aflicción, estados de intenso nerviosismo, insomnio o problemas digestivos. Alineación y Apatía: El desagrado frente a la no satisfacción puede ocasionar reacciones de desinterés frente al alcance de los objetivos frustrados como forma de mecanismo de defensa.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera: El estímulo se activa. La persona responde ante el estímulo. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta, se produce un aprendizaje. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes. Chiavenato(1983).

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción. La satisfacción en el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades derivado del trabajo o que se experimenta en él. Sin embargo, cuando esto no ocurre pueden pasar dos cosas: una de ellas, como ya se dijo anteriormente, es que genere una insatisfacción desencadenante de reacciones físicas y

psicológicas; pero en otras ocasiones, aunque la necesidad siga sin satisfacerse, puede causar compensación o transferirse, cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de una necesidad insatisfecha. Chiavenato(2000), lo cual implica la transferencia del deseo hacia otro objetivo, persona o situación. El resultado del ciclo motivacional, puede variar entonces según la persona y aún en una misma persona para distintos momentos.



**Ilustración 4** Ciclo motivacional con frustración y compensación

Fuente: Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos 5 ed.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, p. 75.

Las teorías sobre las cuales se sustenta el presente trabajo se enlazan y se mezclan con la teoría de necesidades de Maslow y las teorías higienizantes de Herzberg, buscando sustentar los factores motivaciones internos y externos y cómo se ven afectados dentro del ciclo motivacional de Chiavenato. Para ello, se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 1** Factores motivacionales en relación con las teorías de Maslow y Herzberg

Condiciones Motivaciones Internas	Condiciones Motivaciones Externas
VARIABLES FISIOLÓGICAS Necesidad de: - Alimento - Líquido y oxígeno - Intercambio sexual Descanso - Abrigo	EVENTOS RELATIVOS A: - Grupo de trabajo - Contenido de trabajo - Salario - Supervisión - Oportunidad de Promoción

<p>VARIABLES PSICOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Auto estima</li> <li>- Auto realización</li> <li>- Logro</li> </ul> <p>VARIABLE PSICOSOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Afecto</li> <li>- Poder</li> <li>- Afiliación</li> </ul>	<p>AGENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegas</li> <li>- Subordinados</li> <li>- Jefes</li> </ul>
---	---

Relación entre los factores motivacionales y las variables, entre las teorías de motivación propuestas por Maslow y Herzberg.

## 5.2 Clima Laboral

Una organización es un lugar dónde se reúnen personas, para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

Alves (2000), dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción, son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Cabrera (1999) afirma, que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004), dice que evaluando el clima laboral se pueden determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la

empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Podríamos entonces conceptualizar el término específicamente; autores como Hogdetts y Altman (1985), Rodríguez (2001) y Maish (2004), coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004), menciona que el clima laboral es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo por que maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Hogdetts y Altman (1985), definen el clima laboral como:

“un conjunto de características, del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.” (p. 376).

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003), el clima organizacional es:

“un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. (p.359).

Finalmente Rodríguez (2001), define el clima laboral como:

“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar entorno él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p.159).

Con las definiciones anteriores de clima laboral, podemos ver que los autores no difieren del concepto, sino que al contrario, lo enriquecen. Asimismo estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg. Los

aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante merecen atención.

Gilamar (1999), menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son: 1. Variables del ambiente físico. 2. variables estructurales. 3. variables del ambiente social. 4. variables personales. 5. variables propias del comportamiento organizacional

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral, por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

El conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

### **5.2.1 Características del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer, para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

“El clima organizacional es permanente; es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. Los trabajadores



modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Diferentes variables estructurales de la empresa, afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima. Problemas en la organización como rotación y ausentismo, pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos". (p.53).

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. Maish(2004).

Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional podríamos reconocer las siguientes: Motivación, Recompensas, Propósito, Comunicación, Conflicto, Estructura, Liderazgo, Satisfacción, Capacitación, Objetivos, Cultura. Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos del capital humano de una organización. Maish (2004)

### **5.2.2 Teorías que sustentan el Clima Organizacional**

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, Saladrigas (2005); la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como; el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, Saladrigas(2005),el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que para la escuela gestaltista; segúnSaladrigas (2005), el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Saladrigas (2005).

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los sujetos tienen ante su organización. Martín y Colbs. (1998).

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert (1967). Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert(1967), sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. Brunet (2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio, profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de los instrumentos. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

Por otra parte de acuerdo con Martín y Colbs. (2002). el analizar y diagnosticar el clima de una organización posibilita dos aspectos:

“Evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; y Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico”. (P. 331).

Ello implicará que los administradores de la educación deberán reconocer estos cambios y actuar con proyectos que permitan mantener niveles adecuados en el desempeño de la organización.

### **5.3 Los factores motivacionales comparados con el clima organizacional**

Con frecuencia se consideran como similares los términos motivación, y clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones. En este sentido, Toro(1998), establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Establece también la diferencia entre cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos, conscientes, manifiestos y medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que pueda afectar los modos de percibir la realidad.

Toro (1996), dice que;

“El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... por su parte la cultura los afecta a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero si como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva” (p.27).

Del mismo modo, Toro(2002), expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende el compromiso organizacional.

De otra parte, Colquitt, Iepine y Noe(2000), afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

El clima laboral y la motivación son constituyentes de la cultura interna de la organización; las cuales deben estar incluidas dentro del plan de acción estratégico del departamento de talento humano; ya que La gerencia de talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos. Calderón (2004).

La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Calderón (2004).

Pero siendo entonces motivación y clima elementos importantes dentro del funcionamiento de una organización ¿por qué no se les dedica el tiempo y lugar que requieren para su potencialización?, parte de esta respuestase daenlainvestigación que

hace Calderón en diferentes empresas del sector público en ciudades de la zona cafetera en donde se evidencia que precisamente el gerente de talento humano se dedica en su mayor parte del ejercicio laboral a realizar tareas operativas de nómina y bienestar. Calderón (2004).

Según los administrativos del estudio; ellos pensaban que hay buenas remuneraciones y compensaciones, los empleados por su parte diferían de este concepto pensando lo contrario, no hay adecuadas compensaciones ni estímulos. Calderón (2004).

Posiblemente y es lo que se establecerá en la presente investigación, sino hay adecuada estimulación tal vez se afecte la motivación y veremos entonces la relación que genere dicha afectación con el clima laboral general de la organización y es allí donde entra el rol del gerente de talento humano a ser mediador y dinamizador de dichas circunstancias.

Desde la estrategia general de la gerencia de talento humano se debe dar un manejo integral centrado en la consecución de los objetivos misionales de la organización; entendiendo que la organización está compuesta por personas que deben estar alineadas a dichos objetivos pero que algunas condiciones del contexto laboral y personal pueden afectar dicha alineación; Calderón (2004), entre estas se consideran para el caso del presente estudio el clima organizacional y la motivación.

Los altos directivos categorizan las cuatro grandes limitaciones de la GTH en el sector público así: falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de las entidades, la cultura del funcionario público, la influencia de la politiquería y la falta de compromiso para el cambio en la mayoría de las esferas relacionadas con el sector. Calderón et al. (2004).

Lo anterior implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos, en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas

a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público (Robles et al, 1998), y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral. Calderón (2004).

## **6. MARCO LEGAL**

La presente investigación se sustenta conceptual y metodológicamente bajo los siguientes marcos normativos:

- La ley general de educación de Colombia.
- Ley 715 de educación dónde se rigen las funciones del rector de las I. E. públicas.
- Estatuto docente 1278 de profesionalización de los docentes.



## 7. MATERIAL Y METODO

### 7.1 Diseño de Estudio

El tipo de estudio de esta investigación es un estudio ex post facto descriptivo de corte transversal que nos permitirá valorar el comportamiento de las variables clima y motivación en un periodo de tiempo.

### 7.2 Instrumentos

Para la medición de las variables clima y motivación se utilizaran los siguientes cuestionarios:

- Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT); cuyo autor es Fernando Toro Álvarez, destacado psicólogo colombiano de larga trayectoria en el quehacer investigativo.

El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos. El cuestionario consta de tres (3) partes. La primera de ellas está conformada por cinco (5) ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las **Condiciones Motivacionales Internas**, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco (5) factores: **Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento**. La segunda parte contiene también cinco (5) grupos con cinco (5) ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los **Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo**, y representada por cinco (5) factores: **Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación**. La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco (25) ítems distribuidos de igual manera que en las partes

anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus **Condiciones Motivacionales Externas**, representadas en cinco (5) factores: **Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción**.

Todas las categorías consideradas fueron oportunamente definidas, en función de los planteamientos de Toro Álvarez y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

En definitiva, el CMT consta de 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le va atribuyendo a los mismos, vistos en conjunto y en relación los unos con los otros; según la selección hecha por el examinado, quien debe atribuirle o asignarle un determinado valor a cada ítems, entre cinco (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

- Cuestionario para medir clima laboral TECLA (anexo 2)

Elaborado por Hoyos y Bravo (1973), de la Universidad de los Andes en su tesis de grado: "Diseño de un instrumento para medir clima organizacional". El instrumento, está compuesto por (90) preguntas cuya construcción se desarrolló mediante el método "lluvia de ideas", anotaron las preguntas que se fueron ocurriendo al azar acerca del tema. Para su evaluación, se confrontaron con la realidad teórica y se analizó si el contenido real de cada frase estaba de acuerdo a la dimensión en cuestión. No solo se contempló la forma o mensaje de la frase sino también la redacción; posteriormente se seleccionaron y agruparon más estrictamente para conformar el subtest que mide cada dimensión.

La fundamentación teórica se basó en las teorías de motivación del esquema presentado por Mc. Clelland y Atkinson y las variables definidas por Litwin y Stringer, en las que se integran los efectos de la organización y la vida organizacional. Esta teoría

basada en la motivación y comportamiento motivado de las personas con relación a su trabajo genera ocho dimensiones que permiten definir el clima organizacional.

**Conformidad:** El grado con que las personas sienten que existe muchas limitaciones impuestas internamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas, hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo, como mejor le parezca.

**Responsabilidad:** El grado con que los sujetos de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden, al grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo se realiza un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

**Normas de excelencia:** El énfasis que la organización hace que la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente. Incluye el grado con que los individuos experimentan que la organización se fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.

**Recompensa:** El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

**Claridad organizacional:** El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

**Calor y apoyo:** El sentimiento experimentado por los miembros; por el cual se considera la amistad como una norma apreciada por el grupo, que exista confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Rodríguez (1979), evaluando las necesidades del medio colombiano y partiendo de la escala de valores de Maslow, considero incluir dos dimensiones más:

**Seguridad:** El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica social.

**Salario:** El sentimiento experimentado por los miembros de que el salario es satisfactorio para suplir necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada la oportunidad del mercado de trabajo.

La metodología para la creación del instrumento incluye: Un marco teórico que tiene además un subtest de control interno dado por los ítems: 9-18-27-36-45-54-63-72-81-90.

En cuanto a la interpretación de los resultados se debe aclarar que estos son aproximaciones a la realidad experimentada en la organización y en los equipos de trabajo. La interpretación de los resultados es compleja, y los niveles dentro de ella son solo algunos de los aspectos que producen diferencias en los resultados.

Dentro de los aspectos del TECLA que vale la pena mencionar, está la capacidad del instrumento para medir cambios. Este aspecto presenta un elemento de singular importancia en un área compleja y a menudo ambigua, como es el desarrollo organizacional.

La forma de aplicación de estos cuestionarios será individual y auto-administrada.

### **7.3 Sujetos**

Se trabajó con los docentes que laboran en una Institución educativa al norte de la Dorada, la cual concentra la mayor parte de la población del sector.

Se trabajó muestreo no probabilístico sujetos tipo, es decir, deben ser docentes y además estar presentes en la jornada laboral al momento de la aplicación de los instrumentos. Se abordara a los docentes en jornada de trabajo institucional (semana sin estudiantes) para no interferir con sus labores académicas.

#### **7.3.1 Definición de las unidades de observación**

Docentes del sector público que se encuentren presentes en la jornada laboral el día de la aplicación de los instrumentos y que deseen voluntariamente participar en la investigación.

#### **7.3.2 Criterios de inclusión**

- Docentes que laboren en la institución educativa hace más de un año.
- Docentes nombrados en propiedad
- Docentes que pertenezcan a una institución educativa ubicada en la zona norte de la ciudad de La Dorada.

#### **7.3.3 Criterios de exclusión**

- Docentes que se encuentren en licencia, permiso, incapacidad o no estén en la sede principal el día de la aplicación de los instrumentos.
- Docentes que lleven en la I.E. menos de un año como mínimo de permanencia.
- Docentes que no pertenezcan a la I.E. seleccionada para dicha investigación.
- Docentes que por su voluntad no deseen participar de la investigación.

### 7.3.4 Criterios de eliminación

Docentes que tengan un oficio diferente al ejercicio de la docencia dentro de la I.E. y que lleven menos de un año como mínimo de permanencia dentro de la misma. O que no sean nombrados por la entidad nominadora depto. De Caldas.






### 7.4 Definición de variables y unidades de medida

Las variables que se observaron fueron: el clima laboral y la motivación de los docentes en las siguientes dimensiones:

**Tabla 2 Variables**

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>MOTIVACION</b>		<b>CMT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ <b>LOGRO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1D. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo, para aventajar a otros con la calidad de los resultados.</li> <li>✓ 2E. poder resolver con más éxitos que los demás, los problemas difíciles del trabajo.</li> <li>✓ 3D. ser mejor en el trabajo que el común de las personas.</li> <li>✓ 4E. lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.</li> <li>✓ 5D. idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.</li> </ul>	CMT
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ <b>PODER</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1B, poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.</li> <li>✓ 2C. poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.</li> <li>✓ 3A. tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.</li> <li>✓ 4C. poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.</li> <li>✓ 5A. tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.</li> </ul>	CMT
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>MOTIVACION</b>		<b>CMT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ <b>AFILIACION</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1C. saber que otras personas me aprecian.</li> </ul>	CMT

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2B.mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.</li> <li>✓ 3B.llegar a sentir aprecio y estimación por otras personas.</li> <li>✓ 4A.contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.</li> <li>✓ 5B.estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.</li> </ul>	
<p> <b>AUTORREALIZACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1E.poderme ocupar en los trabajos para los que tengo buenas capacidades.</li> <li>✓ 2D.poderme ocupar en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.</li> <li>✓ 3C.darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.</li> <li>✓ 4D,saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.</li> <li>✓ 5E.poder aplicar los conocimientos que poseo.</li> </ul>	CMT
<p> <b>RECONOCIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1A,saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.</li> <li>✓ 2A.que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.</li> <li>✓ 3E.que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.</li> <li>✓ 4B, que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.</li> <li>✓ 5C.que las otras personas acepten mis méritos.</li> </ul>	CMT
<p> <b>DEDICACION A LA TAREA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6D,dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido</li> <li>✓ 7ª ponerle empeño e imaginación.</li> <li>✓ 8B,hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.</li> <li>✓ 9B,presentar proyectos e iniciativas en el trabajo</li> <li>✓ 10ª.mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.</li> </ul>	CMT
<p> <b>ACEPTACION DE LA AUTORIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6E,dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias</li> <li>✓ 7E, aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.</li> <li>✓ 8D,aceptar decisiones y orientaciones del jefe inmediato.</li> <li>✓ 9E,dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de dependencia donde uno trabaja.</li> <li>✓ 10C.colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó</li> </ul>	CMT
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>MOTIVACION</b>		<b>CMT</b>

<p> <b>ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6A, economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.</li> <li>✓ 7C, esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas</li> <li>✓ 8C, aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.</li> <li>✓ 9A, dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.</li> <li>✓ 10E, mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales</li> </ul>	<p>CMT</p>
<p> <b>REQUISICION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6B, con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario</li> <li>✓ 7B, solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.</li> <li>✓ 8A, convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello,</li> <li>✓ 9C, convencer al jefe no sólo con palabras sino con mi rendimientos de los méritos y capacidades con que cuento.</li> <li>✓ 10B, ofrecerle apoyo cuando sea necesario, trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.</li> </ul>	<p>CMT</p>
<p> <b>EXPECTACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6C, dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.</li> <li>✓ 7D, confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.</li> <li>✓ 8E, estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.</li> <li>✓ 9D, darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.</li> <li>✓ 10D, esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta.</li> </ul>	<p>CMT</p>
<p> <b>SUPERVISION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11<sup>a</sup>, contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.</li> <li>✓ 12D, que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada comprensiva y justa.</li> <li>✓ 13C, tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.</li> <li>✓ 14E, tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores</li> <li>✓ 15C, tener un jefe que antes que exigir me apoye y motive.</li> </ul>	<p>CMT</p>
<p> <b>GRUPO DE TRABAJO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11D, poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para</li> </ul>	<p>CMT</p>



	<p>producir resultados conjuntos que beneficien a todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 12C, poderme integrar aún equipo con gente dinámica</li> <li>✓ 13B, trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.</li> <li>✓ 14ª trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.</li> <li>✓ 15ª. estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.</li> </ul>	
<b>CONTENIDO DEL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11E, poder experimentar interés y motivación por mis tareas.</li> <li>✓ 12E, poderme integrar a un equipo con gente dinámica.</li> <li>✓ 13E, poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.</li> <li>✓ 14C, llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.</li> <li>✓ 15D, poder elegir la mejor de entre diversas posibilidades de realizar las tareas</li> </ul>	CMT
<b>SALARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11B, ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio,</li> <li>✓ 12ª, ganar un sueldo que me permitan atender todas mis necesidades y las de mi familia.</li> <li>✓ 13ª, contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.</li> <li>✓ 14B, saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales</li> <li>✓ 15B, ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.</li> </ul>	CMT
<b>PROMOCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11C, tener ascenso que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad</li> <li>✓ 12B, tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante</li> <li>✓ 13D, tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.</li> <li>✓ 14D, tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación</li> <li>✓ 15E, tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.</li> </ul>	CMT
<b>CLIMA LABORAL</b>		TECLA

CONFORMIDAD	5-v; 14-f; 23-v; 32-v; 41-v; 50-v; 68-v; 77-f; 86-v	TECLA
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	6-v; 15-v; 24-v; 33-v; 42-f; 51-v; 60-f; 78-v; 87-f	TECLA
CALOR Y APOYO	2-v; 11-f; 20-f; 29-f; 36-f; 47-v; 56-f; 65-f; 79-f; 83-v.	TECLA
RESPONSABILIDAD	12-f; 21-f; 30-f; 39-v; 48-v; 57-v; 66-v; 75-v; 84-v.	TECLA
NORMAS DE EXCELENCIA	1-v; 10-v; 19-f; 28-f; 37-v; 46-f; 55-v; 65-f; 73-v; 82-f	TECLA
SEGURIDAD	8-f; 17-f; 26-v; 35-f; 44-v; 53-f; 62-v; 71-f; 80-v; 89-f	TECLA
SALARIO	7-f; 16-v; 25-v; 34-f; 43-v; 52-f; 61-v; 70-v; 79-f; 88-v.	TECLA

### 7.5 Selección de las fuentes, métodos, técnicas y procedimientos de recolección de la información

Se utilizó para la recolección de la información de esta investigación la fuente primaria para obtener los datos de factores motivacionales y clima laboral. Estos instrumentos fueron auto aplicados al grupo de docentes durante la semana de desarrollo institucional. Los instrumentos seleccionados se encuentran estandarizados para Colombia hace más de diez años, presentan altos niveles de confiabilidad y validez.

### 7.6 Definición del plan de procesamiento y presentación de la información

Dentro de los procedimientos que se utilizaron para la presentación de la información, se encuentran los histogramas, análisis descriptivos (media y desviación estándar y dominio), también los análisis descriptivos que entregó cada uno de los instrumentos de medición.

Adicionalmente se realizó análisis co-rrrelacional entre las dos variables de estudio motivación y clima laboral.

## **7.7 Consideraciones Éticas**

Esta es una investigación en la que la población objeto no es sometida a ningún tipo de riesgo ni daño, o programa de intervención. Para la recolección de la información se tuvo en cuenta lo especificado en el código internacional de ética para los psicólogos. El rector fue informado previamente de la investigación dando su autorización para la ejecución. Mientras que los docentes solo participaran bajo su expresa voluntad; con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos a los que se someterá, libre elección y sin coacción alguna.

La información individual obtenida es anónima y será socializada con la comunidad docente en otro espacio de semana institucional a nivel general.

## **7.8 Ventajas y limitaciones del diseño de estudio**

Dentro de las ventajas del estudio se encuentra la posibilidad de encontrar relaciones entre las dos variables de estudio clima y motivación; además de identificar las motivaciones de la población docente, así como el clima laboral de su institución. En las limitaciones del estudio se encuentran los cambios ocurridos en las dimensiones políticas e internas de cada institución, así como la época en la que apliquen los instrumentos por eso se realizará en semana institucional, para encontrar toda la población docente con disponibilidad de tiempo y ánimo.

## 8. RESULTADOS

En este apartado se muestran los resultados de la investigación en medidas estadísticas descriptivas, que abarcan en su totalidad los datos obtenidos de la población objeto.

En relación a los puntajes, según la prueba de motivación CMT los cuales oscilan entre 0 y 100, la escala de valoración es discriminada de la siguiente manera, para su interpretación:

- De 0 a 20 puntos (Cero a Veinte).

Muestran un interés o valoración excepcionalmente bajas, por comparación con los otros cuatro (4) factores del mismo grupo; puede asumirse que existe una muy baja probabilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

- De 21 a 40 puntos (Veintiuno a Cuarenta).

Por contraste con los otros factores del mismo grupo, esta valoración indica una valoración o un interés relativamente bajo con una probabilidad limitada de que se activen comportamientos como los obtenidos en este factor.

- De 41 a 60 puntos (Cuarenta y uno a Sesenta).

Evidencian el interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio, es decir, normal o común a la mayoría de la población para la cual se elaboró la escala.

- De 61 a 80 puntos (Sesenta y uno a Ochenta).

Describe una valoración o interés relativamente altos, con una probabilidad alta de que en un determinado momento se activen modos de comportamiento incluidos en este factor.

- De 81 a 100 puntos (Ochenta y uno a Cien).

Indican un interés o una valoración excepcionalmente altos sugiriendo, por lo consiguiente, una alta probabilidad de ocurrencia de alguno de los comportamientos descritos por el factor.

A continuación se presentan los datos generalizados de la población valorada

**Tabla 3 Estadísticos descriptivos de motivación**

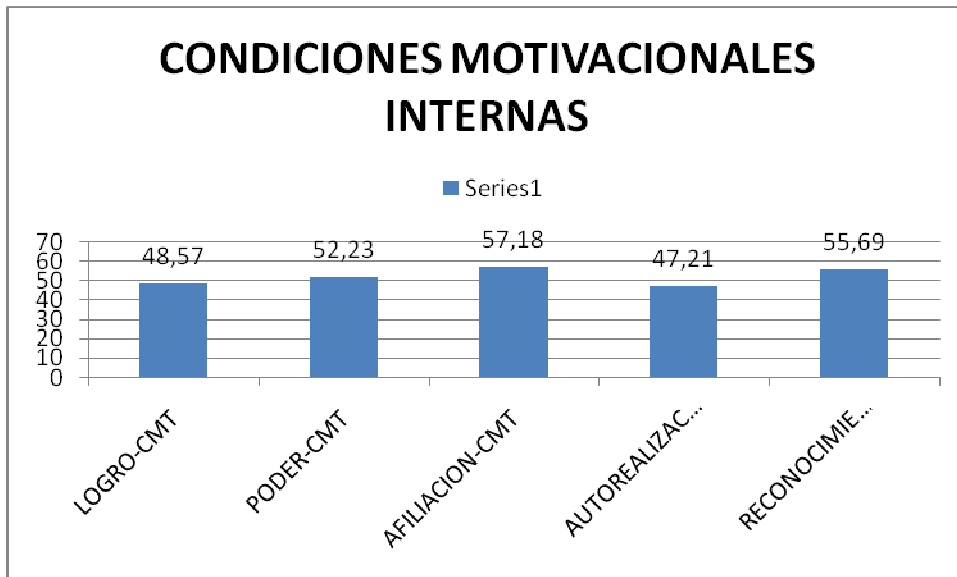
Variable	Media	Desv. tít.
LOGRO-CMT	48,57	12,119
PODER-CMT	52,23	9,903
AFILIACION-CMT	57,18	11,439
AUTOREALIZACION-CMT	47,21	11,721
RECONOCIMIENTO-CMT	55,69	10,196
DEDICACION-TAREA-CMT	49,63	12,794
ACEPTACION-AUTORIDAD-CMT	47,07	9,778
ACEPTACION_NORMAS-CMT	56,13	11,690
REQUISICION-CMT	53,66	14,691
EXPECTACION-CMT	51,10	13,116
SUPERVISION-CMT	48,64	12,100
GRUPO DE TRABAJO-CMT	56,44	14,954
CONTENIDO DE TRABAJO-CMT	42,14	11,487
SALARIO-CMT	58,96	13,188
PROMOCION-CMT	45,28	8,301

*Fuente: resultados de la investigación; como producto de la aplicación del CMT a toda la población del estudio.*

En esta tabla encontramos los datos de cada una de las variables analizadas por el CMT, como se puede observar la tendencia general de los docentes se encuentra en el rango promedio; de 41 a 60, donde se evidencia un interés común al esperado para el rango de la población en general, más cuando se observan la desviación típica de los datos de cada variable nos damos cuenta que habría un porcentaje significativo por debajo de los límites de confianza .

Vemos que el contenido del trabajo es una de las variables con menor puntuación en donde se podría decir que hay dificultad con el trabajo que se está realizando en su esencia y definitivamente el salario es el factor que más los mueve para ejecutar la labor designada.

Estas dos variables hacen parte del sistema de motivaciones externas. Más se analizará los tres bloques motivacionales para analizar las principales fuentes de motivación en las siguiente Ilustraciones:



*Ilustración 5 Condiciones motivacionales internas*

*Fuente: Resultados investigación*

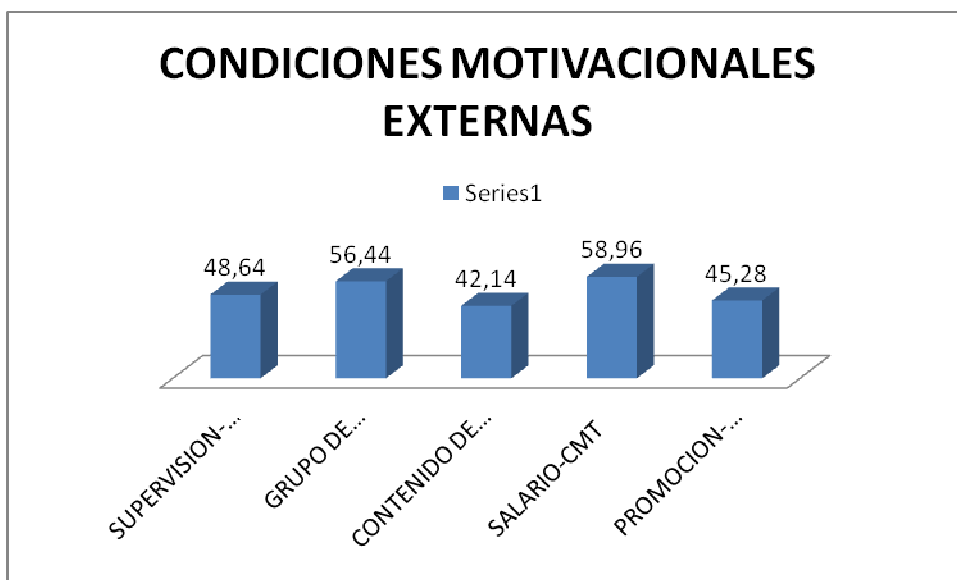
En la Ilustración se evidencia que intrínsecamente lo que más motiva al docente es la afiliación y el reconocimiento que le hagan de su trabajo; siendo la auto-realización lo menos motivante.



*Ilustración 6 Medios preferidos para obtener recompensas*

*Fuente: Resultados investigación*

En la Ilustración se observa que la mejor forma en que los docentes prefieren obtener recompensas es a través de la aceptación de las normas y valores de la institución, seguido por la requisición; siendo lo que menos se utiliza para obtener retribuciones la aceptación de la autoridad.



*Ilustración 7 Condiciones motivacionales externas*

*Fuente: Resultados investigación*

La Ilustración 7, muestra que lo que más motiva al docente es el salario, y lo que menos lo motiva o interesa es el contenido del trabajo. Siendo estas dos variables las más significativas de toda la muestra.

A continuación se expondrán los resultados obtenidos en el componente de Clima Organizacional en la institución educativa. Las puntuaciones observadas fueron convertidas para su comparación con el CMT.

Siendo los rangos iniciales de calificación binomiales, los cuales a través de la presencia o ausencia del factor se convirtieron a 100.

Esta tabla muestra las puntuaciones de los docentes en el instrumento.

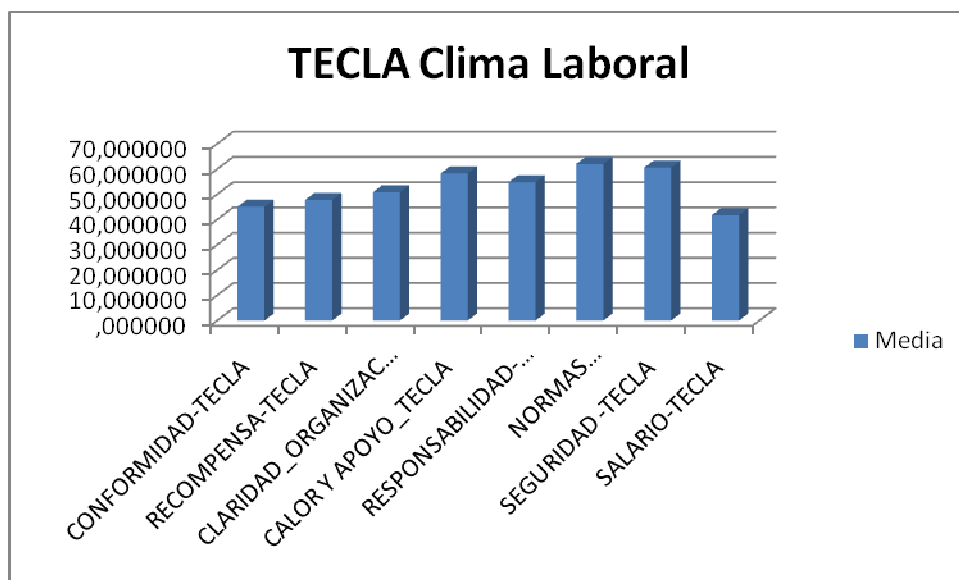
**Tabla 4 Estadísticos descriptivos tecla**

variables	Media	Desv. típ.
CONFORMIDAD-TECLA	45,098039	17,1865047
RECOMPENSA-TECLA	47,821351	17,4662764
CLARIDAD_ORGANIZACIONAL-TECLA	50,88	14,966
CALOR Y APOYO_TECLA	58,33	19,247
RESPONSABILIDAD-TECLA	54,80	16,871
NORMAS DEEXCELENCIA-TECLA	62,06	16,431
SEGURIDAD -TECLA	60,59	15,404
SALARIO-TECLA	41,76	17,989

*Fuente: resultados investigación; como producto de la aplicación del instrumento de medición de clima laboral TECLA, a la población objeto de estudio.*

En la tabla se muestran los resultados obtenidos en general por los docentes en el clima laboral.





**Ilustración 8 Clima laboral tecla**

En la Ilustración 8; se observa que el promedio más alto lo presentan los docentes en la percepción de las normas de excelencia; como interés en hacer producciones y ejecuciones de calidad por parte de la institución y el más bajo esta en los salarios, experimentado como no satisfactorio.

Tabla 5 Correlación entre las variables clima y motivación.

CONFORMIDAD-TECLA	,035	,048	-.009	-.136	,215 *	-.127	-.075	,302 **	,032	,100	-.002	-.112	-.057	-.093	,082
RECOMPENSA-TECLA	-.033	,062	-.074	,040	,046	-.114	-.114	-.120	-.105	,088	,039	-.076	-.059	,093	,126
CLARIDAD_ORGANIZACION AL-TECLA	,146	-.161	-.020	,110	,000	-.159	-.001	-.022	-.130	,075	,017	-.026	-.076	,155	,117
CALOR Y APOYO-TECLA	,155	-.133	-.245 *	,243	-.063	-.021	,113	-.071	-.199	-.025	-.030	-.083	-.133	,193	,116
RESPONSABILIDAD-TECLA	,005	,037	-.111	,159	-.051	-.233 *	-.011	-.059	-.082	-.036	,051	-.081	-.068	-.037	-.072
NORMAS DE EXCELENCIA- TECLA	,084	,015	-.125	,110	-.030	-.072	-.083	-.038	-.063	,046	,266 **	-.011	,032	-.058	,014
SEGURIDAD-TECLA	,181	-.061	-.114	,090	-.108	,063	,105	-.127	-.058	-.103	-.033	-.151	-.085	,075	,012
SALARIO-TECLA	,117	-.179	-.043	,135	-.058	-.051	-.077	-.115	-.151	-.012	-.019	-.147	,004	,166	-.111

En la tabla anterior se observan que existe relación positiva entre aceptación de normas y valores del CMT y Conformidad del Tecla, de 0,302, la cual siendo una relación débil es la más alta de toda la tabla; existe también esta relación entre supervisión del Cmt y Normas de excelencia del Tecla, con un nivel de correlación de 0,266. En auto-realización del Cmt y calor y apoyo del Tecla, hay una correlación de 0,243. Hay otra relación entre responsabilidad del tecla y dedicación a la tarea del Cmt de 0,233.

Se observa además una correlación negativa entre afiliación del Cmt y Calor y apoyo del tecla de -0,245.

A nivel general los índices de correlación entre las variables son débiles, según muestra la tabla.

## 9. DISCUSION

A continuación se presenta el análisis sobre los factores motivacionales presentes en los docentes, utilizando el cuestionario CMT para determinar la motivación.

Según la observación de los resultados a nivel general, los niveles de motivación evidencian el interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio, es decir, normal o común a la mayoría de la población para la cual se elaboró la escala.

La motivación según Romero et al (2005), es un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización. Ello permitiría pensar que la motivación tiene un importante papel en el que hacer del docente público, ya que influye tanto en el docente como en el medio institucional.

Analizando entonces las motivaciones intrínsecas de los docentes, las cuales están definidas por cinco factores que son: **Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento** (Toro, 2002,) se observa que para los docentes lo más motivante es la afiliación; ese sentido de pertenecer o ser parte de un entorno, esta variable está muy relacionada con el clima por que el sentirse parte del entorno es un factor que se asocia a este; pero este punto se analizará más adelante.

La necesidad de que se reconozcan los esfuerzos o la labor realizada es el siguiente factor motivacional importante para los docentes, seguido de la necesidad de poder y control; la orientación al logro y la auto-realización son los factores que menos puntaje obtuvieron, aunque vale la pena mencionar que los cinco puntajes se encuentran dentro de lo normal. Podemos ver que las motivaciones internas que más los refuerzan

están muy ligadas al entorno en que los docentes realizan sus labores de trabajo, más que al proceso mismo, ya que la auto-realización que es una de las fuerzas internas que conducen al autodesarrollo es a la que menos importancia se le está dando.

Faltaran mayores procesos introspectivos por parte de los docentes, se estarán olvidando éstos un poco de sus procesos internos de desarrollo. O simplemente obedece a la multi-causalidad del comportamiento humano.

Si se observan los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el Trabajo, los cuales están representados en cinco factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación (Toro, 1996), se observa que la aceptación de normas y valores es el preferido por los docentes, en su mayoría; seguido por la requisición, luego de la expectación y finalmente por la dedicación a la tarea y la aceptación de la autoridad.

Se podría decir que se espera ser retribuido por el hecho de aceptar las políticas institucionales y los requerimientos de la Organización, aunque no se considere igual de importante el aceptar la autoridad.

Pero viendo la realidad de la Institución este ítem concuerda bastante con el hecho de que los docentes saben y asumen sus obligaciones pero en ocasiones no asumen en primer momento las directivas que se les dan, o tratan de evadirlas; lo que ha generado dificultades a nivel administrativo.

En cuanto a las condiciones motivacionales externas; las cuales, según Toro(1996), están dadas en cinco ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus Condiciones Motivacionales Externas, representadas en cinco factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción. Se puede aquí decir que lo que más motiva o le interesa al docente es el salario, además esta es la variable con mayor importancia de todo el test y siguiendo a Herzberg(1966), este tipo de incentivo es un factor higienizante, aquel en cuya ausencia se produce insatisfacción y frustración, aunque su presencia no produce necesariamente lo contrario.

Los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o auto-realización. Toro (1985).

Ello permitiría pensar que el docente está orientándose más por factores externos como el salario, el grupo de trabajo, la supervisión; que por los factores internos que le facilitan el crecimiento y la auto-realización. Psicológicamente están manejándose por “Locus de control externos” no internos.

Teniendo este panorama en cuanto a la motivación observemos el clima organizacional de la Institución mirado como un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Maish (2004), dice que evaluando el clima laboral se pueden determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Al analizar los resultados del clima laboral en la variable Conformidad entendida como el grado con que las personas sienten que existe muchas limitaciones impuestas internamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas, hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo, como mejor le parezca Hoyos y Bravo (1973), se puede decir que los niveles de expresión del grupo son adecuados; que pueden expresar sus argumentos con cierta libertad y que no hay una conformidad de modo que les permitan tener autonomía en su trabajo y pueden laborar con autonomía; no se ven limitados por el conformismo.

Observando la variable Recompensa, entendida como El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal. Hoyos y Bravo (1973), se

puede decir que los docentes se sienten medianamente reconocidos y hay cierta insatisfacción con esta variable, ya que no se están reconociendo sus méritos como a los docentes les agradaría que se reconociesen, según resultados de la investigación en el test de motivación.

Para la variable Claridad organizacional, asimilada como el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos Hoyos y Bravo (1973); se observa que la mitad de los docentes perciben que falta organización y claridad en los procesos organizacionales, y este factor es muy importante en cualquier empresa ya que cuando todos los miembros de una entidad no tienen claro lo que deben hacer los niveles de error en la consecución de metas son muy altos, a nivel del individuo como de la institución.

En la variable Calor y Apoyo, asumida como el sentimiento experimentado por los miembros de la organización; por el cual se considera la amistad como una norma apreciada por el grupo, que exista confianza y apoyo mutuo Hoyos y Bravo (1973). El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo. Los docentes experimentan dentro del grupo un poco de confianza y apoyo; el cual debe ser fortalecido para que el sentimiento de las buenas relaciones prevalezca en el entorno de trabajo, porque en la actualidad hay inconformidades significativas en este sentir.

Analizando la variable Responsabilidad, entendida como el grado con que los sujetos de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo se realiza un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores Hoyos y Bravo (1973). Se observa que los docentes perciben que pueden recibir un mayor nivel de responsabilidad, y que podrían tener un mayor nivel de autonomía en la toma de decisiones, y en este punto se confirma que si hubiese una mayor claridad organizacional los niveles de percepción de la responsabilidad en el docente serían

mejores; porque podrían tomar más decisiones sin necesidad de estar comprobando cada paso con el coordinador.

En la variable Normas de Excelencia entendidas como el énfasis que la organización hace que la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente. Incluye el grado con que los individuos experimentan que la organización se fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas Hoyos y Bravo(1973). Se puede decir que los docentes perciben que la organización si les exige que su calidad en el trabajo y rendimiento sean muy buenos, que cumplan con los objetivos trazados, pero no se sienten satisfechos con lo que reciben a cambio. Esta fue la variable con mayor nivel de puntuación a favor lo que puede indicar que el nivel de exigencia que la comunidad siente es significativo.

Observando la variable Seguridad asimilada como el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social. Rodríguez (1979). Los docentes experimentan un nivel adecuado de estabilidad laboral; aunque luchan incansablemente por el mejoramiento del mismo, ya que a lo largo de la historia del magisterio Colombiano a esta comunidad se la han ido disminuyendo los beneficios que tradicionalmente tenían; pensión de gracia, estatuto docente, primas de trabajo, edad de pensión aumentada, sistema de salud, etc.. Este tipo de políticas estatales generan frustración en este sector poblacional, aunque se mantiene cierta sensación de seguridad en general.

La variable Salario entendida como el sentimiento experimentado por los miembros de que el salario es satisfactorio para suplir necesidades básicas, en relación con sus grupos de referencia y la posibilidad o no, de alcanzar una mayor remuneración dada la oportunidad del mercado de trabajo. Rodríguez (1979); en este aspecto se encuentra que los docentes están inconformes con su salario y con la posibilidad de alcanzar mejores oportunidades en el mercado laboral, y en este punto se puede dar dos razones a ello; una que el sistema salarial del magisterio para mejoramiento por competencias debe ser revisado, lo cual es una de las banderas de lucha de FECODE, ya



que el sistema adoptado para mejoramiento salarial ha mostrado, desde hace cinco años, que alcanzar el mejoramiento es muy difícil porque los niveles de aprobación deben superar el 80 % de la evaluación que aplica el ministerio de educación. En otras palabras por cada 100 maestros que se presentan a concurso para mejoramiento solo pasan 15.

¿Están tan mal preparados los maestros? O hay dificultades con las pruebas o con su administración? Estas son preguntas que servirían de objeto de otra investigación; pero que para el caso ilustran parte de la inconformidad que la comunidad educativa puede estar sintiendo con respecto al salario; y la otra razón podría estar dada a nivel general en las dificultades económicas que atraviesa el país, lo cual limita las garantías y beneficios que el estado puede ofrecerle a sus colaboradores y a sus miembros en general.

Mirando entonces la relación entre las variables clima y motivación dice Colquitt, Lepine y Noe(2000), que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afectan su comportamiento. Toro(2002), por su parte afirma que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

En la investigación se podría estar de acuerdo con la postura de Toro en dónde al efectuar la correlación entre las variables clima y motivación; siendo sus valores de correlación débiles o estadísticamente no muy significativos, se encuentra que ambas variables están en un nivel moderado con tendencia baja.

Si se observa la relación entre aceptación de normas y valores del CMT y Conformidad del tecla se puede decir que hay relación en el sentido que los docentes están en la capacidad de asumir las normas de la organización cuando éstas son claras y organizadas, ya que ello les permite una mayor autonomía sin necesidad de conformarse simplemente con lo que toca hacer, ya que ello genera insatisfacción generalizada y frustración frente a la tarea. Existe una relación entre la supervisión y las normas de

excelencia, lo cual tendría sentido ya que los docentes sienten que la institución les exige un adecuado desempeño ya su vez está controlando el mismo con los diferentes mecanismos de control que ha creado el sistema general de educación, uno de ellos es la evaluación anual de desempeño, ya que no todos conciben este sistema con un oportunidad de mejoramiento sino como una amenaza a sus intereses laborales y personales.

Existe un relación interesante que marca negativo entre calor y apoyo y afiliación lo cual podría explicarse desde el hecho en que si el docente no siente el adecuado ambiente de apoyo dentro de sus grupo de trabajo la capacidad de afiliación se ve afectada, de igual manera puede suceder con la autorrealización pero aquí la relación es positiva es decir si hay un buen ambiente los docentes se preocupan por su crecimiento personal. Más observamos en la prueba que la autorrealización de algunos docentes no es su prioridad y que el sentir sobre el calor y apoyo a nivel general no es el mejor.

Lo anterior implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos, en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público (Robles et al, 1998), y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral. Calderón (2004).

Esta investigación abre una puerta a la posibilidad de continuar investigando en el tema de motivación y clima laboral, en el ámbito del docente de básica secundaria del sector oficial; ya que se podrían analizar a la luz de ellas otras variables de influencia organizacional, como el desempeño, la calidad del aprendizaje, el estilo apropiado del liderazgo y el rol de GTH en este campo.

## 10. CONCLUSIONES

Luego de revisar los diferentes objetivos a los que se pretendía dar respuesta en el proceso de la investigación realizada, se puede concluir que:

Los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa, ya que existe en ellos la tendencia a manejar sus mecanismos de motivación desde el medio ambiente, lo que hace que los programas que se generen para el incremento de la motivación deben centrarse mucho en el proceso intrínseco de crecimiento y desarrollo del ser humano; ya que siempre habrán condiciones externas que pueden tornarse frustrantes, pero si el mecanismo de motivación del docente está centrado en la autorrealización, en el desarrollo personal y en su propio crecimiento, éstos eventos que se podrían percibir como adversos en determinado momento, no generarían el mismo impacto en la motivación del docente.

Los niveles de motivación hallados en general en la población muestran que estarían dentro del rango promedio, pero vulnerables a la frustración en aquellos puntajes en donde se esperaría un nivel un poco más elevado.

Esta investigación ratifica la postura de Calderón (2004), donde dice que desde la estrategia general de la gerencia de talento humano se debe dar un manejo integral centrado en la consecución de los objetivos misionales de la organización; entendiendo que la organización está compuesta por personas que deben estar alineadas a dichos objetivos pero que algunas condiciones del contexto laboral y personal pueden afectar dicha alineación.

El clima organizacional de la institución se encuentra en un nivel moderado; es decir que se trabaja, existen las condiciones básicas de mantenimiento de las relaciones, pero hay déficit en las interacciones de todos los elementos que conforman la red organizacional, muchos de ellos parte de la confluencia cultural, pero también se

evidenció que no hay una identidad organizacional fija ya que los elementos claves de la estrategia gerencial no son evidentes para toda la población, y ello conlleva a la no claridad en los objetivos misionales.

Se percibe cierta insatisfacción en general con algunos aspectos del clima institucional, los cuales al ser correlacionados estadísticamente con la motivación no permitirían asegurar una relación lineal directa. Pero que en la multi-causalidad comportamental siguen existiendo y pese a su no evidencia estadística se puede pensar que ambos co-afectan el uno al otro. Ratificando la posición de Toro (2002), cuando dice que son variables independientes.

En los procesos motivacionales de los docentes del sector público se debe con urgencia mejorar el sistema del direccionamiento estratégico, ya que la institución educativa se enfoca a la producción de saberes, pero olvida que igual es una Organización y como tal debe tener un direccionamiento adecuado para la sociedad actual, en donde convergen muchos cambios organizacionales y como diría Calderón (2004), la dependencia de gerencia de talento humano aún es en este sector, un departamento de recursos humanos encargado de realizar nómina, pagar prestaciones, subir novedades al sistema, y aunque el MEN hable de calidad educativa y revolución educativa, esta tal vez no se hará realidad hasta que los sistemas de administrar educación en los colegios cambie, hasta que no se efectúe un cambio general al sistema que gerencia los gestores del cambio que son los docentes.

Entendida la Gestión del Talento Humano, según Jericó (2002) como “conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios” (p.43). Necesitaríamos de una gestión de talento humano que conlleve, no solo a la aplicación de procesos de administración de talento humano, tales como la planeación, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, entre otros, que de igual forma no se pueden olvidar o dejar de hacer correctamente; sino que realmente las organizaciones se comprometan a desarrollar acciones para que el profesional con

talento alcance resultados superiores, “pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive” Marina (2011).

Y como nos lo revela la teoría desde Herzberg(1966) en donde los factores higiénicos como el salario llegan a un punto donde ya no generan igual nivel de motivación, y en este caso, para los docentes es el salario lo que más los motiva , debemos pensar en un cambio en la estrategia de motivación que este más orientada a la dirección por competencias, en dónde la gestión del capital humano, pueda realmente ser incentivada desde sus necesidades de autorrealización más que por la mera satisfacción de sus necesidades básicas.

Pero ello llevaría al cambio general en el modelo tradicional de la gestión pública como lo dice Calderón (2004).

Porque aunque la directriz general del Ministerio está basada en la dirección por competencias, habría que realizar un análisis real de cómo en la aplicación del modelo en cada una de las instituciones educativas del país realmente se lleva a cabo. Ya que hay divergencias por comprobar, en lo planteado a lo que la realidad institucional muestra, y esto está directamente relacionado con el gerente de talento humano de cada institución que para el caso serían los rectores, que con sus estilos de liderazgo como vimos anteriormente son uno de los principales factores de influencia sobre el clima laboral de las organizaciones.

Debemos decir entonces que la motivación y el clima aunque en esta investigación no presentan un alto nivel de corresponsabilidad, son variables que están sujetas a las modificaciones que dentro de la organización surgen desde el gerente de talento humano que con sus estilos de direccionamiento puede variarlas y puede modificarlas en pro del alcance de sus objetivos estratégicos. Conociendo las debilidades o fortalezas que se muestran en cada una de estas dos variables se pueden presentar estrategias de mejoramiento de cadauna de ellas en donde se promuevan proyectos de intervención organizacional desde la promoción de la autorrealización y la proyección personal de cada uno de los docentes y en dónde la comunicación organizacional sea uno de los principales actores de mejoramiento de clima en general.

Considerando que en la actualidad en este punto existe divergencias. Y siguiendo a Pérez de Maldonado (2006) el gerente se debe ocupar del clima por que

“1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal , esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el objetivo de las metas organizacionales; 2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones por su carácter global, sistémico. 3. Al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados existe la posibilidad de tomar conciencia y con ello la reflexión y la auto-reflexión. Que generará acciones de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales”.(p.24).

Podemos apoyarnos entonces desde los resultados en uno de los tres postulados de McGregor (1960) en la teoría X que dice que

“Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.” (P.4).

Este postulado refleja un estilo tradicional de dirección y los resultados de investigación pueden estar en directa relación con éste evento debido a que es éste el estilo gerencial que aún pese a que se dice que se trabaja por competencias se ha venido dando en la institución.

Más lo esperado sería que siguiendo a McGregor (1960) en la teoría Y ;

“La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales”. (p.11)

Esta visión sería la que se alinearía adecuadamente con un enfoque en dónde la autorrealización del individuo va en una misma vía con los objetivos empresariales y la consecución de las metas de seguro así sefacilitaría, porque el individuo allí es el centro de desarrollo y gestión de la organización.

De acuerdo con Herzberg (1966), los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes de talento humano que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos gerentes sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

Y es allí donde se encuentra el verdadero valor de liderar por competencias, en dónde el gerente de la Institución sea capaz de darle un sentido del contenido real del trabajo o de la tarea y pueda llevar al docente a que su interés esté en el ejercicio de su que hacer y no en cuánto le paguen por hacerlo, porque mientras se continúe tratando de motivar basados meramente en el sueldo y sus garantías prestacionales; no podremos decir jamás que hemos dado el paso de administrar recursos humanos a gerenciar talentos humanos. Porque entonces aún estaremos enmarcados en un modelo tradicional que mantiene condiciones dignas de trabajo más no explora las verdaderas habilidades y capacidades del individuo en su ejecución. Dandocomo resultados vulnerabilidad en la motivación y en el clima laboral. Como lo evidenció el estudio adelantado.

El docente es evaluado por competencias, según decreto ley 1278 del 2003, pero continua trabajando y siendo administrado en un modelo tradicional, y sus motivaciones según el resultado de esta investigación no son las apropiadas para que se mantenga un buen nivel de interés en el desempeño de la tarea; ya que ellas están centradas en la cantidad del salario que recibe, siendo el salario el determinante y cada vez que el

salario aumente, se necesitará un nuevo aumento salarial para mantener equilibrada la motivación. Pero al no darse dicho aumento por las políticas económicas de nuestro país o la multicausalidad de factores, siempre será ello un pretexto de la frustración del docente.

Cuando se logre que la motivación docente sea intrínseca y no extrínseca se logrará que haya una verdadera revolución educativa y ello podría llevar al mejoramiento en la calidad educativa.



## 11. REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional” concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
- Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas. Perfil de motivación para el trabajo. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 19 (2), 51-66.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte* 200. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133.
- Barbosa, G y D’ruggiero, G. (1999). Relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de la satisfacción de los empleados de LANIP y el ICA. Tesis de especialización no publicada. Bogotá: Universidad católica de Colombia.
- Brunet, I.(2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición Diagnostico y consecuencias*. México: ed. Trillas.
- Cabrera, G. (1999). El clima organizacional en las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*. 1(2), 1-19.
- Calderon Hernandez, G. (2004). Human talent management in government organizations: a study of public agencies in three Colombian cities (Manizales, Pereira and Armenia). *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8(24) p.645

- Castillo, I., L Duda, J., Sol Álvarez, M., Mercé, J., & Balaguer, I. (2011). Clima motivacional, metas de logro de aproximación y evitación y bienestar en futbolistas cadetes. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1).
- Colquitt, J.; Lepine, J. y Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a Meta analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85, 678-707.
- Chaparro L. (2006) Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Revista: INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 2006 16(28).
- Chiavenato, I.; Villamizar, G. A. & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (pp. 6-41). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría de la Administración. *Editores McGraw Hill. México, México.*
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11 Ed. México: McGraw Hill Interamericana. p. 122.
- De la torre (1991). *Manual de la Creatividad*”, Barcelona: Editorial Vicens Vives.
- De Maldonado, I. P., Pérez, M. M., & Uzcátegui, S. B. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231.
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Gilamar C. (1999) Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional. Universidad de Chile.
- Gonçalves,J. (1999). Interculturalidad, Universidad de Algarve. Portugal. Revista educación, vol. 1. 99, 113.
- Goncalvez, A. (2002). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en [www.Qulidade.org/articles/dec97/htm](http://www.Qulidade.org/articles/dec97/htm).
- Harold J. Leavitt. (1988). *Managerial Pshychology*. 5 ed. Chicago, University of Chicago. P 9.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg (1966) citado por Toro, F (1982) *Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Medellín: Centro de Investigaciones e Interventoría del Comportamiento Organizacional.
- Hellriegel, D. &SlocumJr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 255-280.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed). México: Interamericana S.A.
- Hoyos,V. M. y Bravo, A. (1973). *Diseño de un instrumento para medir clima organizacional*. Bogotá: publicaciones Universidad de los Andes.
- Kreitner, R. &Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H.; Gibson, J. L. & Phillips, B. D. (1986). *Managing for performance: An introduction to the process of managing*. Business Publications. p. 147.

Jericó, P. (2002). 228. La gestión del talento. *Revistaph*, (40-41.Esp).

Likert, R. (1967). *The human organization; its management and value*. Mc Graw Hill.

Litwin & Stringer. (1968). Citados por Álvarez, G. (1992). *El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones relevantes*. P.34

Lawler, E. E. (1973). Quality of working life and social accounts. In M. Dierkes and R. A. Bauer (eds.), *Corporate social accounting* (pp. 154-165). New York:

Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima Organizacional [versión electrónica]. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 35-38.

McClelland. (1975). *Testing for competence rather the intelligence*. USA: American Psychologist.

McGregor, D. M. (1960). La teoría xy la teoría y. [Untrefvirtual.edu.ar](http://Untrefvirtual.edu.ar)

McGregor, D.(1966). Citado por Martínez, N. (2001). *La motivación, los factores Laborales y Demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales*.

Tesis de Especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.

McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.

Marín, R. & De la Torre, S. (1991). *Manual de la Creatividad*. Barcelona: Vicens Vives.

- Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación* (Vol. 3). Editorial Ariel.
- Martín, M y Colbs. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones y Funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá
- Martin, M y Colbs (2002). Diagnostico del clima organizacional. España. P, 331-348.
- Martínez, R. (2006). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. (doc. En línea) [www.mujerynegocios.com/articulo533-lanación.htm](http://www.mujerynegocios.com/articulo533-lanación.htm).
- Maslow, A., & Rib, R. (1987). *El hombre autor realizado: Hacia una psicología del ser*.
- Montoya, A. (1990). *Clima organizacional comparado con la motivación para el trabajo en una mediana industria colombiana*. Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Pérez, Reina y Sanabria. (1997). El Clima Organizacional en el decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad centro-occidental "Lisandro Alvarado". *Revista de Investigación y Post grado*, vol. 12 (nº 1), p.p. 56 - 62.
- Palma S. (2011) Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. [Monografía en Internet] 2006. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Robles, M. Dierssen T, Martínez E, Herrera P, Díaz AR, Llorca J.(1998). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *GacSanit*. [periódico en Internet]. ; 19(2): 127-134.

Disponible:[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S02139111200500020006&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S02139111200500020006&lng=pt&nrm=iso)

Rodríguez, Cofer, C. N., Appley, M. H., (1979). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. Trillas.

Rodríguez, M. (1993). *Diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral en una empresa estatal* (Doctoral dissertation, Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá).

Rodríguez, José (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.

Rodríguez, M.P. (2001). Managerial ethical behavior in Colombia, Spain and Britain. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Bradford, Inglaterra.

Rodríguez, S., Núñez, J. C., Valle, A., Blas, R., & Rosario, P. (2009). Auto-eficacia docente, motivación del profesor y estrategias de enseñanza. *Escritos de psicología*, 3(1), 1-7.

Romero, Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante, M. C., & Giraldo, J. (2005). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.

Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, (60), 8.

Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.

Toro, F y Cabrera, H.(1981) . *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Ilustraciones.

Toro, F. (1982). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Medellín: Centro de

Investigaciones e Interventoría del Comportamiento Organizacional.

Toro, F. & Cabrera H. (1985). *Cuestionario de motivación para el*

*Trabajo CMT*. Manual. Medellín: Ediciones Ilustraciones. P.33.

Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. 2 ed. Medellín: Cincel Ltda.

Toro, F y Cabrera, H.(1996).*Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales*. Colombia: Ediciones Ilustraciones. P. 27-35.

Toro, F y Cabrera, H.(1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista interamericana de psicología organizacional*. 17(2), 27-39.

Toro, F. y Cabrera, H.(2001).*El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Toro, F y Cabrera, H.(2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista interamericana de psicología ocupacional*. 21, 14-17.

Young, P. T.(1961). *Motivation and emotion*, Nueva York: J. Wikey.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, 1964. NY: *John Wiley & sons*, 47-51.

## **12. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

### **De la institución**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Línea de investigación Desarrollo Potencial Humano en la sociedad del conocimiento. Maestría en Gerencia del Talento Humano. IX Cohorte.

### **De los investigadores**

LILIANA MEJIA SERNA; Psicólogo (Universidad El Bosque), especialista en gerencia de talento humano (Universidad de Manizales). Estudiante de Maestría en Gerencia de Talento Humano (Universidad de Manizales). Autora de la presente tesis.

JAIRO ZULUAGA; Psicólogo (Universidad de Manizales). Magister en Educación y desarrollo humano CINDE- Universidad de Manizales). Estudiante de Doctorado en ciencias sociales niñez y juventud (Universidad de Manizales). Docente universidad de Manizales. Director de la presente tesis.

### **De la investigación**

1. Uso restringido de la información y nombre de la institución educativa.
2. tipo de investigación según objetivos es descriptiva
3. disciplinas comprendidas en el proyecto de investigación: Psicología, Gerencia del Talento Humano.
4. apoyo externo: asesor estadístico, Universidad de Manizales. Dr. Héctor Mauricio Serna Gómez.
5. área de aplicación de los resultados; Desarrollo del Talento Humano y Educación.



6. Recomendaciones para la aplicación de los resultados; estos resultados sirven para la elaboración futura de programas de motivación y análisis de clima en contextos institucionales educativos del sector público, así como para investigaciones futuras en el relacionamiento de estas variables con otras variables que afectan el desempeño.

**Firmas del investigador principal e investigadores asociados**

**LILIANA MEJIA SERNA**  
**PSICOLOGAT .P. 7171 R.D. 4509**

**JAIRO ZULUAGA SOTO**  
**DOCENTE**  
**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

## **Anexo. 1. C M T**

*Fernando Toro Álvarez*

### **CUADERNILLO DE ITEMS**

#### **Instrucciones Generales**

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud. y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud. son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera veraz y espontánea.

#### **Primera Parte**

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a

la que consideró en segundo lugar y continúe en orden ascendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal.
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado.
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

0. a. (5)

b. (1)

c. (4)

d. (2)

e. (3)

**Asegúrese de haber comprendido, antes de comenzar a responderlo escriba en este cuadernillo**

**Haga sus marcas en la hoja de respuestas.**

**1. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c. Saber que otras personas me aprecian.
- d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

**2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

- a. Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta.
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
- e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

**3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- c. Darme cuenta que perfecciono mis conocimientos.
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

**4. La mayor satisfacción que deseo obtener en mi trabajo es:**

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.

- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

**5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
- c. Que las otras personas acepten mis méritos.
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

**Segunda Parte**

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos **beneficios** en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden ascendente hasta darle el valor uno (1) a la que solamente realizaría en caso extremo.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio.

Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

1. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:

- a. Cumplir con el horario de trabajo.
- b. Colaborar con los compañeros.
- c. Solicitarlo directamente al jefe.
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.
- e. Vincularme a un grupo de presión.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

1. a. ①

b. ④

c. ②

d. ③

e. ⑤

**Asegúrese de haber comprendido, antes de comenzar a responderlo escriba en este cuadernillo.**

**Haga sus marcas en la hoja de respuestas**

**6. El medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte de mis jefes es:**

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respecto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

**7. El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:**

- a. Ponerle empeño e imaginación.
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

**8. El medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:**

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

**9. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:**

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.



- c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle el tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

**10. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:**

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
- d. Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

**Tercera Parte**

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede. Asígnele el número (5) a la que considero más importante. El número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asignó. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

**0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
- b. Supervisar un gran número de personas.
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo.
- d. Ganar mucho dinero.
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

- a. (3)
- b. (5)
- c. (1)
- d. (2)
- e. (4)

**Asegúrese de haber comprendido, antes de comenzar a responderno escriba en este cuadernillo.**

**Haga sus marcas en la hoja de respuestas.**

**11. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su género.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

**12. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Ganar un Sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y de mi familia.
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo mas interesante e importante.
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

**13. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me de a conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

**14. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales..
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

**15. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés.
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- c. Tener un jefe que antes que exigir, me apoye y motive.
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas..
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.

## **Anexo 2. El instrumento tecla: test de clima laboral**

Los diferentes factores evaluados para el TECLA están determinados por los siguientes ítems:

**1. CONFORMIDAD:**

5-v; 14-f; 23-v; 32-v; 41-v; 50-v; 68-v; 77-f; 86-v.

**2. RECOMPENSA:**

6-v; 15-v; 24-v; 33-v; 42-f; 51-v; 60-f; 78-v; 87-f.

**3. CLARIDAD ORGANIZACIONAL:**

2-v; 11-f; 20-f; 29-f; 36-f; 47-v; 56-f; 65-f; 79-f; 83-v.

**4. CALOR Y APOYO:**

4-f; 13-f; 22-f; 31-v; 40-f; 49-v; 56-f; 67-v; 76-f; 85-v.

**5. RESPONSABILIDAD:**

12-f; 21-f; 30-f; 39-v; 48-v; 57-v; 66-v; 75-v; 84-v.

**6. NORMAS DE EXCELENCIA:**

1-v; 10-v; 19-f; 28-f; 37-v; 46-f; 55-v; 65-f; 73-v; 82-f.

**7. SEGURIDAD:**

8-f; 17-f; 26-v; 35-f; 44-v; 53-f; 62-v; 71-f; 80-v; 89-f.

**8. SALARIO:**

7-f; 16-v; 25-v; 34-f; 43-v; 52-f; 61-v; 70-v; 79-f; 88-v.

## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL TECLA.

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que nos preste al responder el presente cuestionario con lo cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

Marque verdadero o falso según corresponda:

PREGUNTA	V	F
1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.	V	F
2. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	V	F
3. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	V	F
4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.	V	F
5. Aquí la gente se siente como metida en una jaula.	V	F
6. En ésta empresa se premia a la persona que trabaja bien.	V	F
7. Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias.	V	F
8. Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados.	V	F
9. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.	V	F
10. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos.	V	F
11. Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	V	F
12. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	V	F
13. A menudo ocurre, que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente.	V	F
14. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.	V	F
15. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento.	V	F
16. Aquí se dan ayudas extras fuera de lo estrictamente exige el contrato de sueldo.	V	F
17. Hay que tener miedo cuando se comete un error.	V	F
18. Por lo general solo nos piden cuentas del trabajo.	V	F
19. En general el trabajo se hace superficial y mediocre.	V	F
20. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	V	F
21. Toda decisión que se tome es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	V	F
22. Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa.	V	F
23. Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados.	V	F
24. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo, son justas.	V	F
25. Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo.	V	F
26. Se quiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados.	V	F
27. La iluminación en los puestos de trabajo es inadecuada.	V	F

28. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	V	F
29. En esta empresa se cumple: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”	V	F
30. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	V	F
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.	V	F
32. Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado.	V	F
33. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	V	F
34. Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo.	V	F
35. Aquí se despide a la gente con facilidad.	V	F
36. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.	V	F
37. Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.	V	F
38. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.	V	F
39. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo.	V	F
40. Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados.	V	F
41. Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera.	V	F
42. Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo.	V	F
43. Las prestaciones sociales que la organización brindan son justas.	V	F
44. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	V	F
45. El que se esfuerza en el trabajo es recompensado.	V	F
46. Verdaderamente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.	V	F
47. En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.	V	F
48. Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo.	V	F
49. Siento que trabajo con compañeros, no con rivales.	V	F
50. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia.	V	F
51. Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa.	V	F
52. El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización.	V	F
53. Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás.	V	F
54. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	V	F
55. Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente.	V	F
56. Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se conoce quien debe resolverlo.	V	F
57. Únicamente al finalizar el trabajo se revisa.	V	F
58. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe.	V	F
59. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.	V	F
60. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en sí.	V	F
61. Aquí se remunera al empleado según su habilidad.	V	F

62. No se ahorran preocupaciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia.	V	F
63. El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesita.	V	F
64. Los superiores no se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	V	F
65. Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	V	F
66. Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.	V	F
67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	V	F
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.	V	F
69. Si se comete un error, se enseña a corregirlo.	V	F
70. Realizando la misma labor, se ganaría más en otra empresa.	V	F
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.	V	F
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.	V	F
73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	V	F
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.	V	F
75. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	V	F
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	V	F
77. Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso.	V	F
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo indisponen a los superiores.	V	F
79. Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo.	V	F
80. Los empleados pueden defenderse de la organización.	V	F
81. En la empresa existe cierta preocupación porque el empleado dé educación a sus hijos.	V	F
82. En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo, aun cuando no se haya terminado el que está haciendo.	V	F
83. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.	V	F
84. Existe un interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la empresa.	V	F
85. Normalmente, cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la organización nos colaboramos satisfactoriamente.	V	F
86. Aquí existe mucho formalismo para todo.	V	F
87. Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga.	V	F



88. Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente.	<b>V</b>	<b>F</b>
89. Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	<b>V</b>	<b>F</b>
90. A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	<b>V</b>	<b>F</b>