

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Facultad de Contaduría y Administración

Coordinación central de investigación y posgrado

Maestría en Administración de Recursos Humanos



## **TESIS**

LA MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN UNA ESCUELA PREPARATORIA PARTICULAR.  
ESTUDIO DE CASO

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PRESENTA:**  
JORGE ALBERTO CASTRO QUIÑÓNEZ

**DIRECTORES DE TESIS:**  
DR. GREGORIO GUZMAN LARES  
DR. ELEAZAR GONZÁLEZ ÁLVAREZ

CULIACÁN DE ROSALES, SINALOA, DICIEMBRE DE 2024.



Dirección General de Bibliotecas  
Ciudad Universitaria  
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios  
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.  
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57  
dgbuas@uas.edu.mx

## UAS-Dirección General de Bibliotecas

### Repositorio Institucional Buelna

#### Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial  
Compartir Igual, 4.0 Internacional



## **Dedicatoria**

A Samantha, Camila y Rebeca, a quienes les he robado tiempo y atenciones durante mis estudios y trabajo. Aunque todos los esfuerzos son por ellas y para ellas, espero poder reponerlo algún día.

## Resumen

El propósito del presente estudio fue conocer y explicar el impacto que tiene la motivación en la generación del clima organizacional en un grupo de personas, en este caso en la planta docente de una escuela preparatoria particular. Está enmarcada en la teoría del comportamiento organizacional, donde se abordan los temas de motivación y clima organizacional. Se investiga la función de la dirección de la escuela que está a cargo de una religiosa y es quien debe entre otras muchas funciones, crear, aplicar y supervisar las estrategias de motivación que se administrarán a la planta docente.

El enfoque de la investigación es mixto, el método usado fue el estudio de casos, en su modalidad organizacional. Los instrumentos de recolección de información fueron; la entrevista la cual se aplicó a la dirección de la escuela, que consta de 15 preguntas, otro instrumento fue la encuesta para diagnosticar el clima organizacional que se aplicó a la planta docente a una muestra de 22 maestros y por último se tiene los datos recabados a través de la observación que sirvió para triangular los instrumentos.

Los resultados obtenidos permitieron crear un sistema de detección de necesidades de motivación, a través de la gestión adecuada de la comunicación como estrategia principal. Escuchar, evaluar y aplicar las recomendaciones y sugerencias de los docentes en sus propias tareas y funciones generan un clima organizacional positivo en esta institución escolar.

**Palabras clave:** dirección, clima organizacional, gestión de la comunicación.

## **Abstract**

The purpose of this study was to understand and explain the impact of motivation on the creation of organizational climate within a group of people, specifically the teaching staff of a private high school. It is framed within the theory of organizational behavior, addressing topics such as motivation and organizational climate. The study examines the role of the school administration, led by a religious leader, who is responsible, among many other functions, for creating, implementing, and supervising motivational strategies to be applied to the teaching staff.

The research follows a mixed-methods approach, utilizing the case study method in its organizational modality. Data collection instruments included an interview conducted with the school administration, consisting of 15 questions; a survey to diagnose the organizational climate, applied to a sample of 22 teachers; and data gathered through observation, which served to triangulate the instruments.

The results enabled the development of a system for identifying motivational needs through effective communication management as the main strategy. Listening to, evaluating, and applying teachers' recommendations and suggestions in their tasks and responsibilities contribute to fostering a positive organizational climate in this educational institution.

**Keywords:** Management, organizational climate, Communication management.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema .....	3
1.1 Contextualización.....	3
1.2 Descripción del Problema .....	8
1.3 Hipótesis .....	12
1.4 Justificación .....	12
1.5 Objetivos .....	15
1.5.1 Objetivo General.....	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
1.6 Preguntas de Investigación.....	16
1.6.1 Pregunta General.....	16
1.6.2 Preguntas Específicas de Investigación .....	16
1.7 Delimitación del Problema .....	17
Capítulo II. Marco Teórico .....	18
2.1 Estado del Arte.....	18
2.2 La Teoría Organizacional.....	23
2.2.1 Concepto y Elementos.....	24
2.2.2 Evolución de la Teoría Organizacional .....	27
2.3 La Función de Dirección .....	28
2.3.1 Elementos de la Dirección .....	28
2.3.1.1 Comunicación .....	29
2.3.1.2 Liderazgo .....	31
2.3.1.3 Estilos de Liderazgo.....	31
2.4 La Motivación y sus Teorías .....	32
2.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	34
2.4.2 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg.....	36
2.4.3 Teoría de las Necesidades de la Motivación De McClelland.....	37
2.4.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	38
2.4.5 Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer (ERC) .....	39
2.4.6 Teoría de las Expectativas de Vroom .....	40

2.4.7 Modelo de Motivación de Porter y Lawler .....	41
2.5 El Clima Organizacional en el Marco de la Teoría de la Organización .....	42
2.5.1 Tipos de Climas .....	43
2.5.2 Dimensiones del Clima Organizacional .....	44
Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	47
3.1 Enfoque de Investigación.....	47
3.2 Tipo de Investigación .....	49
3.3 Diseño de Investigación .....	50
3.4 Método de Investigación .....	51
3.5 Escenario y Muestra .....	53
3.6 Recolección de Datos .....	54
3.6.1 La Entrevista.....	54
3.6.2 La Encuesta.....	56
3.6.3 La Observación.....	58
Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados.....	60
4.1. Presentación de Resultados .....	60
4.2 El Clima Organizacional de la Planta Docente.....	61
4.2.1 Satisfacción Laboral.....	62
4.2.2 Comunicación Formal en la Institución .....	63
4.2.3 El Servicio que la Escuela Ofrece Actualmente .....	67
4.2.4 La Seguridad Laboral.....	69
4.2.5 Capacitación y Desarrollo .....	71
4.2.6 La Motivación como Instrumento de Gestión de la Dirección .....	73
4.2.7 Normas y Reglas Escolares.....	75
4.2.8 Coordinación y Organización.....	76
4.2.9 Remuneración Económica.....	78
4.2.10 Liderazgo y Relación con el Director .....	80
4.2.11 Equipamiento de la Escuela .....	83
4.3 La Gestión de la Dirección del Plantel .....	87
4.4 El Comportamiento Humano en la Organización .....	88
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	91

5.1 Análisis General de los Resultados.....	91
5.1.1 El Uso de la Motivación por parte de la Dirección .....	93
5.1.2 Factores de Gestión que Generan un Clima Organizacional Positivo .....	94
5.1.3 El Estado del Clima Organizacional.....	95
5.2 Conclusiones.....	97
5.3 Recomendaciones .....	98
Bibliografía .....	100
Anexos .....	112

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional.....	44
Tabla 2. Distribución por categorías. ....	57
Tabla 3. Categorías de análisis. ....	61
Tabla 4. Análisis del clima organizacional. ....	86
Tabla 5. La triangulación de los elementos por instrumento. ....	91

### **Índice de figuras**

Figura 1. Elementos de la organización. ....	25
Figura 2. Flujos de información. ....	30
Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow. ....	34
Figura 4. Modelo de Vroom. ....	40
Figura 5. Modelo de Porter y Lawler. ....	41
Figura 6. El reto que representa el trabajo diario. ....	62
Figura 7. Los objetivos y metas del trabajo. ....	62
Figura 8. La satisfacción que da el trabajo. ....	63
Figura 9. Comunicación y relación con el equipo de trabajo. ....	63
Figura 10. La comunicación de los maestros con la directora.....	64
Figura 11. La información que da la dirección para hacer el trabajo. ....	65
Figura 12. La comunicación entre los departamentos de la escuela.....	66
Figura 13. Las oportunidades de expresar las ideas.....	66
Figura 14. La calidad de los servicios de la escuela. ....	67

Figura 15. Los resultados y la eficiencia en la escuela. ....	67
Figura 16. Los resultados y eficiencia que se obtienen actualmente. ....	68
Figura 17. El aprovechamiento que el maestro hace de sus habilidades.....	69
Figura 18. La seguridad y estabilidad en la escuela.....	69
Figura 19. La confianza y seguridad con los compañeros de trabajo.....	70
Figura 20. La seguridad en el puesto. ....	71
Figura 21. Oportunidades de desarrollo que puede haber en la escuela. ....	71
Figura 22. Las cosas nuevas que se aprenden en el trabajo. ....	72
Figura 23. Las facilidades para la capacitación.....	73
Figura 24. La motivación que da la directora.....	73
Figura 25. La motivación que da el jefe al equipo de trabajo. ....	74
Figura 26. Las reglas y normas de la escuela. ....	75
Figura 27. La responsabilidad y autoridad en el puesto de trabajo. ....	75
Figura 28. La coordinación de esfuerzos entre los departamentos. ....	76
Figura 29. La forma en que está organizada la escuela.....	77
Figura 30. La ayuda de los compañeros cuando es necesario. ....	77
Figura 31. Las prestaciones que da la escuela. ....	78
Figura 32. La forma de fijar los sueldos y prestaciones. ....	79
Figura 33. El nivel de ingresos de los maestros. ....	79
Figura 34. El apoyo y relación con los directivos.....	80
Figura 35. El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo.....	81
Figura 36. La ayuda y asesoría por parte de la directora. ....	81
Figura 37. La forma de ordenar de la directora. ....	82
Figura 38. El material y el equipo para realizar el trabajo. ....	83
Figura 39. Las condiciones físicas del lugar de trabajo.....	84
Figura 40. La distancia de la casa al trabajo. ....	84
Figura 41. El estado general del clima organizacional en la escuela. ....	96

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar, a través del método científico, las estrategias de motivación implementadas por la dirección de una escuela preparatoria privada y su impacto en el cuerpo docente, con el fin de evaluar el clima organizacional. La investigación se organiza en cinco capítulos.

El primero se centra en la formulación del objeto de estudio, donde se define el problema, se establece la hipótesis y se justifican los objetivos generales y específicos, que buscan comprender las estrategias de motivación del personal docente, evaluar el clima laboral y desarrollar un modelo que promueva la motivación entre los maestros.

En el segundo capítulo, el marco teórico se divide en cinco secciones: la primera revisa investigaciones previas sobre el tema; la segunda aborda la Teoría organizacional, analizando su definición y evolución; la tercera examina la función de Dirección, centrándose en comunicación y estilos de liderazgo; la cuarta ofrece un análisis de teorías de motivación clásicas (como las de Maslow y Herzberg); y la última investiga el Clima organizacional, integrando estos conceptos en un contexto más amplio.

El tercer capítulo justifica el enfoque de investigación elegido y detalla el procedimiento seguido, incluyendo el escenario, los participantes y la recolección de datos mediante entrevistas, encuestas y observación participante. En el cuarto capítulo se presentan las categorías de análisis derivadas del diagnóstico del clima

organizacional, evaluando aspectos como la satisfacción laboral y percepción de liderazgo.

Finalmente, se presentan los hallazgos y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, identificando las estrategias de motivación utilizadas por la dirección y los factores que contribuyen a un buen clima organizacional, además de proponer un modelo para detectar necesidades motivacionales que favorezca un ambiente positivo en la escuela preparatoria privada.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

El capítulo se centra en el planteamiento del problema relacionado con la motivación y su influencia en el clima organizacional de una escuela preparatoria privada. En un entorno educativo competitivo, la motivación del personal docente y administrativo es crucial para el éxito institucional. Sin embargo, muchos centros educativos enfrentan desafíos significativos para crear un ambiente laboral que fomente la motivación. Este capítulo analizará las problemáticas que afectan la motivación en esta preparatoria específica y cómo estas dificultades impactan el clima organizacional. Se busca establecer un marco teórico y práctico que facilite la comprensión de las dinámicas entre motivación y clima organizacional, así como proponer estrategias efectivas para mejorar ambos aspectos en el entorno escolar.

### **1.1 Contextualización**

Para situar este trabajo de investigación, se define el concepto de organización. Amorós (2007) la describe como una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por personas que operan con cierta continuidad para alcanzar objetivos. Esta unidad puede tener fines lucrativos o no, y su eficiencia depende de la coordinación lograda. Las organizaciones integran recursos materiales, financieros, humanos y técnicos, cada uno con un propósito específico que se combina para cumplir metas concretas.

Robbins y Judge (2020) sostienen que el recurso humano es el más valioso en las organizaciones, ya que son las personas quienes utilizan de manera eficiente los demás recursos (materiales, técnicos y financieros). Las empresas con personal

motivado y con alta moral suelen alcanzar sus objetivos más rápidamente, como señala Molina (2008), quien indica que un ambiente laboral positivo facilita el cumplimiento de las metas institucionales. Sin embargo, lograr la participación y colaboración de los trabajadores no es sencillo; se deben identificar los factores que influyen en sus conductas para alinearlas con los objetivos de la empresa.

Los trabajadores tienen expectativas que la empresa debe satisfacer. Según Griffin et al. (2020), la relación entre el personal y las organizaciones es clave para el clima organizacional, ya que depende de la percepción de los empleados sobre lo que la empresa les ofrece y sus interacciones con compañeros, liderazgo y comunicación. Esta investigación se basará en la teoría organizacional, definida por Robbins y Coulter (2010) como el estudio de cómo individuos, grupos y estructuras afectan el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar este conocimiento para mejorar la eficiencia. En este marco se abordan la motivación y el clima organizacional.

Según Koontz et al. (2008), el estudio del comportamiento de las personas en las empresas ha sido un desafío que durante mucho tiempo no fue considerado importante por los administradores. Sin embargo, a raíz de la corriente humanista de Elton Mayo, este aspecto se ha vuelto crucial. La organización debe adaptarse a las diferencias entre los empleados, como clase social, religión, etnia, género y edad, ya que el factor humano es determinante para alcanzar los logros organizacionales. A su vez, los trabajadores también persiguen sus propias metas, lo que hace que el comportamiento organizacional recurra a la teoría motivacional para entender y satisfacer estas expectativas.

Según Pozner (2023), la percepción del personal en las organizaciones educativas no difiere de la de otros ámbitos. En las escuelas, los trabajadores son el recurso más valioso y son quienes marcan el rumbo y logran los objetivos. Por lo tanto, los maestros son fundamentales en las instituciones educativas, aunque también es importante reconocer el papel de los directivos y administrativos en la coordinación general de las escuelas.

La labor del docente puede ser percibida de diferentes maneras según el contexto, a veces subestimada y otras sobrevalorada. En su ejercicio profesional, el maestro enfrenta dos realidades en los centros educativos. Por un lado, trabaja de forma independiente en el aula, lo que fomenta su autonomía y lo obliga a desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos. Por otro lado, debe integrarse con otros académicos que comparten asignaturas o áreas de trabajo. En este entorno colectivo, el docente establece relaciones formales con la jerarquía institucional y vínculos informales y afectivos con sus colegas, promoviendo la interacción en el entorno escolar.

Derivado de esto último surge la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr que el maestro pueda realizar estas funciones o realidades de manera óptima?, que este siempre motivado para realizar su trabajo, que se sienta satisfecho, que no esté en conflicto con sus compañeros. En la actualidad, como parte de la evolución en la gestión las instituciones educativas, han dejado de ser dirigidas de manera tradicional para ser administradas como cualquier otra empresa que ofrece un servicio o un producto, lo que abre una oportunidad a una nueva visión del manejo del recurso

humano, en este caso a los docentes, al ser dirigidas estas organizaciones por un administrador, gerente o director como en este caso.

El papel del director se entiende como el de un administrador que gestiona recursos materiales, técnicos, humanos y financieros. Según Montana (2004), el término "gestión" abarca todas las acciones de administración. En el sistema educativo, las acciones administrativas son tan diversas como en cualquier otra empresa del sector servicios y comprenden la planificación, organización, dirección y control de los recursos institucionales.

Es el objeto de esta investigación, determinar las estrategias de motivación que la dirección aplica sobre la planta docente de la preparatoria, y conocer las determinantes del clima organizacional. En esta gestión se encuentran considerados los programas, procedimientos, políticas y demás instrumentos que se tienen para el logro de los objetivos, así como canales de comunicación, los niveles de participación en la toma de decisiones, el liderazgo y elementos propios de toda función directiva.

De la interacción entre los maestros y estos con la dirección se genera el clima de la organización, conceptualizado como:

El clima laboral es un concepto con una larga tradición en los estudios sobre el factor humano en empresas y organizaciones. Es un indicador clave de la vida de la empresa, influenciado por diversos factores, como las normas internas, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, las actitudes del equipo, los estilos de liderazgo, los salarios y la satisfacción de los empleados con su labor.

Esta lista de factores que afectan el clima laboral es extensa y variada. (Gan y Triginé, 2006, p. 275)

El clima organizacional es un concepto crucial que el director debe entender, ya que un clima positivo puede influir en la motivación de los empleados. Hellriegel y Slocum (2015) definen la motivación como las fuerzas que impulsan a una persona a comportarse de cierta manera para alcanzar metas. Por ello, esta investigación analizará las teorías de la motivación para explorar su relación con el clima organizacional. Los autores también indican que la eficacia de las organizaciones puede incrementarse al crear un clima que satisfaga las necesidades de sus miembros y dirija su conducta motivada hacia los objetivos de la empresa.

Según Griffin et al. (2020), la motivación y el clima organizacional son poco efectivos si no hay una persona que los dirija y gestione adecuadamente. En un entorno competitivo, es crucial contar con miembros que se destaquen por sus habilidades de liderazgo, cooperación y desempeño. Todo debe orientarse hacia la productividad, y a estas personas se les considera líderes.

Robbins y Judge (2020) definen a los líderes como aquellas personas capaces de influir en los demás para que realicen su trabajo de manera eficiente, siendo fundamentales tanto dentro como fuera de las empresas. Es importante no confundir a un líder con un administrador; mientras el administrador dirige a las personas, el líder las motiva e inspira para alcanzar metas. Según Borboa (2004), la responsabilidad del líder es mantener unido al grupo y motivarlo para lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización. Por lo tanto, el papel de la dirección escolar, encargado

de las tareas administrativas, está estrechamente relacionado con la motivación y el clima organizacional.

## **1.2 Descripción del Problema**

Cada organización es única y se distingue de las demás, no solo por sus estructuras formales (como tamaño, puestos y organigramas), sino también por los individuos y grupos que la componen. Según Amorós (2007), cada grupo humano crea una cultura organizacional específica, que se define por un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por sus miembros, generando así características distintivas en cada organización.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen sobre las estructuras y procesos en su entorno laboral. Según Litwin y Stinger (1978), citado por Gan y Trigine (2006), este clima actúa como un filtro a través del cual se interpretan fenómenos objetivos de la empresa, como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones. Estudiar el clima organizacional permite entender lo que sucede en la organización y cómo estos fenómenos afectan las motivaciones y comportamientos de sus miembros. Las percepciones sobre el clima dependen de las actividades, interacciones y experiencias de cada individuo dentro de la escuela.

El clima organizacional en una preparatoria particular se define, según la opinión del personal docente, como el ambiente o estado de ánimo dentro de la escuela. Este clima está influenciado por las percepciones de los maestros respecto a la motivación, satisfacción e incentivos que reciben de la autoridad, lo que refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema

organizacional crean un clima específico, basado en las percepciones de sus miembros. Este ambiente resultante provoca ciertos comportamientos en los individuos, que a su vez impactan en la organización y, por ende, en el clima, generando un ciclo que puede ser vicioso o virtuoso, dependiendo de las circunstancias.

Según Kreitner y Kinicki (2016), entender las organizaciones como unidades sociales permite verlas como entidades vivas con una estructura formal que define puestos, funciones y políticas. Además, existe una estructura informal que surge de las relaciones de afinidad entre los trabajadores. La combinación de estas dos estructuras convierte a las organizaciones en verdaderas unidades sociales. Cascio y Aguinis (2019) añaden que en cualquier actividad grupal hay intenciones, ya sean explícitas o implícitas, que incluyen relaciones de poder, efectos conductuales, valores individuales y colectivos, representaciones simbólicas y lenguajes. Estos elementos son fundamentales para dar forma y enriquecer la vida organizacional.

La gestión de las relaciones interpersonales en las organizaciones representa un desafío para la administración escolar. Es necesario contar con habilidades gerenciales que faciliten la gestión de la relación entre la motivación que aplica la dirección del centro educativo, la satisfacción que esta genera en el personal docente y el clima que se percibe a partir de la interacción entre directivos y maestros en el entorno de aprendizaje.

Según Pozner (2023), el papel del docente es crucial para que las tareas se realicen según las necesidades de las organizaciones educativas, lo que lo convierte

en un factor determinante para el éxito o fracaso de estas. Por ello, es fundamental evaluar el nivel de responsabilidad del docente en el éxito de la organización escolar y analizar las estrategias de motivación que la dirección implementa para apoyarlos.

Esta investigación, pretende determinar las estrategias de motivación que la dirección escolar gestiona, cuáles son los factores que motivan a los docentes y favorecen la formación de un clima organizacional positivo en la preparatoria, la cual que se llevó a cabo en el Escuela Particular, Colegios Sinaloa, Sección Preparatoria, Plantel Horizontes, actualmente dirigido por una religiosa que pertenece a la orden fundadora de la escuela. Es una institución educativa administrada por un grupo de religiosas pertenecientes a la orden de las Hermanas de Sagrado Corazón de Jesús y Santa María de Guadalupe.

Ivancevich et al. (2016) señalan que la motivación efectiva ha sido una de las tareas más desafiantes e importantes para la dirección. Lograr el éxito en este ámbito se ha convertido en un reto, especialmente ante las tendencias organizativas de reducción y las dificultades en la gestión de una fuerza laboral diversa. La dirección del plantel es responsable tanto de los aspectos académicos como administrativos, incluyendo la gestión del personal docente. En este contexto, es fundamental que la dirección identifique las estrategias de motivación que fomentan un clima organizacional positivo en la Escuela Preparatoria Particular. Sin embargo, en el primer contacto con la institución, no se observa un programa o sistema claro de motivación para los maestros, lo que dificulta responder a esta cuestión.

Históricamente la escuela ha sido administrada y dirigida por una religiosa, la cual cuentan con formación profesional y pedagógica que le permite desarrollar sus labores. En los últimos años el personal docente que cuenta con un gran sentido de identidad hacia la institución según expresiones de ellos mismos ha sufrido una baja sensible en la satisfacción que le genera trabajar para la escuela, provocando un clima organizacional negativo, acentuada por divisiones entre profesores, falta de participación en programas extracurriculares, desanimo en la práctica docente e inconformidad con las decisiones tomadas por la administración del plantel.

Estos síntomas que, aunque parecieran desapercibidos a simple vista, son claramente manifestados entre los pasillos y sala de maestros. La institución en administraciones anteriores ha realizado esfuerzos por mejorar las condiciones de trabajo, pero desafortunadamente no se ha ido más allá de cursos y pequeñas intervenciones, debido a que la situación no es considerada como crítica o bien como un factor determinante en el comportamiento organizacional.

Para explicar que sucede en la escuela es necesario conocer los sustentos teóricos motivacionales a los que se apegaba la dirección en la administración del personal, conocer y medir el grado de motivación y clima organizacional que impera en la planta docente y determinar a partir de esta investigación los elementos teóricos que deberá comprender un programa de motivación que se apegue a las necesidades y características de la preparatoria.

Es importante que las prácticas y estrategias de gestión que la dirección implemente impacten en el rendimiento académico, para esto se deberá de encontrar

los factores internos y externos que motiven a los docentes, que les genere satisfacción dentro y fuera de las aulas de clases. De esta manera tener una concepción adecuada de los determinantes del clima, permitirá hacer una valoración precisa de la importancia que tiene que el director administre de manera eficiente la motivación en el personal, siempre y cuando sea parte de un modelo, programa o sistema de gestión y no solo acciones aisladas.

### **1.3 Hipótesis**

Según Hernández et al. (2014), las hipótesis indican lo que se busca o se intenta probar y pueden definirse como explicaciones provisionales del fenómeno investigado. Sin embargo, no toda conjetura es una hipótesis científica; esta última solo cumple su función si se relaciona con el conocimiento existente, conectando lo conocido con lo que se desea descubrir. Nuestra hipótesis de investigación es la siguiente:

“La motivación a través de incentivos económicos impacta en la planta docente de tal manera que genera un clima organizacional positivo en la escuela preparatoria particular”.

### **1.4 Justificación**

Garantizar un ambiente de trabajo saludable es un indicador de que la organización está funcionando correctamente, ya que es esencial que los empleados realicen sus tareas en las mejores condiciones posibles (Luthans y Doh, 2015). Las empresas invierten considerablemente en asegurar la satisfacción de los trabajadores y fomentar un clima organizacional positivo. Esto incluye cursos de capacitación, seminarios de valores, inducción de personal, empowerment, coaching y planeación

estratégica, entre otras herramientas que el departamento de recursos humanos proporciona a los administradores para promover la satisfacción, productividad y calidad en el trabajo.

Según Schein (2018), las organizaciones son complejas y su grado de complejidad depende de factores como tamaño, sector, contexto y recursos. Un elemento central en esta complejidad es el recurso humano, que puede ser decisivo para el éxito o fracaso de la organización. Por ello, es crucial entender los factores que influyen en el comportamiento e interacción de las personas dentro de la organización.

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional en una preparatoria particular, enfocándose en la gestión de la dirección y sus estrategias motivacionales. Es fundamental identificar los factores que influyen en el comportamiento de los docentes, ya que sus percepciones afectan directamente su motivación, rendimiento profesional y satisfacción laboral. Esto permitirá comprender mejor cómo las estrategias implementadas por la dirección impactan en el ambiente de trabajo y en la efectividad educativa.

La motivación, según Pérez (2017), influye en la intensidad, compromiso, dedicación y calidad del trabajo del docente, así como en su satisfacción laboral. Cuando un docente se siente satisfecho con lo que la organización le ofrece, su relación con compañeros y superiores es cordial, lo que contribuye a un clima positivo. Sin embargo, si no se gestionan adecuadamente los factores de motivación y satisfacción laboral, será difícil alcanzar los objetivos establecidos al inicio del curso.

Las prácticas de gestión de la dirección escolar tienen un impacto directo en la labor docente y en el clima organizacional, afectando tanto a los docentes como al personal administrativo. Por ello, es esencial crear políticas o programas de gestión que incluyan estrategias de motivación adaptadas a las características específicas de la institución. Estos programas deben tener en cuenta factores como el tamaño de la organización, su cultura y otros elementos que le otorgan una identidad única, dado que cada institución presenta estructuras y dinámicas diferentes.

El objetivo de esta investigación es, mediante un diagnóstico organizacional, desarrollar un modelo teórico de gestión que se base en estrategias de motivación valoradas por los docentes. Este modelo tiene como fin promover un clima organizacional positivo que atienda las necesidades específicas del profesorado de nivel preparatoria, mejorando así su desempeño y satisfacción laboral.

La mayoría de los modelos de motivación y clima organizacional han sido desarrollados en contextos europeos y estadounidenses, donde las características laborales y los valores asociados a la responsabilidad y disciplina son diferentes. Por lo tanto, es crucial crear un modelo que se adapte a las particularidades culturales y organizacionales de los docentes en una preparatoria privada en Culiacán, Sinaloa, para asegurar su relevancia y efectividad en este contexto local. Esto permitirá abordar de manera más efectiva las necesidades específicas del profesorado y mejorar el clima organizacional.

## **1.5 Objetivos**

Toda investigación tiene un propósito específico, que busca resolver un problema mediante una metodología rigurosa y científica. Para ello, se establecen objetivos que sirven como guía para mantener el enfoque en el estudio. Según Hernández et al. (2014), los objetivos son las metas que el investigador se propone alcanzar en relación con los aspectos que desea investigar y conocer, reflejando así el resultado esperado del proceso investigativo. El objetivo de esta investigación es:

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar el impacto generado por los factores de motivación que emplea la dirección actual en una preparatoria particular con el propósito de determinar el tipo de clima organizacional existente.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Conocer los factores de motivación que emplea la dirección como parte de la gestión de la preparatoria particular con su planta docente.
2. Determinar el tipo de clima organizacional existente en la planta docente de la escuela preparatoria particular del municipio de Culiacán.
3. Identificar los factores motivacionales que los docentes de la preparatoria particular valoran.

## **1.6 Preguntas de Investigación**

Además de establecer los objetivos de la investigación, Christensen (1980), citado por Baena (2017), sugiere que es útil formular el problema a través de una o varias preguntas, según corresponda. Plantear el problema en forma de preguntas permite presentarlo de manera clara, reduciendo distorsiones y ayudando a enfocar la investigación en líneas de acción específicas. Esto delimita el estudio al identificar los factores relevantes. Para esta investigación, se han formulado la siguiente pregunta general y preguntas específicas:

### **1.6.1 Pregunta General**

¿Cómo impactan en el clima organizacional de una preparatoria particular las estrategias de motivación empleadas por la dirección actual, en la planta docente de la escuela preparatoria particular del municipio de Culiacán?

### **1.6.2 Preguntas Específicas de Investigación**

1. ¿Cuáles son las estrategias de motivación que emplea la dirección actual como parte de la gestión de la preparatoria particular con su planta docente?
2. ¿Cuál es el estado del clima organizacional existente en la planta docente de la escuela preparatoria particular del municipio de Culiacán?
3. ¿Cuáles son los elementos y factores de motivación que valoran los docentes de la preparatoria particular del municipio de Culiacán?

## **1.7 Delimitación del Problema**

La delimitación del objeto de investigación es esencial para enmarcar el estudio. Según Baena (2017), esta delimitación debe considerar el tiempo y el espacio, situando el problema en un contexto definido. La investigación se realizó en la escuela preparatoria particular del Colegio Sinaloa, Plantel Horizontes, en Culiacán, Sinaloa, analizando la gestión de la directora durante el periodo de enero de 2023 a febrero de 2024. Se evaluó su actuación gerencial en relación con la motivación que ejerce sobre los 37 docentes del plantel.

La teoría explorada es la organizacional, definida por Chiavenato (2016) como el estudio del impacto de individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las organizaciones. Además, se examinan las relaciones de motivación, que según Yukl (2019), es un proceso que estimula a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades y alcanzar metas. También se considera el clima organizacional, entendido por Griffin et al. (2020) como el ambiente humano donde los trabajadores desarrollan sus actividades.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

El capítulo se dedica al desarrollo del marco teórico que fundamenta la investigación sobre la motivación y su impacto en el clima organizacional de una escuela preparatoria privada. Este marco es crucial para entender los conceptos y teorías que sustentan el análisis de las dinámicas laborales en el contexto educativo. Se revisarán estudios previos que han explorado la relación entre motivación y clima organizacional, destacando hallazgos relevantes y sus implicaciones prácticas para las instituciones educativas. Además de proporcionar una base teórica sólida, este capítulo permitirá identificar áreas críticas que requieren atención y mejora dentro de la escuela, contribuyendo a la formulación de estrategias efectivas para optimizar tanto la motivación del personal como el clima laboral en general.

### **2.1 Estado del Arte**

En la actualidad, el recurso humano es considerado un elemento estratégico clave para alcanzar los objetivos de las empresas, independientemente de su tamaño o sector, según Martínez (2005). A lo largo del tiempo, las exigencias sobre este recurso han aumentado debido a los cambios en el contexto organizacional. Desde la revolución industrial del siglo XVIII, los avances tecnológicos transformaron la forma de trabajar, generando una transformación cultural, social y económica. Esto llevó a una reestructuración del trabajo y a la necesidad de que los trabajadores adquirieran nuevas habilidades, conocimientos y competencias para enfrentar los desafíos emergentes en sus organizaciones.

En el siglo XXI, las organizaciones educativas también están inmersas en esta evolución histórica y requieren que sus estructuras sean gestionadas por personas capaces de enfrentar nuevos retos. El papel del docente es crucial para el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, por lo que los directivos deben implementar estrategias de motivación que fomenten un clima organizacional adecuado. Según Baguer (2001), este clima es el ambiente humano en el que los trabajadores realizan sus actividades, y afecta su estado de ánimo y satisfacción laboral. Estos aspectos son de gran interés para quienes buscan maximizar el potencial de sus empleados, lo que ha llevado a investigaciones a nivel internacional, nacional y local.

Para poder entender la importancia de la motivación y la satisfacción laboral que se logra con un buen programa motivacional y el clima organizacional positivo que se puede generar, hay que revisar según Barba (2002), ¿Qué se está haciendo en el mundo respecto este tema?, ¿Qué se está investigando?, ¿Quiénes lo hacen? y ¿A qué resultados se han llegado? para dar respuesta a estas interrogantes daremos una revisión a los trabajos más significativos de Latinoamérica, México y Sinaloa.

En los últimos años, la investigación sobre motivación y su relación con el clima organizacional ha despertado un notable interés académico. A nivel internacional, la tesis de Galarreta Aragón (2020), titulada Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, evalúa cómo un ambiente laboral positivo puede aumentar la motivación y el rendimiento en las organizaciones. Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, mediante encuestas y entrevistas a empleados de diversas empresas, con el objetivo de identificar los factores del clima

organizacional que afectan la motivación laboral. Los resultados revelan que un clima favorable, caracterizado por una comunicación efectiva y un liderazgo positivo, se correlaciona con altos niveles de motivación y desempeño entre los trabajadores. Se sugiere que las organizaciones deben priorizar la mejora del clima laboral para optimizar el rendimiento de sus empleados, destacando la importancia de crear un ambiente que fomente la motivación y satisfacción laboral.

Otra investigación significativa es la de Reyes y Velasquez (2017), que presenta un modelo teórico sobre la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados. El objetivo general del estudio fue comprender las dinámicas entre ambos factores en empresas del sector privado. Utilizando una metodología descriptiva y cualitativa, se realizaron entrevistas a profundidad con empleados y directivos. Los resultados mostraron que un ambiente laboral positivo no solo incrementa la motivación intrínseca, sino que también refuerza el compromiso con la organización. La conclusión subraya que las empresas deben implementar estrategias para mejorar el clima organizacional, lo cual es esencial para mantener altos niveles de motivación entre sus empleados.

La tesis de Mena (2018), titulada Clima organizacional y motivación en empresas tecnológicas, emplea una metodología mixta para analizar la relación entre estas variables en diversas empresas del sector. Su objetivo fue determinar cómo el clima organizacional influye en la motivación de los empleados en este contexto. Mediante encuestas y grupos focales, se identificaron factores clave, como la flexibilidad laboral y el reconocimiento profesional, que impactan positivamente en la motivación. Los resultados indican que las empresas tecnológicas deben fomentar

entornos laborales que promuevan el bienestar emocional y el desarrollo profesional para maximizar la motivación de sus trabajadores.

A nivel nacional, Ayala (2020) realizó un estudio titulado Medición del clima organizacional y su impacto en la motivación del personal, donde propuso un modelo de intervención basado en encuestas a empleados de una universidad pública. El objetivo fue diagnosticar cómo los elementos del clima organizacional afectan la motivación del personal académico. Los hallazgos indicaron que un clima organizacional negativo disminuye la motivación, sugiriendo que las instituciones educativas deben mejorar su ambiente laboral para aumentar la satisfacción y el compromiso de sus docentes.

En otro estudio nacional, Sánchez Grajales et al. (2016) examinaron el clima organizacional en una dependencia pública de Veracruz, concluyendo que un ambiente laboral positivo aumenta la motivación y mejora el desempeño de los empleados. A través de una metodología cuantitativa basada en encuestas estructuradas, identificaron variables clave como el liderazgo efectivo y la comunicación abierta, que influyen directamente en la motivación laboral. Las conclusiones subrayan la importancia de implementar políticas que fomenten un clima saludable para mejorar tanto la satisfacción laboral como los resultados institucionales.

En Sinaloa, Reyes (2022) investigó el impacto del clima organizacional en la motivación de los docentes en una institución educativa local. Utilizando un enfoque cuantitativo y cualitativo, encontró que un buen clima escolar es esencial para mantener alta la motivación entre los docentes. A través de encuestas y entrevistas,

identificó factores como el apoyo administrativo y las oportunidades de desarrollo profesional como claves para una mayor motivación. La investigación concluye que mejorar las condiciones laborales es fundamental para aumentar el compromiso y el rendimiento educativo.

Finalmente, Cruz (2023) investigó el clima organizacional y su relación con la motivación en empresas agrícolas de Sinaloa. Utilizando encuestas a trabajadores agrícolas, concluyó que mejorar las condiciones laborales puede aumentar significativamente la motivación. Los resultados mostraron una correlación positiva entre un ambiente laboral favorable y altos niveles de satisfacción entre los empleados. La investigación sugiere que las empresas del sector agrícola deben prestar atención al clima organizacional para mejorar la retención del talento humano

Las investigaciones sobre motivación y clima organizacional realizadas en los últimos siete años destacan la importancia de un ambiente laboral positivo para fomentar la motivación de los empleados. A nivel internacional, estudios como los de Galarreta Aragón (2020), Reyes y Velasquez (2017) y Mena (2018) enfatizan que un clima organizacional favorable, caracterizado por una comunicación efectiva, liderazgo positivo y oportunidades de desarrollo, se traduce en un aumento significativo de la motivación y el desempeño laboral. En el ámbito nacional, investigaciones de Ayala (2020) y Sánchez et al. (2016) refuerzan esta idea, evidenciando que un entorno laboral saludable impacta directamente en la satisfacción y el compromiso del personal.

Asimismo, los estudios realizados en Sinaloa por Reyes (2022) y Cruz (2023) coinciden en que mejorar las condiciones laborales es crucial para elevar la motivación entre docentes y trabajadores agrícolas. Entre los elementos comunes de estas investigaciones se encuentran la relación directa entre un clima organizacional positivo y el aumento de la motivación laboral, así como la identificación de factores clave como la comunicación efectiva, el liderazgo positivo y las oportunidades de desarrollo profesional.

## **2.2 La Teoría Organizacional**

Desde la aparición del ser humano en la Tierra, ha existido la necesidad de trabajar para subsistir, buscando maximizar el rendimiento de sus esfuerzos y aprovechar al máximo los recursos disponibles. Según Griffin y Moorhead (2017), este proceso no fue inmediato; el ser primitivo tuvo que evolucionar, aprender de sus experiencias diarias y adaptarse a su entorno para desarrollar mecanismos que le permitieran realizar sus tareas de manera eficiente, con el menor esfuerzo y desperdicio posible.

Según Münch (2009), el surgimiento de los mecanismos de organización que facilitaron el trabajo de los primeros humanos fue un proceso causal, no casual. Este desarrollo fue impulsado por la creciente complejidad y cantidad de sus necesidades, que se volvían más difíciles de satisfacer. Así, al agruparse con otros de su especie para buscar lo que necesitaban, comenzaron a surgir las primeras manifestaciones de una vida organizada.

La historia del ser humano es también la historia de las organizaciones, ya que su evolución ha dependido de su capacidad para adaptarse y vivir en sociedad. Según

Münch (2007), la comunidad primitiva fue la primera forma de organización que permitió a los hombres satisfacer sus necesidades. En la modernidad, la invención de la máquina de vapor y la Revolución Industrial marcaron un cambio significativo. Münch (2009) señala que estos avances transformaron la producción y la estructura social, reemplazando talleres artesanales por industrias y estableciendo un nuevo orden social basado en clases: baja, media y alta.

### **2.2.1 Concepto y Elementos**

Para que una organización exista, no es suficiente contar con un grupo de personas o un propósito común. Según Amorós (2007), lo decisivo es que coordinen sus actividades de manera conjunta para alcanzar resultados que, aunque sean diversos, son de interés para todos. Esto sugiere que la conceptualización de las organizaciones va más allá de las simples interacciones entre individuos, por lo que revisaremos a varios autores para identificar sus elementos fundamentales.

Ivancevich et al. (2017) definen la organización como un grupo de personas con una estructura que unen esfuerzos para alcanzar metas que no podrían lograr individualmente. Destacan dos elementos clave: la estructura, que establece relaciones, funciones y recursos, y la importancia de la organización para alcanzar objetivos. Por su parte, Robbins y Coulter (2010) describen a la organización como un acuerdo deliberado de personas para cumplir un propósito específico, caracterizándola por tres aspectos: un propósito definido, la necesidad de personas para realizar el trabajo y una estructura deliberada que permite a los miembros llevar a cabo sus tareas, ya sea de manera flexible o con roles claramente definidos.

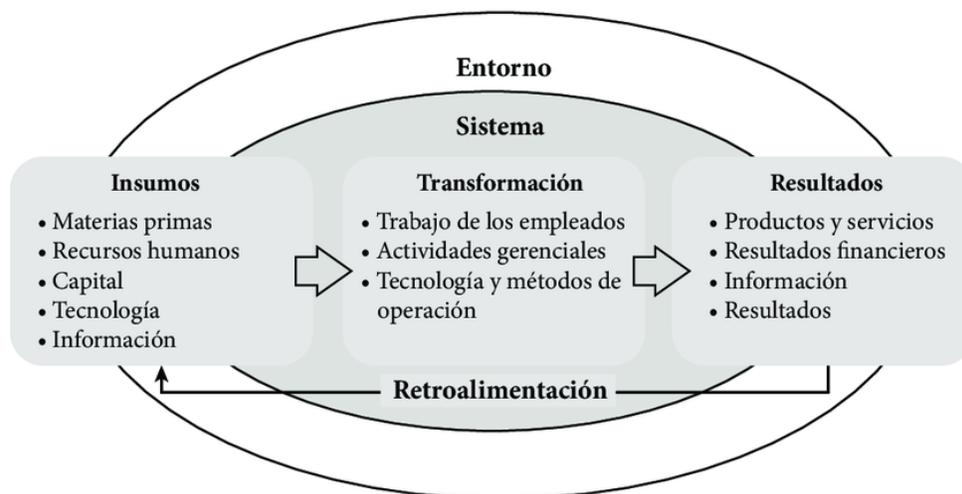
solamente un conjunto de persona o sin ningún o pocos elementos en común.

Chester, citado por Chiavenato (2007), define la organización como un sistema de actividades coordinadas entre dos o más personas. Esta coordinación implica cuatro elementos comunes: esfuerzos conjuntos, un objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. Estos componentes forman la estructura que facilita la organización, logrando la coordinación mediante normas, políticas y reglamentos que definen tareas y responsabilidades para alcanzar un objetivo común.

Debido a las limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar formando organizaciones que les permitan alcanzar objetivos que no podrían lograr solos. Según Chiavenato (2007), las organizaciones son sistemas de actividades coordinadas entre dos o más personas, donde la cooperación recíproca es esencial. Estas organizaciones solo existen si sus miembros se comunican, actúan en conjunto y buscan un objetivo común.

### Figura 1

Elementos de la organización.



Nota: tomado de Chiavenato (2007).

Para esta investigación, una organización se define como un sistema social abierto, dinámico y estructurado, que integra recursos materiales, financieros y humanos. Al combinarse de manera coordinada, estos recursos producen bienes o servicios que satisfacen necesidades individuales y colectivas. Como sistema abierto, la organización debe ser adaptable y flexible para interactuar con su entorno. El recurso humano es clave, ya que gestiona y transforma los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad y de sí mismo.

La figura 1 muestra la relación de cooperación entre una organización y su entorno. No se puede entender el orden social, económico, político y cultural sin las organizaciones que lo componen, ni estas acceder a los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su funcionamiento. Así, la organización se valida como un sistema social abierto, que no solo adopta recursos externos, sino que también se adapta a regulaciones, contextos políticos y culturales para perdurar en la sociedad.

Según Chiavenato (2017), las organizaciones no suelen ser un fin en sí mismas, sino instrumentos creados para alcanzar objetivos. Esto se refleja en el origen de la palabra "organización", que proviene del griego "órganon", que significa instrumento. Desde la perspectiva de Morgan, una organización se diseña para cumplir un objetivo específico mediante la disposición de los recursos necesarios. La innovación y el avance tecnológico han sido factores clave en el desarrollo de las organizaciones desde la Revolución Industrial hasta hoy.

### **2.2.2 Evolución de la Teoría Organizacional**

La teoría según Argyris y Schön (1996) se refiere a las perspectivas que las personas utilizan para interpretar sus experiencias, definiéndose como un conjunto de supuestos que explican relaciones entre hechos observables. Esto permite entender la teoría organizacional y sus dinámicas internas. Aunque el estudio de las organizaciones no tiene un inicio exacto, su fase empírica puede considerarse concluida con la Revolución Industrial.

Mintzberg et al. (2009) destacan que la teoría clásica, representada por Taylor y Fayol, ve a la organización como un sistema cerrado y racional, enfocándose en el diseño y la administración. La burocracia, según Weber y citada por Yukl (2013), se basa en normas rígidas y jerarquías formales, ignorando la comunicación informal. Terán et al. (2018) identifican tres tipos de autoridad: tradicional, carismática y legal, siendo esta última esencial para la eficiencia organizacional.

La teoría de las relaciones humanas, según Mancero (2014), surge de investigaciones de Elton Mayo (1933), que demuestran que la productividad depende del ambiente social del grupo. El efecto Hawthorne indica que un buen ambiente social incrementa la motivación. Finalmente, la teoría de sistemas, según Arroyo (2018), analiza la interacción entre sistemas y su entorno, considerando cada componente como parte de un todo complejo e interrelacionado.

## **2.3 La Función de Dirección**

La dirección es una función administrativa definida por Alles (2007) como el proceso de influir en las personas para que logren con entusiasmo las metas organizacionales. Dirigir es una de las tareas más importantes del administrador, ya que su capacidad para convencer a los colaboradores determina el cumplimiento de lo planeado.

Según Mancero (2014), “cada una de las actividades dentro del centro de trabajo debe ser regulada y controlada; es básico planearlas desde el inicio para un funcionamiento coherente” (p. 112). La función del director es establecer lineamientos para asegurar un funcionamiento adecuado, aplicando correctamente los recursos según sus habilidades, lo que puede reflejar su autoridad.

Antúnez (2000) menciona que, en centros escolares y organizaciones, es esencial regular y articular elementos como equipos y cargos. La dirección debe integrar estos componentes de la estructura organizacional, utilizando la autoridad no como coerción, sino como parte natural de su función. Dessler (2017) señala que todos los directores tienen un grado de autoridad formal en el proceso de acción conjunta en la escuela. Como líderes, deben combinar su posición en el organigrama con poder, obtenido a través de la gestión y la comunicación efectiva.

### **2.3.1 Elementos de la Dirección**

Según Münch (2007), la dirección es una tarea de los administradores que incluye elementos clave que la convierten en una función estratégica para la operación

de una organización. Los aspectos más destacados de la dirección son la motivación, la comunicación y el liderazgo, los cuales no siguen un orden específico y son fundamentales para ejecutar los planes, supervisar tareas y alcanzar las metas organizacionales.

### **2.3.1.1 Comunicación**

Amorós (2007) señala que la comunicación tiene funciones clave, como el control, que permite conocer lo que sucede en la organización. Un mito común es que la mala comunicación causa conflictos; sin embargo, aunque puede retrasar la colaboración y generar malentendidos, no es la única fuente de problemas. Gómez et al. (2016) destacan que el propósito de la comunicación en una empresa es facilitar cambios que mejoren su bienestar, por lo que los administradores necesitan información útil y oportuna para tomar decisiones efectivas, concentrándose en el grupo de líderes.

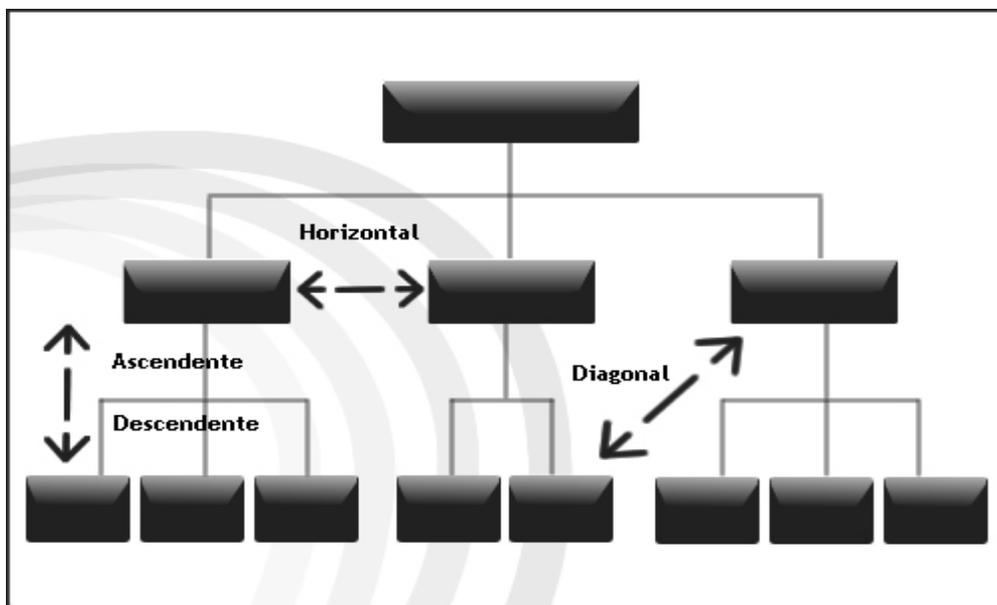
Bock (2015) menciona que diversos factores situacionales y organizacionales afectan la comunicación, incluyendo aspectos educacionales, sociológicos y políticos. Un ambiente político represivo puede inhibir el flujo comunicativo. El modelo de comunicación ayuda a identificar problemas y a prevenir dificultades. La comunicación informal, según Bock (2015), es crucial para mantener relaciones estables dentro de la organización. Esta forma de comunicación, basada en amistades y no en jerarquías, complementa las tareas al ser más dinámica y fluida.

Gan y Berbel (2007) argumentan que, en una organización efectiva, la comunicación debe fluir en múltiples direcciones: descendente, ascendente y

horizontal. Aunque tradicionalmente se ha enfatizado la comunicación descendente, hay evidencia de que una comunicación efectiva comienza con el feedback ascendente. La figura 2 ilustra los diferentes flujos de información.

## Figura 2

*Flujos de información.*



Nota: Gan y Berbel (2007).

Los cuatro tipos de comunicación (horizontal, ascendente, descendente y diagonal) son cruciales para el flujo de información en las escuelas, especialmente en la participación docente y su uso por parte de la dirección. Aunque todos son importantes, se prioriza la comunicación descendente para transmitir órdenes e instrucciones, y la comunicación ascendente para fomentar la participación y las opiniones de los trabajadores, junto con el uso adecuado de la comunicación informal.

### **2.3.1.2 Liderazgo**

Zenger y Folkman (2019) afirman que un líder debe ser un gestor eficiente, identificado con su rol formal, como el director. Un líder necesita el apoyo de su equipo para lograr resultados, por lo que es fundamental mantener relaciones sanas que fomenten la satisfacción y la productividad. Yukl (2013) define liderazgo como procesos que guían a personas y equipos hacia la excelencia sin coerción. Lencioni (2016) lo ve como la capacidad de influir en otros para alcanzar metas, promoviendo no solo disposición, sino también entusiasmo y confianza en el trabajo.

Chiavenato (2007) describe el liderazgo como la influencia interpersonal en una situación específica para lograr objetivos a través de la comunicación. Maxwell (2019) resalta que el director tiene un papel estratégico en las instituciones educativas, utilizando su autoridad para establecer un clima organizacional óptimo mediante herramientas como el trabajo en equipo.

### **2.3.1.3 Estilos de Liderazgo**

Para entender el éxito del liderazgo, Borboa (2004) clasifica los estilos de liderazgo en autocrático, democrático, burocrático y anárquico, dependiendo de la situación y el uso del poder. Un buen líder debe saber identificar y adaptarse a cada contexto.

Maxwell (2019) describe a los líderes autocráticos como aquellos que centralizan el poder y se enfocan en sanciones, esperando que sus subordinados

sigan instrucciones sin cuestionar. Este estilo, considerado burocrático, es rígido y puede ser negativo, aunque su efectividad depende del tipo de organización.

Los líderes democráticos descentralizan la autoridad y fomentan la participación de sus seguidores en la toma de decisiones. Según Borboa (2004), “los empleados son informados de las condiciones que afectan sus labores y alentados a expresar sus ideas” (p. 148). Aunque este enfoque puede ser más flexible, puede llevar a una pérdida de control.

Lencioni (2016) describe a los líderes anárquicos como permisivos, otorgando libertad total al grupo y evitando el uso del poder. Este estilo puede resultar en una falta de dirección y permitir que se prioricen intereses individuales sobre los colectivos.

Schein (2010) clasifica a los líderes según el uso de su autoridad en tres estilos básicos:

- Autocrático: ordena y espera cumplimiento, dirigiendo con recompensas y castigos.
- Democrático: consulta a los subordinados y fomenta su participación.
- De rienda suelta: otorga un alto grado de independencia a sus subordinados.

## **2.4 La Motivación y sus Teorías**

Según Schein (2017), las motivaciones humanas se basan en necesidades, que pueden ser primarias (fisiológicas como agua y alimento) o secundarias (como autoestima y afiliación). Estas necesidades varían en intensidad entre individuos y a lo largo del tiempo. El ser humano es emocional y necesita impulsos para actuar. En las

organizaciones, la motivación es clave para que los empleados realicen sus tareas correctamente. Kaye y Jordan (2018) definen la motivación como un proceso que estimula a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades y alcanzar metas. Robbins y Judge (2020) la describen como el proceso que energiza, dirige y sostiene los esfuerzos hacia un objetivo, siendo fundamental para la eficiencia organizacional.

Robbins y Coulter (2010) indican que la motivación es la voluntad de esforzarse hacia metas organizacionales, condicionada por la satisfacción de necesidades individuales. Este concepto no se limita a empresas, sino que se aplica en diversos contextos sociales. Kreitner y Kinicki (2016) explican que la palabra "motivación" proviene del latín "moveré", refiriéndose a procesos psicológicos que estimulan acciones dirigidas a objetivos. Chiavenato (2016) complementa esta idea al afirmar que la motivación incluye factores que provocan, mantienen y dirigen conductas hacia un fin.

Hellriegel y Slocum (2015) destacan que la motivación son fuerzas internas o externas que influyen en el comportamiento hacia metas. Los gerentes deben canalizar efectivamente esta motivación para lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Aunque no todos los expertos coinciden en lo que motiva a los empleados, están de acuerdo en que una organización debe atraer y retener talento, permitir que realicen sus tareas y fomentar la creatividad e innovación. Finalmente, Chiavenato (2016) señala que la motivación incluye factores biológicos, psicológicos y sociales, alineándose con la teoría de Maslow, ampliamente aplicada en las organizaciones.

### 2.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según Robbins y Coulter (2010), la teoría de Abraham Maslow es una de las más conocidas, proponiendo una jerarquía de cinco necesidades humanas:

1. Fisiológicas: hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades básicas.
2. Seguridad: protección contra daños físicos y emocionales.
3. Afiliación: afecto, pertenencia y amistad.
4. Reconocimiento: autoestima, respeto y logros personales.
5. Autorrealización: el impulso de alcanzar el máximo potencial personal.

Maslow sugiere que solo se pueden satisfacer las necesidades superiores una vez que se han cubierto las más básicas.

#### Figura 3

*Pirámide de necesidades de Maslow.*



Nota: Robbins y Coulter (2010).

Según Maslow (1987), el ser humano es un ser necesitado que rara vez alcanza la satisfacción total; al cumplir un deseo, surge rápidamente otro. Montana (2004) explica que las necesidades se satisfacen de manera ascendente, comenzando por las fisiológicas y avanzando hacia la autorrealización. Cada necesidad debe ser cubierta para que una persona pueda enfocarse en alcanzar la siguiente, lo que le permite cumplir metas.

Este modelo se aplica no solo a la vida cotidiana, sino también en el ámbito organizacional, donde la motivación se orienta hacia metas específicas. Alcanzar estas metas puede reducir significativamente las necesidades (Koontz et al., 2008, p. 117).

Hellriegel y Slocum (2015) destacan que el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow es el más reconocido. Este modelo se basa en varias suposiciones:

- Una vez satisfecha una necesidad, su importancia como motivador disminuye.
- Las necesidades son complejas y varias pueden influir en el comportamiento simultáneamente.
- Generalmente, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las de nivel superior se activen.
- Existen más formas de satisfacer necesidades superiores que inferiores.

Kreitner y Kinicki (2016) mencionan que Maslow consideraba estas categorías en una jerarquía predecible. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, emergen las de seguridad, y así sucesivamente. Huselid et al. (2005) citan a Argyris, quien señala que hay una incongruencia entre las características de una persona

adulta y las de las organizaciones tradicionales. A medida que los individuos maduran, tienden a:

- a) Pasar de la pasividad a la actividad.
- b) Volverse más independientes.
- c) Adquirir diversas conductas.
- d) Desarrollar intereses profundos.
- e) Tener una visión temporal más amplia.
- f) Ocupar posiciones equivalentes o superiores a sus pares.
- g) Aumentar su autocontrol y conciencia.

#### **2.4.2 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg**

La teoría de Frederick I. Herzberg, según Montana (2004), se centra en las motivaciones laborales, a diferencia de Maslow, quien abordó las motivaciones generales de la vida. Herzberg establece que las necesidades básicas, relacionadas con la supervivencia y seguridad, actúan como factores de mantenimiento en el trabajo, mientras que las necesidades superiores, como el ego y la autorrealización, son motivadores que alteran el comportamiento laboral.

Kreitner y Kinicki (2016) indican que una necesidad satisfecha puede perder su capacidad de motivación. Por ello, se recomienda a los directivos crear programas

para satisfacer necesidades emergentes. Esto refleja una conexión con la teoría de Maslow y sugiere que algunos factores motivacionales son cíclicos.

Robbins y Coulter (2010) explican que la teoría de Herzberg distingue entre factores intrínsecos, que fomentan la satisfacción laboral, y factores extrínsecos, que generan insatisfacción. La satisfacción laboral es crucial para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la vida del trabajador.

Hellriegel y Slocum (2015) destacan que Herzberg pidió a las personas identificar momentos de alta y baja satisfacción en su trabajo. Los factores motivadores incluyen el reconocimiento y la responsabilidad, mientras que los factores de higiene abarcan aspectos como el salario y las condiciones laborales. Estos últimos están relacionados con sentimientos negativos hacia el trabajo. La teoría de Herzberg proporciona un marco para entender cómo diferentes factores afectan la satisfacción e insatisfacción laboral.

#### **2.4.3 Teoría de las Necesidades de la Motivación De McClelland**

David C. McClelland identificó tres necesidades motivadoras: poder, afiliación y logro. A diferencia de Maslow, quien abordó motivaciones generales, McClelland (1989) se centró en el contexto laboral. Según él, las necesidades básicas de supervivencia funcionan como factores de mantenimiento, mientras que las necesidades superiores son motivadoras que influyen en el comportamiento de los empleados. Koontz et al. (2008) explican que:

- Necesidad de poder: Las personas con alta necesidad de poder buscan influir y controlar a otros.
- Necesidad de afiliación: Estas personas disfrutan ser amadas y evitan el rechazo social.
- Necesidad de logro: Quienes tienen esta necesidad desean alcanzar el éxito y temen el fracaso.

Kreitner y Kinicki (2016) señalan que una necesidad satisfecha puede perder su capacidad motivadora, por lo que se recomienda a los directivos crear programas para satisfacer nuevas necesidades. La teoría de McClelland también se relaciona con la satisfacción laboral, donde los factores intrínsecos generan satisfacción y los extrínsecos generan insatisfacción (Robbins y Coulter, 2010).

Hellriegel y Slocum (2015) destacan que McClelland pidió a las personas identificar momentos de alta y baja satisfacción en el trabajo. Los factores motivadores incluyen el reconocimiento y la responsabilidad, mientras que los factores de higiene abarcan salario y condiciones laborales.

#### **2.4.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor, en su teoría X y Y, presenta dos visiones sobre la naturaleza humana en el entorno laboral. Según Koontz et al. (2008), los gerentes deben reflexionar sobre cómo se perciben a sí mismos en relación con los demás. La teoría X es pesimista, considerando que los empleados evitan el trabajo y necesitan control y amenazas para rendir, mientras que la teoría Y es optimista y dinámica, sugiriendo que el trabajo es natural y que las personas pueden autodirigirse.

McGregor (1974) describe las suposiciones de la teoría X:

- Los humanos evitan el trabajo siempre que pueden.
- Necesitan ser forzados a trabajar mediante control y castigos.
- Prefieren ser dirigidos y buscan seguridad.

En contraste, la teoría Y sostiene que:

- El esfuerzo en el trabajo es tan natural como descansar.
- Las personas pueden autodirigirse hacia objetivos comunes.
- Pueden aceptar y buscar responsabilidades.

McGregor argumenta que las potencialidades intelectuales de los trabajadores son subutilizadas en el entorno industrial moderno.

#### **2.4.5 Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer (ERC)**

La teoría ERC de Alderfer, similar a la jerarquía de Maslow, se divide en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. Según Koontz et al. (2008), Alderfer sugiere que las personas pueden ser motivadas por múltiples necesidades simultáneamente. Por ejemplo, alguien puede trabajar para satisfacer necesidades básicas y al mismo tiempo valorar las buenas relaciones con sus compañeros.

Alderfer establece que las necesidades de existencia abarcan lo básico para la supervivencia, mientras que las de relación se centran en la interacción social, y las de crecimiento se refieren al desarrollo personal. A diferencia de Maslow, la teoría ERC permite que varias necesidades operen al mismo tiempo y reconoce que

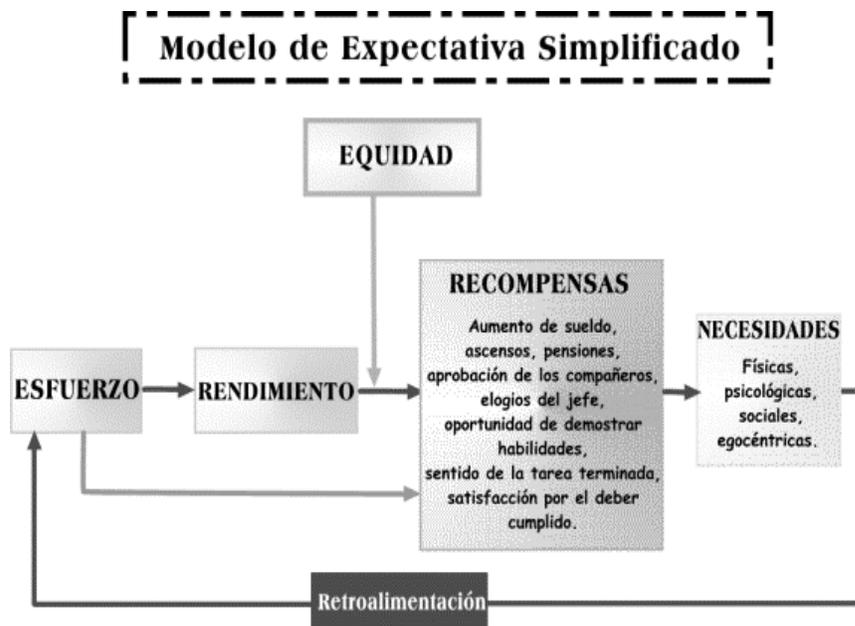
la frustración de una necesidad superior puede intensificar el deseo de satisfacer una necesidad inferior. La teoría ERC sostiene que, aunque las necesidades más bajas pueden motivar el deseo de satisfacer las más altas, estas pueden coexistir y la frustración puede llevar a una regresión hacia necesidades más básicas.

#### 2.4.6 Teoría de las Expectativas de Vroom

La teoría de Vroom se centra en la relevancia de las necesidades y motivaciones individuales, evitando las simplificaciones de Maslow y Herzberg. Según Koontz et al. (2008), esta teoría se alinea con la armonía de objetivos, donde las metas personales pueden coexistir con las organizacionales. Además, la teoría de Vroom es compatible con el enfoque de administración por objetivos, como se ilustra en la figura 4.

**Figura 4**

*Modelo de Vroom.*



Nota: Koontz et al. (2008).

La fortaleza de la teoría de Vroom (1979) es también su debilidad. Su premisa de que las percepciones de valor pueden variar entre individuos y contextos se ajusta bien a la realidad. Esto se alinea con la idea de que los gerentes deben crear un entorno que considere estas diferencias. Sin embargo, su aplicación práctica puede ser complicada. A pesar de esto, la lógica de la teoría de Vroom sugiere que la motivación es más compleja que lo que plantean Maslow y Herzberg.

### 2.4.7 Modelo de Motivación de Porter y Lawler

Es explicada por Koontz et al. (2008), como un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran parte en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron primordialmente el modelo a gerentes, éste resume en la figura 5.

**Figura 5**

*Modelo de Porter y Lawler.*



Nota: Koontz et al. (2008).

Porter y Lawler (1968), indican que en el modelo (figura 5), la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

## **2.5 El Clima Organizacional en el Marco de la Teoría de la Organización**

El ambiente de trabajo es fundamental para la satisfacción y productividad de los empleados. Según Chiavenato (2007), este ambiente define como una organización opera y establece relaciones de poder, ofreciendo recursos y oportunidades, pero también imponiendo demandas y desafíos. Chiavenato identifica tres características clave del ambiente:

- Complejidad: derivada de la diversidad de los trabajadores.
- Cambio constante: por la naturaleza dinámica de las organizaciones.
- Incertidumbre: relacionada con la falta de claridad sobre el entorno.

Una organización exitosa coordina el trabajo para adaptarse a estas características y aprovechar oportunidades. La percepción del entorno está influenciada por experiencias y cultura. Schultz y Schultz (2016) indican que cada persona construye su propio marco de referencia, lo que puede llevar a diferentes percepciones incluso en el mismo entorno.

El clima organizacional se refiere a la atmósfera resultante de la interacción entre los componentes de una institución. Fernández Díez, citado por Bratton y Gold

(2012), lo define como el ambiente total influenciado por factores físicos, estructurales, personales y culturales.

Litwin y Stringer (1968), citados por Gan y Berbel (2007), destacan que la primera definición de clima organizacional surgió en 1930 a partir de un experimento con escolares, donde se estudió cómo diferentes estilos de liderazgo afectaban su comportamiento. Ellos argumentan que el clima organizacional es un vínculo esencial entre la persona (P) y el entorno (E), representado en la fórmula  $C = f(P, E)$ , donde 'C' es el comportamiento del individuo.

Pfeffer (2018) señala que las diversas definiciones del clima organizacional abarcan desde características objetivas hasta percepciones comunes, convergiendo en métodos de medición que utilizan datos perceptuales como indicadores de las características del sistema social.

### **2.5.1 Tipos de Climas**

Rensis Likert es un teórico destacado en el estudio del clima organizacional, quien, según Koontz et al. (2008), clasifica diferentes tipos de clima en función de la estructura y administración de la organización, así como de las reglas y la toma de decisiones, a las que llama variables causales. También identifica variables intervinientes como la motivación, actitudes y comunicación.

A partir de la interacción de estas variables, Likert define cuatro sistemas organizacionales, cada uno con un clima específico:

- Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por desconfianza y decisiones centralizadas en la alta dirección.
- Sistema II: Paternalista. Las decisiones también son centralizadas, pero hay mayor delegación hacia los subordinados.
- Sistema III: Consultivo. Presenta descentralización y delegación de decisiones a niveles medios o inferiores, considerado un sistema positivo.
- Sistema IV: Participativo. La toma de decisiones está distribuida entre varios niveles de la organización.

Likert argumenta que el clima organizacional influye en el comportamiento laboral y que la percepción del entorno varía según las experiencias individuales.

### **2.5.2 Dimensiones del Clima Organizacional**

Según Litwin y Stringer (1978), citados por Gan y Berbel (2007), el clima organizacional actúa como un filtro para los fenómenos objetivos de una empresa, como su estructura, liderazgo y toma de decisiones. Estudiar este clima permite comprender lo que sucede en la organización y cómo estos aspectos afectan las motivaciones y comportamientos de sus miembros. Las percepciones y respuestas sobre el clima organizacional surgen de diversos factores, y los autores proponen nueve dimensiones para medirlo. Estas dimensiones se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Dimensiones del clima organizacional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
------------------	------------------------

---

<b>1. Estructura</b>	Refleja la percepción de los integrantes de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras restricciones que enfrentan en el desempeño de sus tareas.
<b>2. Responsabilidad (empowerment)</b>	Es la percepción de los integrantes de la organización sobre su grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con sus tareas laborales. Se refiere a la percepción de los integrantes sobre la equidad de las recompensas que reciben por un trabajo bien realizado.
<b>3. Recompensa</b>	Refleja la percepción de los integrantes de la organización sobre los retos que presenta su trabajo.
<b>4. Desafío</b>	Es la percepción de los integrantes de la empresa sobre la calidad del ambiente laboral y las relaciones sociales, ya sean positivas o negativas, tanto entre compañeros como entre superiores y subordinados.
<b>5. Relaciones</b>	Es la percepción de los integrantes de la empresa respecto a la presencia de un ambiente de apoyo por parte de los directivos y otros compañeros de trabajo.
<b>6. Cooperación</b>	Es la percepción de los integrantes sobre el grado de importancia (alto, bajo o inexistente) que la organización otorga a las normas, incluyendo procedimientos, instrucciones y estándares de producción o rendimiento.
<b>7. Estándares</b>	Es la percepción de que los integrantes de la organización, tanto colegas como superiores, están dispuestos a aceptar o rechazar opiniones diferentes y no temen (o sí temen) abordar y resolver los problemas en cuanto se presenten.
<b>8. Conflictos</b>	Es la percepción de pertenencia a la organización como un aspecto significativo y valioso dentro del equipo de trabajo.
<b>9. Identidad</b>	

---

Nota: Gan y Berbel (2007).

Cada una de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1978), según Gan y Berbel (2007), genera diferentes reacciones en los trabajadores, las cuales dependen de la percepción individual de cada dimensión. Esta percepción, que es subjetiva, puede transformarse en una respuesta colectiva que impacta a la organización en su conjunto. La percepción se entiende como una sensación interna que resulta de las opiniones formadas a partir de nuestras experiencias sensoriales, variando de un trabajador a otro.

## **Capítulo III. Metodología de la Investigación**

El capítulo se centra en la metodología de la investigación, definiendo el enfoque y los procedimientos para estudiar la motivación y su impacto en el clima organizacional de una escuela preparatoria. Se detallarán los métodos seleccionados, incluyendo el diseño del estudio, la población, la muestra y las técnicas de recolección de datos, adoptando un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos. También se describirán los instrumentos para medir la motivación y el clima organizacional, así como los procedimientos para garantizar la validez y fiabilidad de los datos. Además, se abordarán los aspectos éticos, asegurando la confidencialidad y el bienestar de los participantes. Este capítulo servirá como guía para la investigación y establecerá las bases para el análisis y discusión de resultados en capítulos posteriores.

### **3.1 Enfoque de Investigación**

El objeto de estudio de esta investigación son las estrategias de motivación, que, aunque son de naturaleza individual y dependen de factores conceptuales, culturales y de personalidad, tienen un impacto organizacional en el contexto escolar. Para abordar ambos aspectos, se requieren métodos específicos: primero, se analizarán las estrategias aplicadas por la dirección y, segundo, su efecto en el cuerpo docente. Mi experiencia como parte de la organización facilitó un ambiente de confianza para observar, entrevistar y encuestar.

Según Cohen y Gómez (2019), a lo largo del desarrollo científico han surgido diversas corrientes de pensamiento, que desde la segunda mitad del siglo XX se han agrupado en dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo, como indican Hernández et al. (2014), se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis. Por otro lado, el enfoque cualitativo busca descripciones detalladas del contexto estudiado para entender la realidad subjetiva de los participantes (Tamayo y Tamayo, 2005). Creswell (2009) destaca la flexibilidad en este enfoque, permitiendo ajustes en la hipótesis y fuentes de información durante el proceso.

Baena (2017) señala que los estudios de enfoque mixto combinan sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, lo que permite una comprensión más completa del fenómeno investigado. Hernández et al. (2014) añaden que este enfoque facilita la triangulación y validación de resultados al integrar ambos tipos de datos.

Se opta por un estudio mixto sobre "La motivación y su impacto en el clima organizacional en una escuela preparatoria" debido a la complejidad de las variables involucradas. La motivación y el clima organizacional requieren tanto mediciones cuantitativas como una comprensión profunda de las percepciones subjetivas. Esta integración permite analizar tanto el impacto cuantitativo como las narrativas que explican los efectos observados, enriqueciendo así el análisis del fenómeno estudiado.

### 3.2 Tipo de Investigación

Según Hernández et al. (2014), la investigación se clasifica según sus objetivos y enfoques metodológicos en varios tipos, entre ellos la exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. La investigación exploratoria es esencial en las fases iniciales de un estudio, ya que ayuda al investigador a familiarizarse con fenómenos poco conocidos y a identificar variables relevantes, sentando las bases para investigaciones más profundas.

La investigación descriptiva, por su parte, se enfoca en ofrecer un panorama detallado de la realidad estudiada, sistematizando las características de una población o fenómeno. Utiliza técnicas como encuestas y observaciones para recolectar información que permita generar un perfil claro del objeto de estudio, siendo fundamental para realizar análisis más complejos (Monje, 2011).

Finalmente, la investigación explicativa busca establecer relaciones causales entre variables y responde preguntas sobre el "por qué" y "cómo" de ciertos fenómenos. Al integrar hallazgos de investigaciones exploratorias y descriptivas, enriquece el conocimiento existente y contribuye a desarrollar teorías más sólidas (Behar, 2008).

En este estudio sobre "La motivación y su impacto en el clima organizacional en una escuela preparatoria", se utiliza la investigación descriptiva por su capacidad para ofrecer un panorama claro de las características del fenómeno analizado. Este enfoque responde a preguntas sobre el qué, cómo y dónde, permitiendo una representación precisa de la motivación docente y su relación con el clima organizacional, sin

profundizar en causas o efectos. Al describir las condiciones actuales y percepciones de los involucrados, se establece una base sólida para futuras investigaciones más complejas en el contexto educativo específico.

### **3.3 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación experimental se distingue por la manipulación intencionada de variables para establecer relaciones de causa y efecto. En este enfoque, el investigador controla las condiciones del experimento y asigna aleatoriamente a los participantes a grupos de tratamiento y control. Según Hernández et al. (2014), este método proporciona resultados confiables al observar en condiciones controladas, minimizando la influencia de variables externas. Es especialmente útil en psicología y ciencias naturales para entender el impacto de intervenciones específicas.

En contraste, el diseño no experimental transeccional implica la recolección de datos en un solo momento sin manipulación de variables. Este tipo de diseño se aplica en el presente estudio, ya que permite observar fenómenos en su contexto natural y proporciona información sobre relaciones entre variables sin establecer causalidades definitivas. Hernández et al. (2014) indican que este diseño es adecuado para estudios descriptivos y correlacionales, permitiendo describir e investigar la relación entre variables en un momento determinado. Es especialmente relevante en ciencias sociales y educación, donde los investigadores pueden explorar patrones sin intervenir en el entorno del estudio.

### 3.4 Método de Investigación

Según Rebollo y Ábalos (2020), el método es el camino hacia el conocimiento. Este proceso guía la actividad científica y se integra en la adquisición de nuevos saberes, incluso si no ha sido planificado previamente (Vázquez, 2019). El método establece las leyes que regulan el trabajo científico y refleja el control humano sobre el conocimiento. Una técnica, por otro lado, se refiere a los procedimientos necesarios para utilizar un instrumento o gestionar una situación.

La metodología cualitativa se asocia frecuentemente con el estudio de casos. Becker (2008) aclara que no es una metodología en sí, sino una forma de seleccionar sujetos u objetos para investigar. Este enfoque se centra en aspectos que pueden conocerse a través de ejemplos específicos, simples o complejos. López y Fachelli (2016) identifican tres modalidades de estudio de casos:

- Intrínsecos: Representan otros casos o ilustran problemas específicos.
- Instrumentales: Aportan claridad sobre cuestiones específicas o refinan teorías.
- Colectivos: Examina varios casos para investigar fenómenos más amplios.

Sandoval (2022) clasifica los estudios de caso según su objeto de estudio y técnicas de recolección:

- Organizativo histórico: Analiza la evolución de una organización mediante entrevistas y análisis documental.
- Historias de vida: Examina a una persona para entender aspectos del comportamiento humano o institucional.
- Observacional: Se centra en un aspecto específico en su estado actual, utilizando observación participante.

Muñoz (2020) propone tipos de estudios de caso según el informe de investigación:

- Descriptivo: Presenta un informe detallado sin fundamentación teórica previa.
- Interpretativos: Ofrecen descripciones ricas y utilizan datos para desarrollar categorías conceptuales.
- Evaluativos: Describen y explican para emitir juicios sobre la realidad estudiada.

En esta investigación se utilizó el estudio de caso organizacional, dado que se realizó en una institución escolar. Además, es evaluativo porque explica el clima organizacional y su relación con las estrategias de motivación aplicadas por la dirección, siendo también instrumental por las conexiones conceptuales entre lo observado y el marco teórico.

### **3.5 Escenario y Muestra**

Para llevar a cabo una investigación en un grupo social, Cohen y Gómez (2019) indican que es necesario seleccionar individuos accesibles que puedan proporcionar información relevante sobre un fenómeno específico. El escenario ideal permite al investigador acceder fácilmente, establecer una buena relación con los informantes y recopilar datos pertinentes. Sin embargo, Tamayo y Tamayo (2005) advierten que lograr este acceso y crear rapport no es sencillo, ya que los informantes suelen ser personas ocupadas y desconfían del uso que se dará a su información (Samaja, 1997).

La investigación se realizó en la Escuela Preparatoria Particular, que consta de dos planteles: Guadalupe y Horizontes. Esta última, donde se llevó a cabo el estudio, está integrada al Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa y cuenta con 235 alumnos distribuidos en tres grupos de primer año, cuatro de segundo y cinco de tercero. Administrada por las Hijas del Sagrado Corazón de Jesús, la escuela tiene 78 años en Culiacán y ha implementado medidas de control tras obtener acreditación de la Confederación Nacional de Colegios Particulares en 2009.

Los sujetos de estudio incluyen a la directora, responsable de la gestión educativa, y a los 37 profesores que influyen en el clima organizacional. La directora es una religiosa con un año en el cargo y 32 años. Entre los docentes hay 11 hombres y 26 mujeres, con una edad promedio de 35 años; solo uno no es católico. Se aplicaron 22 cuestionarios a un 60% del personal docente, utilizando un muestreo aleatorio

simple, considerado por Hernández et al. (2014) como el método más importante para seleccionar muestras representativas.

### **3.6 Recolección de Datos**

Ferreiro (2003) define la técnica como el recurso o habilidad que permite realizar tareas de manera correcta y sencilla, siguiendo ciertas reglas o pasos (p. 59). Así, las técnicas son medios y procedimientos que ayudan a alcanzar objetivos específicos mediante una serie de pasos.

En el contexto de la investigación, se pueden mencionar técnicas como la selección de problemas, formulación de hipótesis, planificación de trabajos, recolección de datos, elaboración de gráficas y redacción de informes (López y Fachelli, 2016). Para este estudio, se empleó el método del estudio de casos, utilizando encuestas para evaluar el clima organizacional entre los docentes, entrevistas para conocer la perspectiva del director sobre sus prácticas y estrategias de motivación, y observación para recopilar evidencias sobre el ambiente organizacional.

#### **3.6.1 La Entrevista**

Se requiere una gran cantidad de información para entender el papel del director en los programas y estrategias de motivación de la escuela preparatoria, así como su posición frente a los problemas que enfrenta el cuerpo docente. Para recopilar estos datos y evaluar el impacto de las estrategias de motivación, se eligió la entrevista como

instrumento. Según Hernández et al. (2014), esta técnica cualitativa permite obtener información de manera directa y cercana entre el investigador y el entrevistado.

Muñoz (2020) describe la entrevista como una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, enfocada en un tema específico y con un propósito profesional. Esta técnica puede variar desde preguntas estandarizadas hasta conversaciones más libres, siempre guiadas por un esquema o formulario.

En esta investigación, la entrevista se utilizó para obtener información sobre las estrategias de motivación y otros aspectos organizacionales que afectan el comportamiento del personal y determinan el estilo de la organización. Dado que el director es un sujeto clave, se realizó una entrevista estructurada que permitió obtener datos confiables sobre motivación y clima organizacional.

El instrumento se diseñó con base en elementos conceptuales de la dirección, como liderazgo, comunicación y motivación, siguiendo a Münch (2009). Las preguntas 2, 3, 7 y 11 indagaron sobre la administración de estos elementos. Para explorar aspectos organizacionales, se formularon preguntas 1, 10, 14 y 15, basadas en los elementos descritos por Robbins y Coulter (2010) sobre las organizaciones escolares.

La pregunta 4 abordó la gestión desde la función directiva, mientras que las preguntas 5, 6, 9, 12 y 13 se centraron en el ambiente laboral y las relaciones entre dirección y docentes. La entrevista fue formalmente estructurada con preguntas estandarizadas y se realizó en la oficina del director para generar un ambiente cómodo

y de confianza, permitiendo que la directora respondiera las 15 preguntas sin sentirse evaluada.

### **3.6.2 La Encuesta**

Para conocer el estado del clima organizacional, se necesitó un mecanismo para medir y evaluar estas variables, por lo que se eligió la encuesta. Este instrumento consiste en un cuestionario que permite obtener información sobre conocimientos, opiniones y actitudes de un grupo amplio de personas, enfocándose en la situación general más que en casos individuales.

El objetivo de la encuesta es recopilar información a través de preguntas directas e indirectas organizadas en un cuestionario, diseñado específicamente para el estudio. Robbins y Coulter (2010) distinguen entre preguntas abiertas, que no tienen categorías de respuesta, y cerradas, que sí las tienen, como las dicotómicas y categorizadas. A diferencia de la entrevista, la encuesta utiliza un cuestionario impersonal que no identifica al encuestado, lo que permite abarcar un mayor número de personas de manera más económica.

Los cuestionarios pueden presentar riesgos como falta de sinceridad en las respuestas o malentendidos sobre las preguntas. Hernández et al. (2014) proponen cuatro pasos para diseñar un cuestionario: listar variables, revisar definiciones conceptuales y operacionales, y elegir el instrumento adecuado.

La selección del tipo de preguntas y la longitud del cuestionario se orientó a obtener información relevante sin perder el interés del encuestado. La validez y confiabilidad de las preguntas dependen de su claridad, relevancia y brevedad. Aunque algunos autores sugieren que los cuestionarios no deben exceder las 30 preguntas, otros consideran que lo importante es el interés del tema.

Para evaluar el clima organizacional entre los docentes, se aplicó una encuesta con respuestas estructuradas (Anexo 1). Esta permitió diagnosticar la situación general del clima organizacional y evaluar cómo las acciones de la dirección afectan al personal. El cuestionario constó de 35 preguntas, que tras su análisis se agruparon en 11 categorías, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Distribución por categorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Ítems</b>
1. La satisfacción que da el trabajo	1,3,4
2. Comunicación	2,10,11,16,18
3. El servicio de la escuela	13,26,32,34
4. La seguridad en el trabajo	5,8,27
5. Desarrollo	6,7,17
6. Motivación	9,12
7. Formalización	14,29
8. Coordinación	23,24,25
9. La remuneración	15,20,22
10. Relación con el director	19,28,30,31
11. Equipamiento	21,33,35

La encuesta utilizada fue adquirida de Monroy Asesores, S.C., una empresa de Guadalajara, Jalisco. Este instrumento ha sido aplicado en más de 300 empresas en

todo el país y es eficaz para diagnosticar el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas, similares a la escuela preparatoria donde se llevó a cabo esta investigación. La encuesta consta de 35 preguntas que se responden mediante una escala de Likert, con categorías que van desde "excelente" hasta "muy mala", según la percepción del personal docente.

### **3.6.3 La Observación**

Un diagnóstico organizacional no puede basarse únicamente en los resultados de las encuestas; es necesario complementar esta información con otros métodos. Por ello, se optó por la observación como herramienta de recolección de datos, lo que permitió identificar comportamientos y describir el contexto y las relaciones sociales dentro de la institución.

Según Creswell (2009), el propósito de la observación afecta diversos aspectos, como qué y cómo se observa, quién es observado y cómo se registran y analizan los datos. La observación es un proceso que involucra tanto al observador como al instrumento utilizado (Cohen y Gómez, 2019). Esta técnica se aplica en métodos cuantitativos y cualitativos, variando en su ejecución.

Se utilizó una matriz con nueve categorías de análisis (ver anexo 3) para registrar la observación: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Estas categorías, tomadas de Litwin y Stinger (1978) en Gan y Berbel (2007), son características observables del clima organizacional.

La observación se realizó durante un mes en tres escenarios: la recepción de la escuela, la sala de maestros y los pasillos. Se registraron actitudes y comportamientos de los docentes en relación con las categorías de análisis, evitando juicios subjetivos.

Las categorías de análisis se definieron según las características de la escuela y su personal. Los elementos observados fueron:

1. Estructura: Elementos del trabajo y cumplimiento de procedimientos.
2. Responsabilidad: Poder de decisión y participación docente.
3. Recompensa: Sueldos e incentivos gestionados por la dirección.
4. Desafío: Aspectos motivantes relacionados con el trabajo en aula.
5. Relaciones: Estado de las relaciones interpersonales entre docentes.
6. Cooperación: Compromiso entre docentes y dirección.
7. Estándares: Cumplimiento de criterios de calidad.
8. Conflictos: Consecuencias visibles de las relaciones laborales.
9. Identidad: Sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Estos elementos, junto con los resultados de la encuesta y la entrevista a la dirección, permitieron evaluar el clima organizacional en la Escuela Preparatoria Particular de Culiacán.

## **Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados**

En este capítulo se presentarán y analizarán los resultados obtenidos en la investigación sobre la motivación y el clima organizacional en una escuela particular. A través de un enfoque metodológico que combina tanto análisis cuantitativos como cualitativos, se busca comprender cómo las percepciones del personal docente y administrativo sobre su entorno laboral influyen en su motivación y, por ende, en la calidad educativa. Los resultados se estructuran en diversas secciones que abordan aspectos clave, como la relación entre el clima laboral y la satisfacción del personal.

### **4.1. Presentación de Resultados**

En este capítulo se desglosa la información que se recopiló mediante la aplicación de encuesta de diagnóstico a la planta docente para conocer el nivel del clima organizacional y su percepción sobre aspectos relacionados con la gestión educativa por parte de la dirección, también se analizó las respuestas de la entrevista a la dirección del plantel donde la autoridad da su punto de vista de su labor como responsable de la administración y gestión de la preparatoria, así como toda la información registrada en la observación que se dio dentro de las instalaciones de la preparatoria en la sala de maestros específicamente, ya que es el lugar de reunión de los mismos, con el objeto de analizar el comportamiento de los docentes.

La información se detalla en gráficas por ítems, tablas de porcentajes, cuadros comparativos y análisis textuales de los mismos, separados en tres subtemas; el estado del clima organizacional de la planta docente, la gestión educativa de la

dirección del plantel y la observación participante para determinar el comportamiento humano en la organización.

## 4.2 El Clima Organizacional de la Planta Docente

Después de la aplicación del instrumento (Anexo 1) constituido por 35 ítems (preguntas), el cual mide el clima organizacional aplicado a una muestra representativa de 22 maestros de una población total del 37 que conforman la planta docente de la preparatoria, se pueden establecer categorías de análisis que facilitan la interpretación sobre el estado del clima organizacional es esta organización escolar. Cada pregunta tenían cinco opciones de respuestas, excelente, bueno, regular, malo y muy malo, los cuales se encuentran clasificados en 11 categorías de análisis ver tabla 3, estas categorías permiten establecer los elementos del clima organizacional.

**Tabla 3**

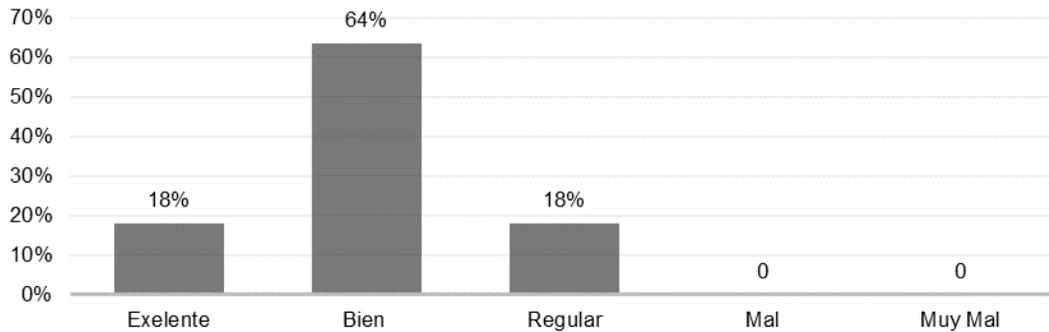
*Categorías de análisis.*

<b>Categoría</b>	<b>Ítems</b>
a. La satisfacción que da el trabajo	1,3,4
b. Comunicación	2,10,11,16,18
c. El servicio de la escuela	13,26,32,34
d. La seguridad en el trabajo	5,8,27
e. Desarrollo	6,7,17
f. Motivación	9,12
g. Formalización	14,29
h. Coordinación	23,24,25
i. La remuneración	15,20,22
j. Relación con el director	19,28,30,31
k. Equipamiento	21,33,35

## 4.2.1 Satisfacción Laboral

**Figura 6**

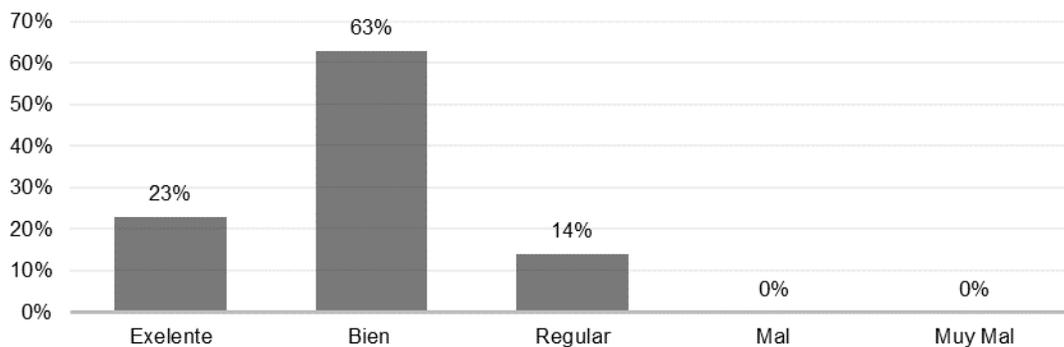
*El reto que representa el trabajo diario.*



Como un componente de la satisfacción laboral se encuentra el reto que el trabajo diario representa para el maestro, el cual es considerado por el 64% como bueno, otra proporción de 18% de la base trabajadora lo considera excelente y con el mismo porcentaje como regular, nadie los considera como malo, siendo considerado en lo general como un factor que se encuentra en un nivel bueno, sumando así elementos positivos al nivel de satisfacción que siente el maestro al ejecutar sus tareas diarias.

**Figura 7**

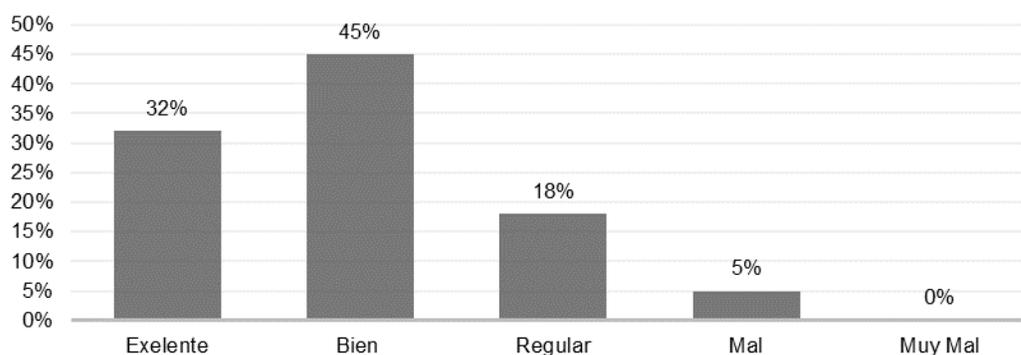
*Los objetivos y metas del trabajo.*



Los objetivos y metas que el maestro tiene en su función diaria son de gran importancia para que este se sienta cómodo y en condiciones favorable en sus labores diarias, estos son considerados como buenos por el 63%, un 23% los considera como excelentes, y el 14% como regulares, de esta manera nadie en la institución percibe los objetivos y las metas de su trabajo como malos, sugiriendo que este elemento proporciona niveles positivos de satisfacción laboral.

### Figura 8

*La satisfacción que da el trabajo.*

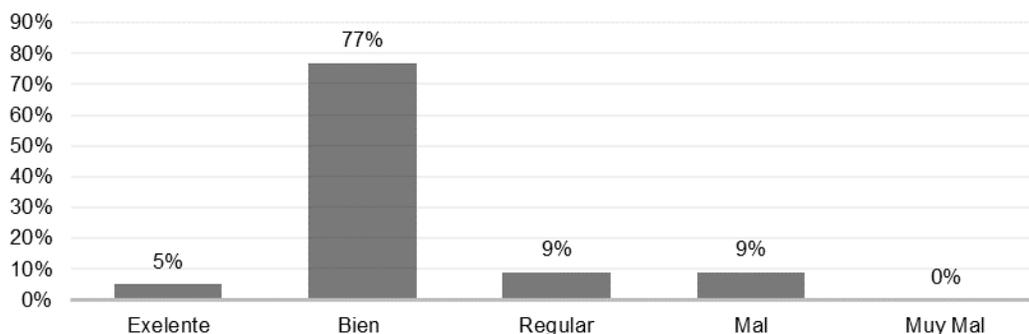


Con respecto a la percepción del ambiente en la institución un 45% de los profesores considerada que la satisfacción que el trabajo les genera es buena, un 32% la percibe como excelente, el 18% como regular y para el 5% es malo el nivel. De esta manera se determina que la satisfacción laboral es de un nivel positivo y aceptable para la organización, entendida esta como el grado en que el trabajar, las relaciones, y los deberes le son agradables, aceptables y aprobados por la planta docente.

#### 4.2.2 Comunicación Formal en la Institución

### Figura 9

*Comunicación y relación con el equipo de trabajo.*

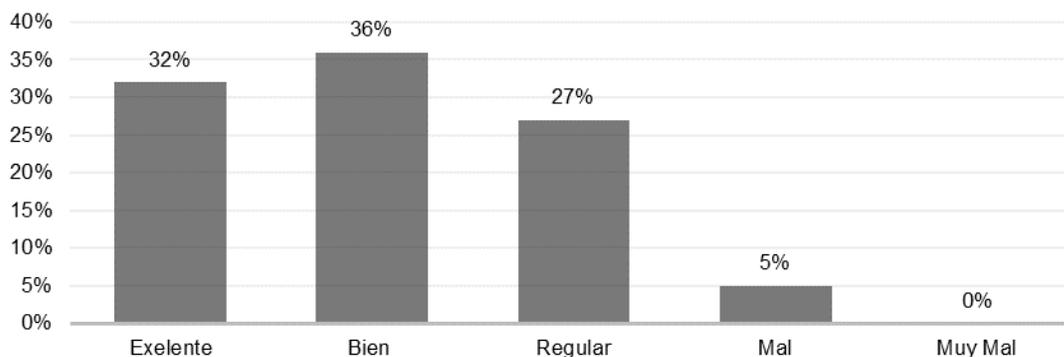


La comunicación y relación que existe entre los maestros es importante para la ejecución de las tareas y para el ambiente que se da dentro de la institución, esta es considerada por el 77% como buena, siendo una proporción significativa, el 5% la considera excelente, un 9% como regular y una misma cantidad de maestros representados por el 9% como mala.

Consideramos a partir de los datos recopilados que tanto la comunicación como las relaciones que de ella emanan son de un nivel bueno dentro de la escuela, no siendo considerada en este apartado la comunicación con el cuerpo directivo todavía, ya que solo se considera entre los mismos maestros.

### Figura 10

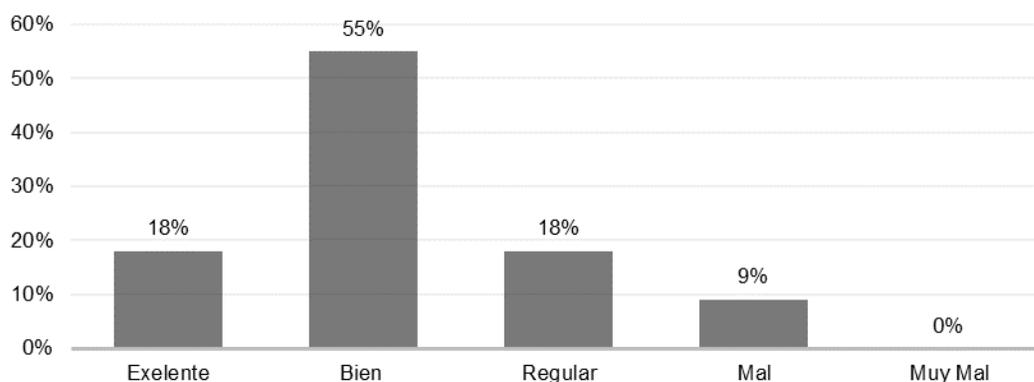
*La comunicación de los maestros con la directora.*



La comunicación que existe entre el director y los docentes es de vital importancia para la que la ejecución de las tareas se realice de manera adecuada, este factor es considerado como bueno por el 36% de los profesores, para un 32% es excelente, el 27% la percibe como regular y el 5% como mala. Aunque la mayoría de los maestros considera que los canales, estilo y formas de comunicación son buenos, en este factor se abre un área de oportunidad para mejorar ese 27% que lo considera como regular.

### Figura 11

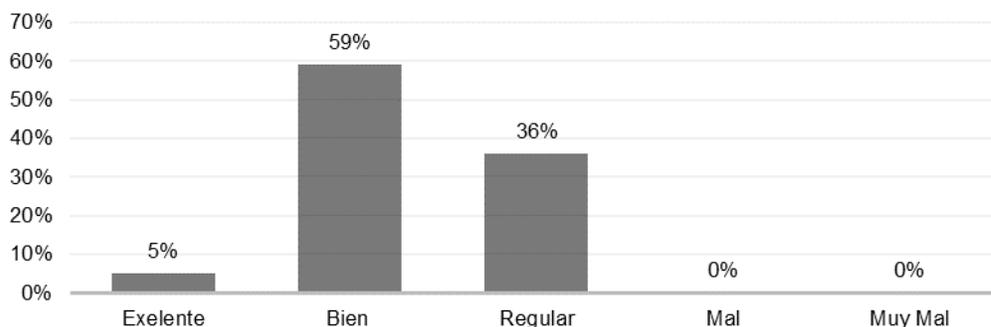
*La información que da la dirección para hacer el trabajo.*



La manera de comunicar las órdenes e información necesaria para que los maestros realicen su trabajo es considerada como buena por un 55%, para un 18% es excelente y regular para otro 18%, solo el 9% tiene la percepción de una mala manera de transmitir las ordenes por parte de la dirección del plante, por lo que este factor es considerada como satisfactorio y positivo ya que una correcta comunicación genera las condiciones necesarias para que el profesor pueda realizar su trabajo correcta y oportunamente.

**Figura 12**

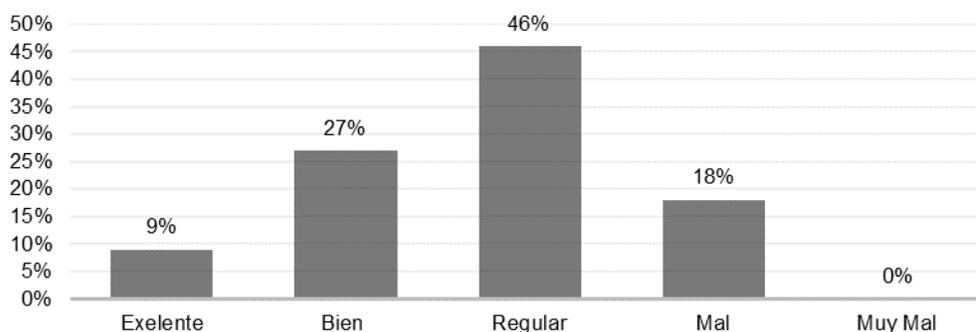
*La comunicación entre los departamentos de la escuela.*



La interconexión y comunicación entre los diferentes departamentos de la escuela en que están relacionados con las tareas propias del maestros son consideradas como buenas por un 59%, un 36% las considera como regulares y solo el 5% como excelentes. La comunicación es una de las funciones organizacionales que ayuda a una empresa a mantenerse eficiente y productiva. Una de las formas más importantes de la comunicación organizacional es la comunicación entre departamentos. Cabe mencionar que entre los departamentos con los que interactúa el profesor son principalmente la dirección del plantel de quien recibe las órdenes e información necesaria para realizar su trabajo.

**Figura 13**

*Las oportunidades de expresar las ideas.*

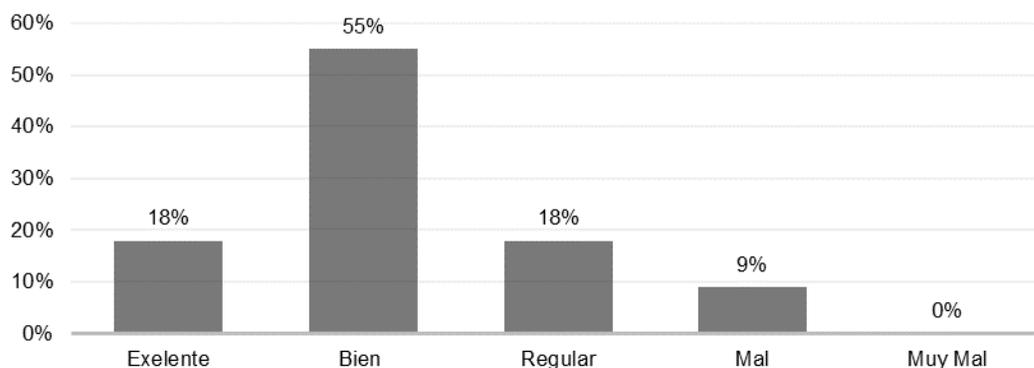


La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es importante para elevar entre otras cosas la moral del mismos, y en este factor que es la oportunidad que los maestros tienen para expresar sus ideas con respecto a su función docente un 46% la considera como regular, el 27% como buena, para el 18% como mala y el 9% como excelente, siendo este elemento un área de oportunidad para mejorar ya que es evidente que el profesor considera que es poco escuchado.

#### 4.2.3 El Servicio que la Escuela Ofrece Actualmente

**Figura 14**

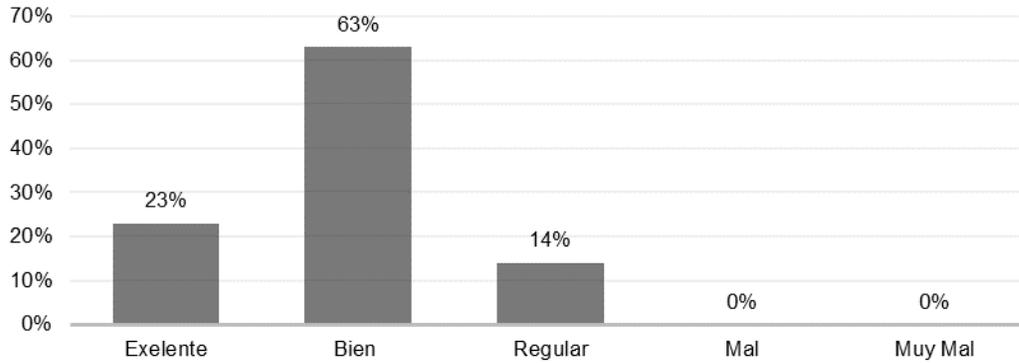
*La calidad de los servicios de la escuela.*



El servicio que la organización presta está en función del trabajo del docente entre otros elementos, por lo que analizar que percepción tiene uno de los principales protagonistas es importante, y al respecto el 55% considera que son buenos, el 18% dice que son excelentes, para otra proporción igual de maestros son regulares y un 9% cree que son malos.

**Figura 15**

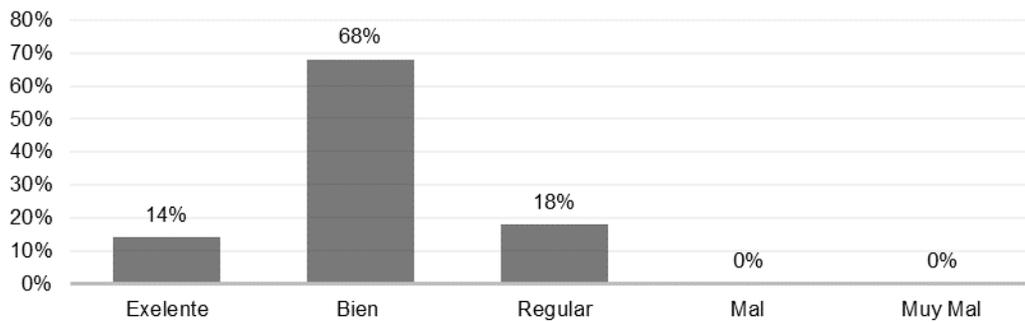
*Los resultados y la eficiencia en la escuela.*



Complementado la calidad de los servicios educativos de la institución se mide los resultados que esta genera y la eficiencia en general, resultando un 63% de los maestros cree que estos son buenos, el 23% considera que los resultados son excelentes y el 14% percibe que la eficiencia es regular, encontrando una concordancia entre los resultados, eficiencia y calidad de los servicios hasta el momento.

### Figura 16

*Los resultados y eficiencia que se obtienen actualmente.*

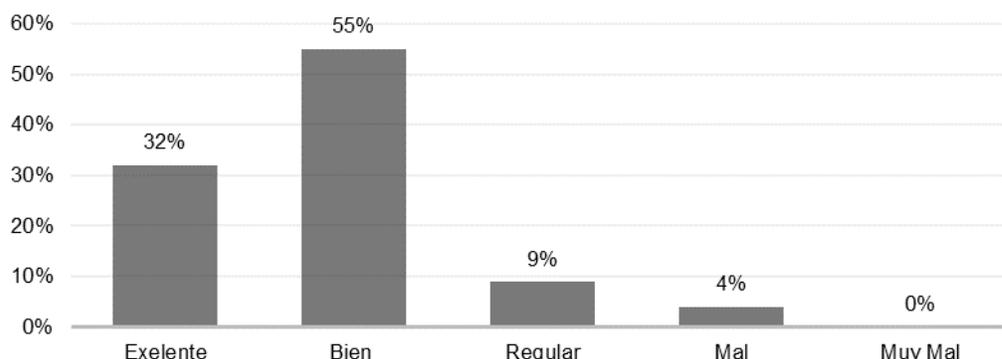


En concordancia con el ítem anterior se evalúan los resultados y eficiencia obtenidos en la actualidad por parte de los docentes donde los resultados revelan que el 68% los considera como buenos, el 18% como regulares y el 14% los considera

como excelentes, encontrado coherencia entre los dos ítems. Por consiguiente, la gerencia educativa debe procurar que sus conocimientos, habilidades, capacidades se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento de sus funciones y que los maestros desempeñen sus funciones de igual forma.

**Figura 17**

*El aprovechamiento que el maestro hace de sus habilidades.*

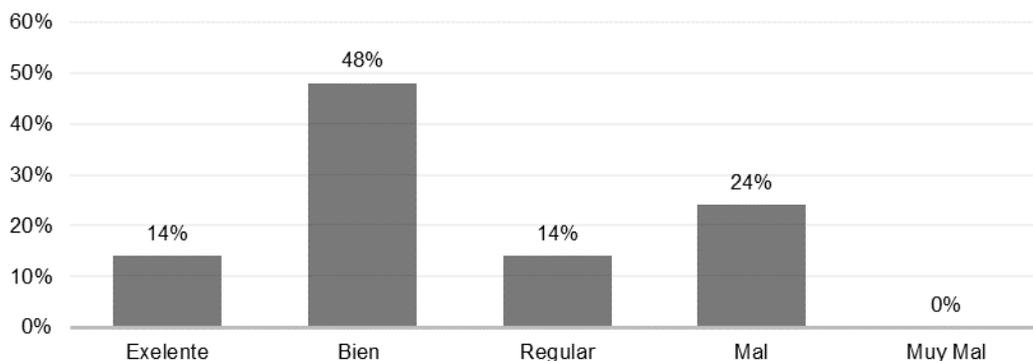


Las habilidades que los maestros tienen y han adquirido así como el aprovechamiento de estos mismos ayudan a que los resultados y la eficiencia sean de calidad, donde el 55% considera que el uso que hace de ellos es bueno, el 33% lo percibe como excelente el aprovechamiento de ellos, el 9% como regulares y solo el 4% como malo, estableciendo una relación entre los resultados anteriores de la escuela, los resultados actuales y el usos de las habilidades docentes como buenas y generando un servicio de calidad.

#### **4.2.4 La Seguridad Laboral**

**Figura 18**

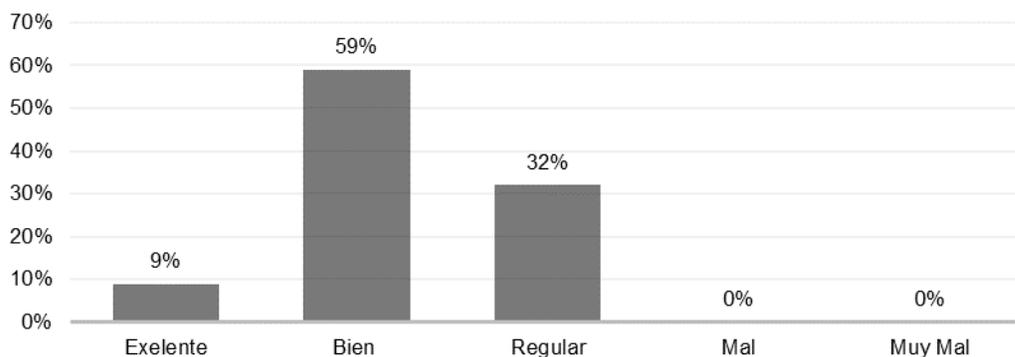
*La seguridad y estabilidad en la escuela.*



La estabilidad y seguridad en la escuela generan un clima de confianza y satisfacción en este rubro los docentes tienen percepciones divididas, siendo un 48% los que consideran la consideran como buena, un 24 cree que es mala, el 14% sienta que es regular y para un 14 % es excelente. Resulta significativo el 24% que percibe este ítem como malo.

### Figura 19

*La confianza y seguridad con los compañeros de trabajo.*

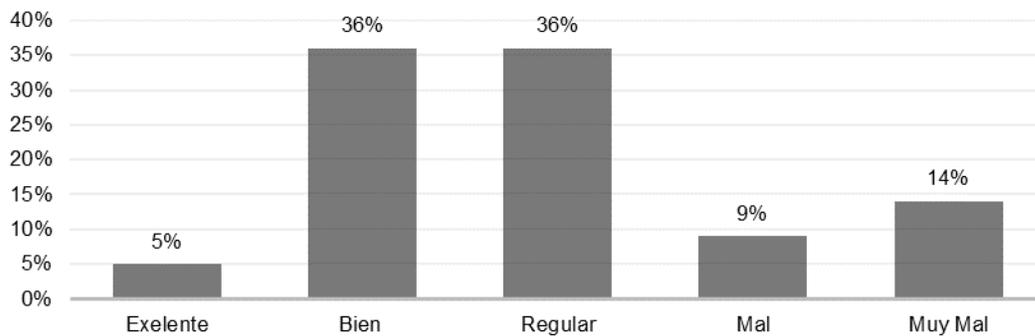


La confianza que pueden generar los compañeros de trabajo, sus percepciones y seguridad es trasmisible y medible, generando en el colectivo estados positivos o negativos de satisfacción, siendo esta percibida como buena por un 59%, para un 32%

como regular y como excelente un 9%, creándose así un ambiente de relativa seguridad entre los compañeros.

### Figura 20

*La seguridad en el puesto.*

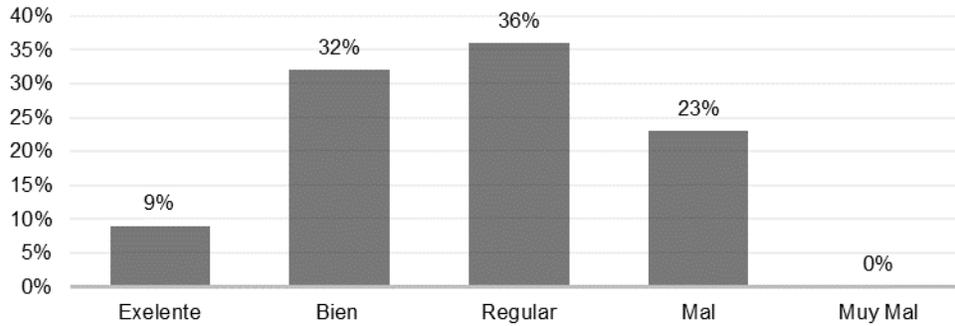


La estabilidad en el empleo consiste en el derecho que se le reconoce al trabajador de permanecer en el cargo que se desempeña, a no ser despedido sin causa debidamente justificada por el funcionario competente y, en caso de despido injustificado, a ser reinstalado o indemnizado. El nivel de seguridad que el trabajador siente en su puesto de trabajo es importante para que este pueda desarrollar sus tareas de manera adecuada, sentir que durara en la empresa y esta le garantizara un trabajo es considerada por el 36% como buena, para otro 36% como regular, el 14 la considera como muy mala, el 9% mala y solo el 5% como excelente.

### 4.2.5 Capacitación y Desarrollo

#### Figura 21

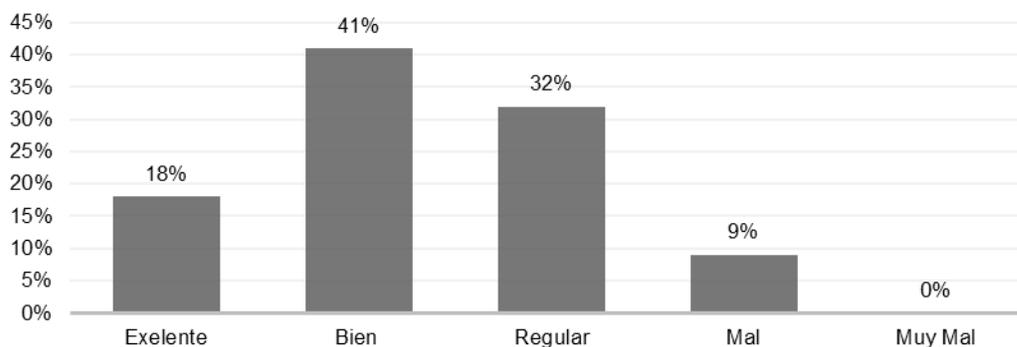
*Oportunidades de desarrollo que puede haber en la escuela.*



El desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen. Las posibilidades de desarrollo y crecimiento que el profesor tiene dentro de la escuela son consideradas como regulares por un 36%, como buenas por el 32%, para un 23% son malas y el 9% las considera como buenas. A partir de estas percepciones se puede determinar que son pocas las opciones que se le otorgan o visualizar el maestro de crecimiento o asenso en la escuela.

## Figura 22

*Las cosas nuevas que se aprenden en el trabajo.*

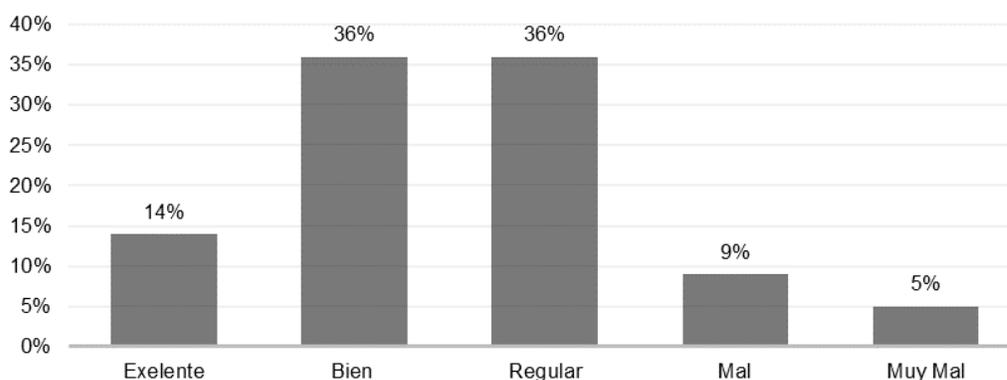


Las cosas nuevas que un docente puede aprender en su trabajo o en la práctica diaria de sus funciones son consideradas como buenas por un 41% de los profesores,

un 32% opina que son regulares, un 18% las percibe como excelentes y un 9% siente que son malas, poniendo en perspectiva este ítem con referencia del pasado donde el desarrollo del personal es medianamente aceptado.

### Figura 23

*Las facilidades para la capacitación.*

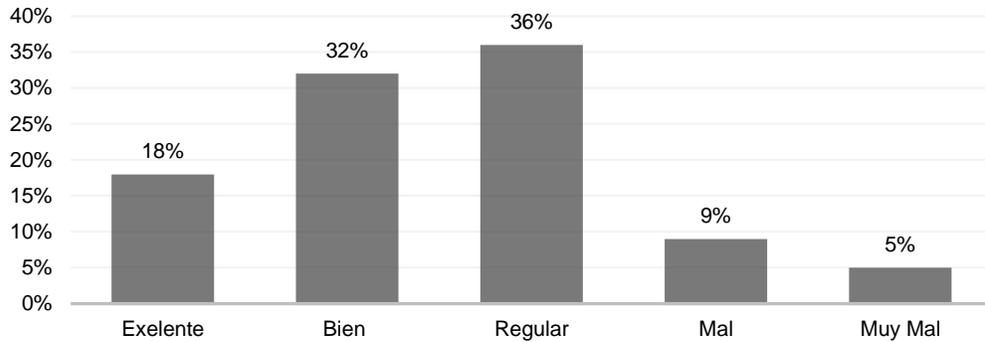


La capacitación es un elemento fundamental para la formación y preparación del personal de toda organización, contar con docentes actualizados y formados en sus disciplinas acerca a las instituciones educativas a los servicios de calidad, en este aspecto la percepción de los docentes es de un 36% considera que las facilidades de capacitación son buenas y una proporción igual del 36% la considera como regular, un 14% siente que son excelentes, un 9% las percibe como malas y el 5% como muy malas.

#### 4.2.6 La Motivación como Instrumento de Gestión de la Dirección

### Figura 24

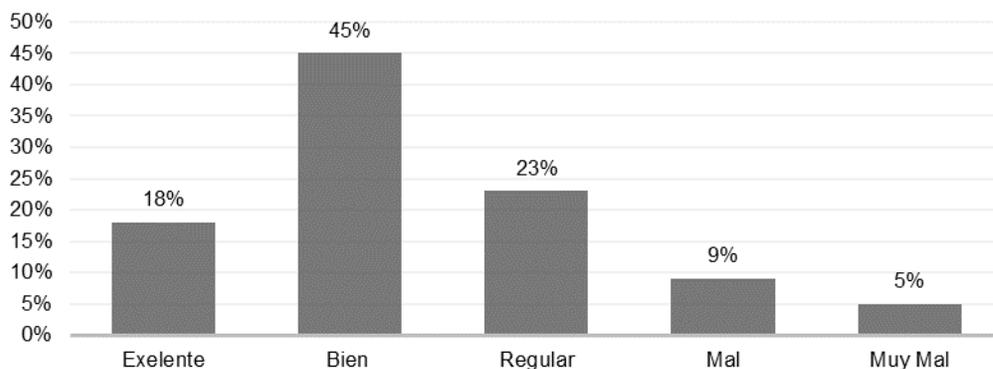
*La motivación que da la directora.*



La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los docentes ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la escuela. Las estrategias de motivación que tiene el director del plantel así como las practicas motivacionales del mismo son un factor estratégico para el ambiente laboral en la escuela, ya que el docente debe de sentirse valorado y motivado por su jefe, en este sentido la percepción nos dice que el 36% considera como regular la motivación por parte de la dirección, un 32% la percibe como buena, para el 18% es excelente, un 9% dice que es mala y para el 5% es muy mala.

### Figura 25

*La motivación que da el jefe al equipo de trabajo.*

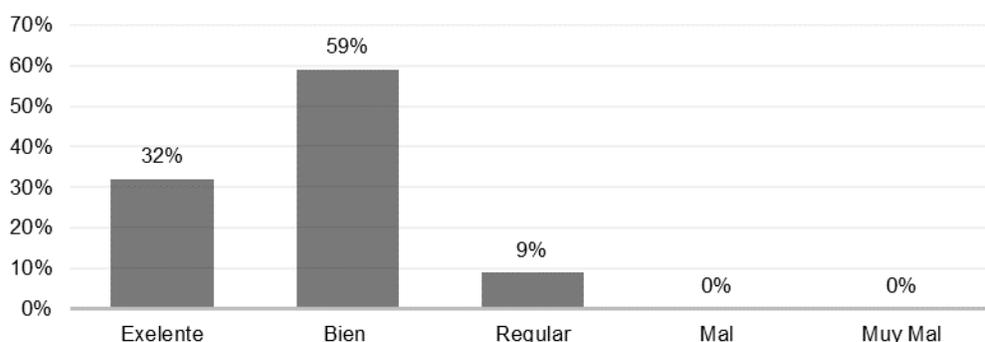


La focalización de las estrategias de motivación a los equipos de trabajo es mejor que la que se da en general a la planta docente, considerada como buena por un 45%, como regular por un 23%, para el 18% de los docentes es excelente, mala para el 9% y un 5% percibe como muy mala este tipo de motivación del director. Es innegable que la tendencia es trabajar en equipo, sobre todo mediante la generación de sinergias.

#### 4.2.7 Normas y Reglas Escolares

**Figura 26**

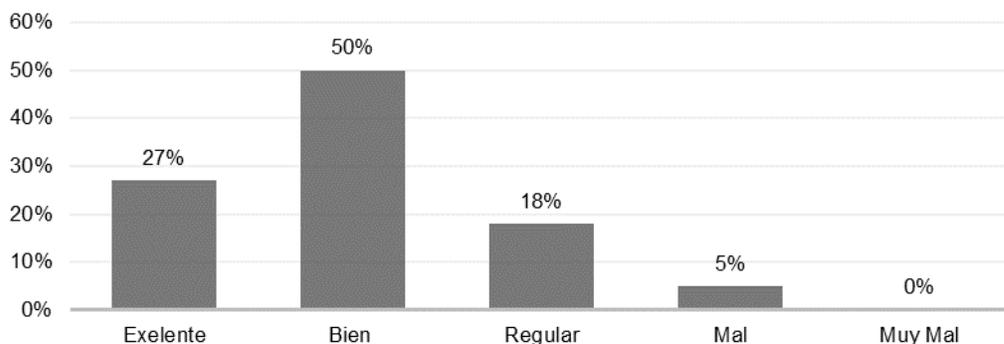
*Las reglas y normas de la escuela.*



El apego a las normas, políticas, reglamentos y demás determinantes de la conducta dentro de la organización es importante para conocer el nivel de formalización de la misma, la cual es percibida por los docente según el cumplimiento de las reglas y normas como buena por un 59%, como excelente por un 32% y regular por un 9%, considerándose como una organización que se apega a la planeación establecida en este caso en su ideario.

**Figura 27**

*La responsabilidad y autoridad en el puesto de trabajo.*

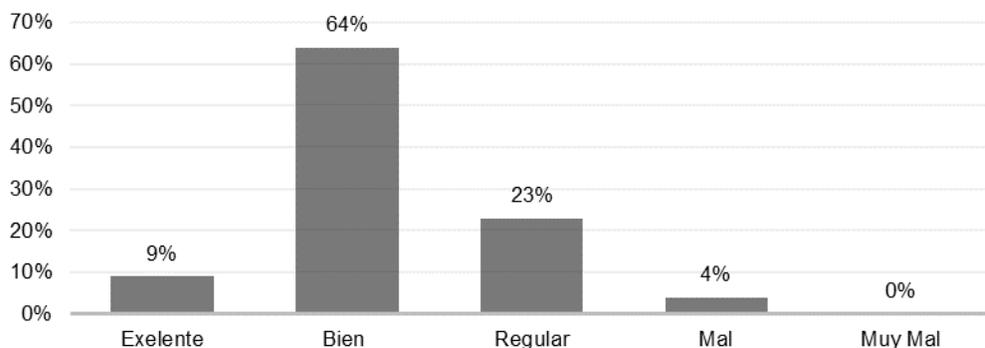


El nivel de autoridad otorgado al docente para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo son consideradas como buenas por un 50% de ellos, el 27% de los docentes la perciben como excelente, para el 18% es regular y un 5% piensa que es malo el nivel de responsabilidad y autoridad que se le otorga. Aunque el indicador no es malo, ni negativo si es importante incentivar la participación del docente en la toma de decisiones, sobre todo en aquellas relacionadas con la ejecución de su trabajo.

#### 4.2.8 Coordinación y Organización

**Figura 28**

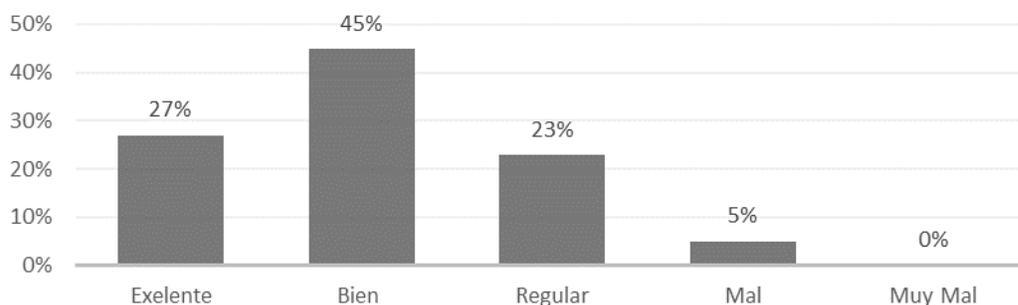
*La coordinación de esfuerzos entre los departamentos.*



Para optimizar los esfuerzos y los recursos es importante que cada uno de los departamentos dentro de la institución realice su trabajo de manera eficiente y aún más importante la coordinación entre ellos mismos, en este sentido los maestros opinan de la siguiente manera; el 64% percibe la coordinación como buena, el 23% como regular, un 9% la considera como excelente y el 4% como mala.

**Figura 29**

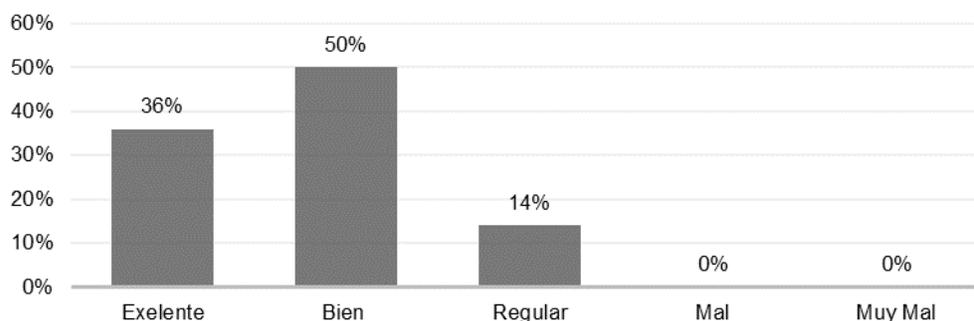
*La forma en que está organizada la escuela.*



Como un complemento de la estructura y formalidad de la institución se encuentra la organización de la misma, elemento fundamental para el buen funcionamiento de toda escuela, la forma en que esta organizados sus departamentos, tareas, funciones y responsabilidades es de la siguiente manera: un 45% la considera buena, el 27% excelente, un 23% como regular y el 5% como mala.

**Figura 30**

*La ayuda de los compañeros cuando es necesario.*

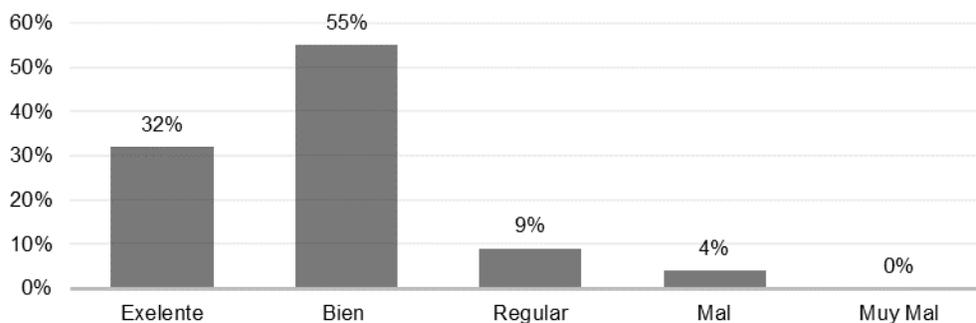


La coordinación se ve reflejada no solo por los departamentos y funciones entrelazadas, sino de una manera más practica por la ayuda que el personal se presta entre ellos, esto ayuda a conocer una buena medida el nivel de relaciones interpersonales entre los docentes, en este caso la ayuda es considerada como buena por un 50%, como excelente por un 36% y como regular por el 14%, cabe mencionar que nadie la considera mala. La ayuda y cooperación entre los compañeros de trabajo es un indicador básico en la conformación del clima organizacional, aunque no es el único que determina e integra el ambiente que impera en la organización, ya que las relaciones y cooperación con la dirección también es importante, este si es un reflejo de la interacción entre los actores y su propensión a la coordinación en el logro de los objetivos.

#### 4.2.9 Remuneración Económica

**Figura 31**

*Las prestaciones que da la escuela.*

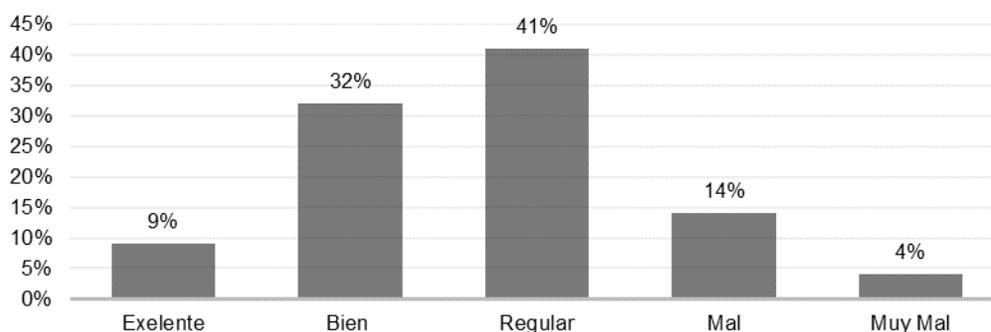


El sistema de prestaciones que la escuela tiene con el personal docente son básicamente las que marca la ley, más algunas adicionales en lo económico, la

percepción de estas es que son buenas según el 55%, para el 32% son excelentes, el 9% las considera como regulares y un 4% piensa que son malas.

### Figura 32

*La forma de fijar los sueldos y prestaciones.*

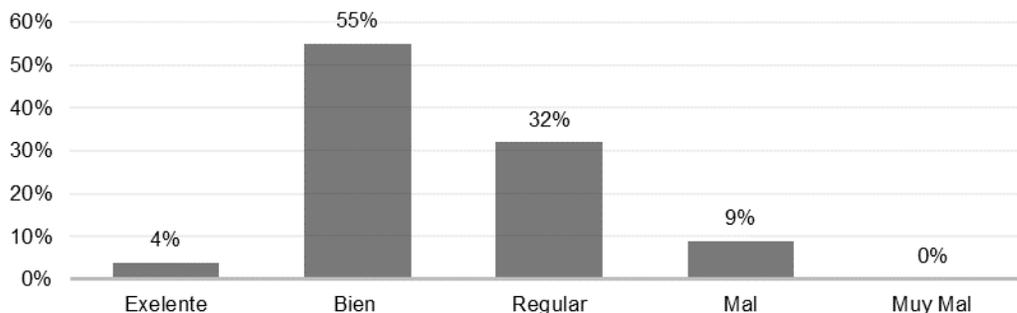


La manera en que la institución fija los sueldos y prestaciones por medio de la administración general de la misma es considerada según la planta docente como regular por el 41%, el 32% dice que es buena, para el 14% es mala, para el 9% es excelente y al 4 le parece muy mala.

Se aclara que la dirección de la escuela no participa en la asignación de sueldos aunque si lo hace en la distribución de horas clase y materias en los docentes la cual no es la misma cada periodo escolar esta varía según el grado y materias disponibles. Ya que un maestro puede dar materias de cualesquiera de los grados de la preparatoria y en ocasiones en otro plantel del mismo campus como puede ser secundaria o primaria.

### Figura 33

*El nivel de ingresos de los maestros.*

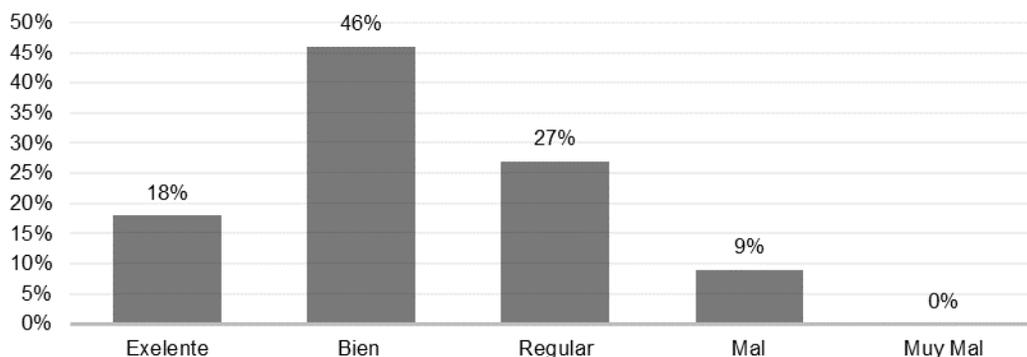


El ingreso que los profesores perciben por su trabajo está determinado por el número de horas clase que estos imparten de manera quincenal. Entre mayor número de horas este recibirá mayor ingreso, este ítem está evaluado de la siguiente manera: el 55% considera su ingreso como bueno, el 32% lo considera como regular, para el 9% es malo y solo el 4% piensa que es excelente. El docente solo recibe ingresos por horas clase, no existe otro concepto o función que le genere un ingreso dentro de la institución. Juntas, retiros, convivios y demás eventos o responsabilidades de los profesores fuera de su hora clase o de la institución no es remunerada. Cabe mencionar que cuentan con las prestaciones de ley.

#### 4.2.10 Liderazgo y Relación con el Director

**Figura 34**

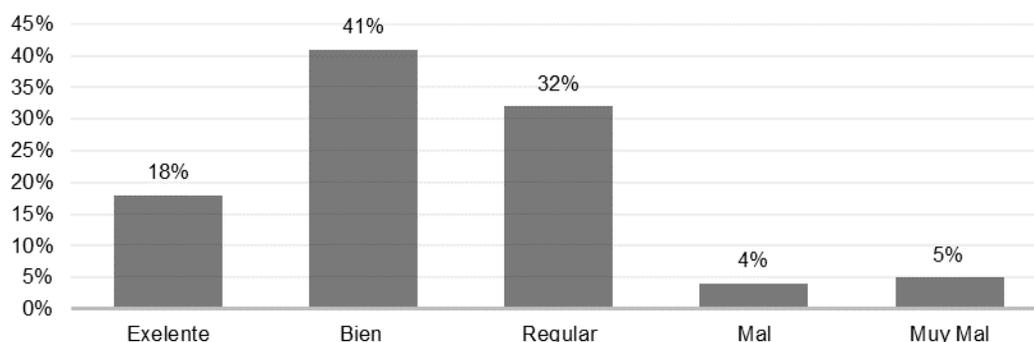
*El apoyo y relación con los directivos.*



El acercamiento entre los niveles jerárquicos es importante para generar un ambiente laboral positivo, es responsabilidad tanto de la dirección como de los docentes buscar este acercamiento, en este sentido y sobre el apoyo y relación de maestros con la dirección la percepción es la siguiente: el 46% considera que es bueno, para el 27% es regular, un 18% piensa que es excelente y para el 9% es malo.

**Figura 35**

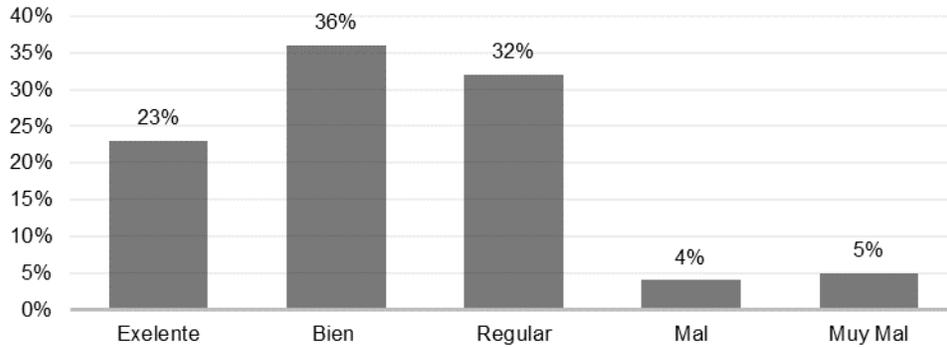
*El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo.*



El ambiente laboral muchas veces se puede convertir en un campo de guerra, lleno de mucha tensión y hasta puede llegar a ser hostil. Esto evita que se puede laborar con comodidad y desempeñar correctamente el trabajo. El clima organizacional de la institución tiene muchos componentes y elementos que determinaran sobre todo el sentir de la planta trabajadora, el estado de ánimo del colectivo y el ambiente en general que existe entre los compañeros, los cuales consideran que se encuentra bien por un 41%, para el 32% es regular, un 18% piensa que es excelente, es muy malo para el 5% y el 4% dice que es malo.

**Figura 36**

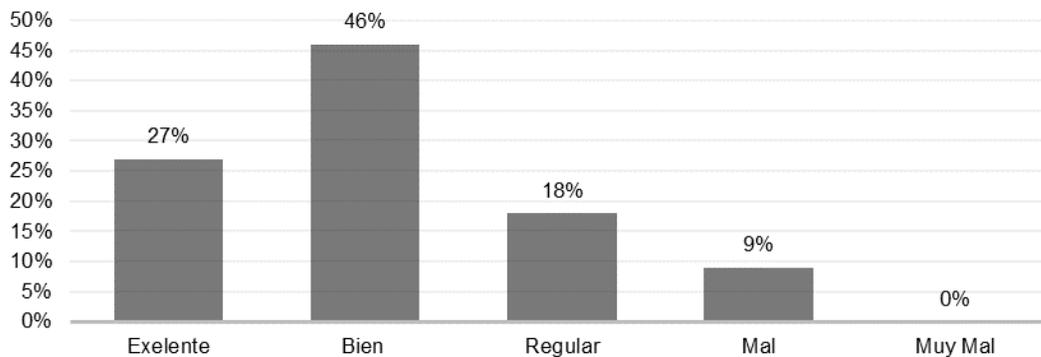
*La ayuda y asesoría por parte de la directora.*



La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares. La asesoría, supervisión y apoyo de la dirección es un aspecto que el docente valora de la siguiente manera: el 36% piensa que este aspecto es bueno, para el 32% la ayuda es regular, un 23% siente que es excelente, para un 5% es muy mala y el 4% percibe como mala la asesoría de la dirección para la ejecución de las actividades diarias.

### Figura 37

*La forma de ordenar de la directora.*

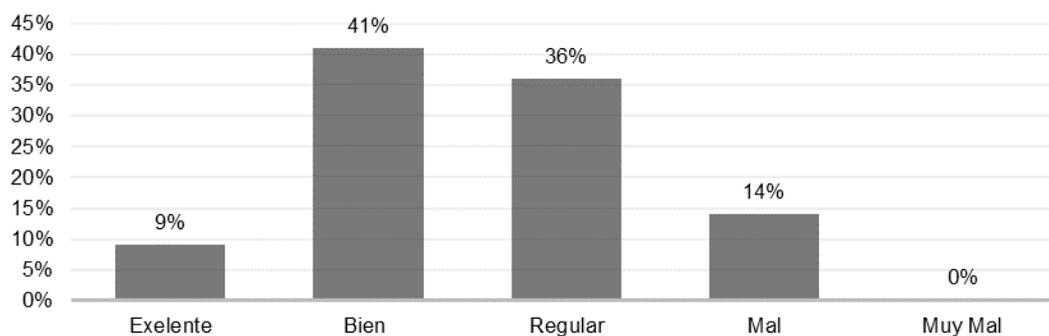


El estilo de dirigir una organización se encuentra determinado entre otros elementos gerenciales por la manera o forma de dar las ordenes, que a su vez establece los estilos de liderazgo, en este estudio la manera de dar las ordenes por parte de la dirección es percibida por parte de la planta docente como buena por un 46%, un 27% considera que es excelente en director en esta función, para el 18% las ordenes son dada de manera regular y solo en 15% siente que es mala la manera de ordenar por parte del director.

#### 4.2.11 Equipamiento de la Escuela

**Figura 38**

*El material y el equipo para realizar el trabajo.*

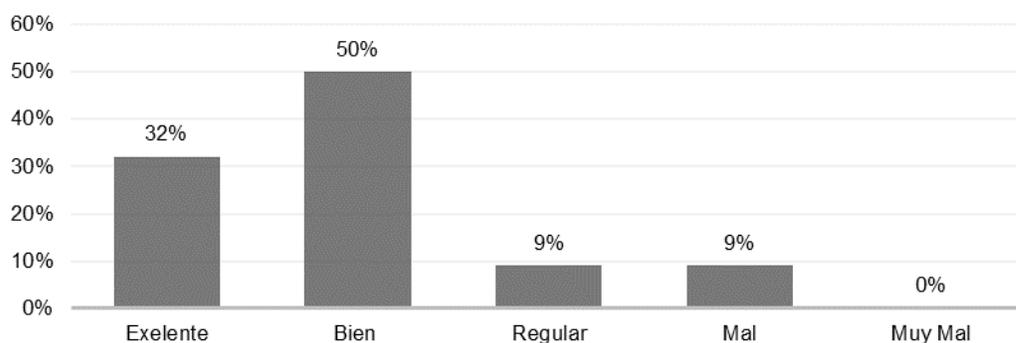


Toda tarea necesita de insumos, materiales y equipos para ser realizada de manera adecuada, en este rubro es importante el apoyo que la institución está dispuesta a dar sus maestros con el propósito de que sus funciones sean desarrolladas en las mejores condiciones posibles, al respecto el 41% opina que el material y equipo son buenos, el 36% piensa que son regulares, para el 14 es malo y solo el 9% siente que es excelente. Este apartado debe de mejorar debido al nivel socioeconómico de

la institución que es alto, las colegiaturas son elevadas de acuerdo al promedio manejado en la localidad por lo que los usuarios esperan equipamiento de calidad.

### Figura 39

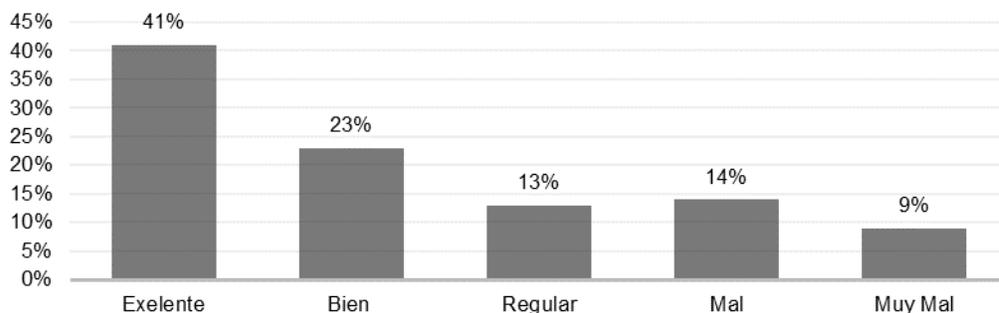
*Las condiciones físicas del lugar de trabajo.*



Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. En las condiciones de trabajo se sintetiza la forma como la actividad laboral determina la vida humana, en ellas se debe tener en cuenta los factores de riesgos a los cuales está sometido el trabajador, así como los elementos que contribuyen para que una condición riesgosa se convierta en un evento trágico. Al material y equipo se tienen que sumar las instalaciones y su condición física que es básica para que el proceso de enseñanza sea en un ambiente agradable. Para el 50% las instalaciones son buenas, el 32% opina que son excelentes, es un 9% de los maestros quienes consideran que la escuela está en condiciones regulares y un 9% las siente como malas.

### Figura 40

*La distancia de la casa al trabajo.*



Aunque la distancia y recorridos de traslado de cada docente de su casa al trabajo no es un factor que pueda ser controlado por el director, si es este un elemento que puede determinar el nivel de satisfacción laboral por la comodidad que este puede representar, sobre este ítem los docentes consideran la distancia de su trabajo a la escuela como excelente un 41%, para el 23% es buena, un 14% dice que es mala, para el 13% es regular y solo el 9% la considera muy mala.

La aplicación del diagnóstico revela que el clima organizacional es el ambiente en el que los empleados realizan su trabajo diario, incluyendo la relación entre jefes y subordinados, así como las interacciones entre el personal, padres y alumnos. Estos elementos conforman el clima organizacional, que puede ser un factor positivo o un obstáculo para el desempeño de la institución y sus miembros. En esencia, refleja cómo perciben los docentes y directivos su organización, lo que impacta directamente en su rendimiento.

El clima organizacional actúa como un intermediario entre los factores del sistema escolar y las tendencias motivacionales. Tras aplicar la encuesta, se evidencian percepciones que se traducen en conductas observables, determinando así el estado del clima. Los hallazgos indican que:

a. Aunque el clima organizacional es generalmente bueno, hay áreas de mejora, como:

- La fijación de sueldos y prestaciones.
- La relación con los directivos.
- El ambiente entre maestros.
- La organización y comunicación de la directora.
- La ayuda y asesoría proporcionadas por la directora.

b. La participación en la toma de decisiones y la comunicación son factores clave en el clima organizacional y son valorados por los docentes como motivacionales.

c. Las recompensas y remuneraciones no son percibidas positivamente y afectan el clima.

A pesar de que el clima se considera favorable, el diagnóstico muestra un promedio de 267.545 en la escala, indicando que, aunque es positivo, puede mejorar. La calidad y productividad no se ven afectadas, pero hay potencial para obtener mejores resultados.

**Tabla 4**

*Análisis del clima organizacional.*

Pregunta	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
1	4	14	4	0	0
2	1	17	2	2	0
3	5	14	3	0	0
4	7	10	4	1	0
5	3	10	3	5	1
6	2	7	8	5	0
7	4	9	7	2	0
8	2	13	7	0	0

9	4	7	8	2	1
10	7	8	6	1	0
11	4	12	4	2	0
12	4	10	5	2	1
13	4	12	4	2	0
14	7	13	2	0	0
15	7	12	2	1	0
16	1	13	8	0	0
17	3	8	8	2	1
18	2	6	10	4	0
19	4	10	6	2	0
20	2	7	9	3	1
21	2	9	8	3	0
22	1	12	7	2	0
23	2	14	5	1	0
24	6	10	5	1	0
25	8	11	3	0	0
26	5	14	3	0	0
27	1	8	8	2	3
28	4	9	7	1	1
29	6	11	4	1	0
30	5	8	7	1	1
31	6	10	4	2	0
32	3	15	4	0	0
33	7	11	2	2	0
34	7	12	2	1	0
35	9	5	3	3	2
Sumas	149	371	182	56	11
Ajuste	67.7273	134.9	49.6364	10.182	5.0909091
<b>Resultado</b>	267.545				
<b>Escala</b>					
320-350	Excelente ambiente y clima.				
<b>250-319</b>	<b>Buen ambiente, favorecedor, pero puede mejorar.</b>				
190-249	Hay mucho por mejorar. Situación que afecta la Calidad y Productividad.				
70-189	Pésimo ambiente y clima laboral. Se debe hacer algo inmediatamente.				

#### 4.3 La Gestión de la Dirección del Plantel

Para evaluar la gestión escolar de la directora, se aplicó un cuestionario de quince preguntas (Anexo 4), clasificado en siete categorías de análisis (ver tabla 4)

que reflejan el clima organizacional. Este instrumento busca ofrecer una visión clara del nivel de comprensión que tiene la dirección sobre su gestión, incluyendo dimensiones, beneficios y alcances, los cuales pueden no coincidir con la percepción del personal docente.

La dirección considera que sus acciones administrativas son fundamentales, enfocándose en la planificación y el control. El liderazgo se basa en tres ejes: libertad en las tareas, comunicación y delegación de autoridad, aspectos que contrastan con las percepciones de las docentes recogidas en el diagnóstico del clima. Las estrategias de motivación empleadas por la directora son valoradas positivamente, especialmente el trabajo en sí.

La directora percibe su relación con los docentes como buena, ya que los apoya personalmente en sus asuntos laborales. La seguridad laboral depende del apego a los valores y normas de la escuela. Estas conclusiones provienen de la entrevista realizada a la directora de la escuela preparatoria particular.

#### **4.4 El Comportamiento Humano en la Organización**

Otra forma de evaluar el clima organizacional fue mediante la observación en la institución, utilizando el formato del anexo 3, basado en las determinantes del clima de Litwin y Stinger. Se clasificaron nueve áreas de observación conductual:

— Estructura:

La entrada se registra en la recepción, y los maestros evitan llegar tarde para no recibir sanciones económicas.

La entrega de planes de clase semanalmente es un trámite administrativo que no todos cumplen.

El uso del uniforme es obligatorio, aunque algunos no portan la camisa con el logotipo institucional.

— Responsabilidad:

Los maestros son supervisados por personal administrativo durante las clases, y su participación en decisiones es limitada, ya que deben seguir procedimientos establecidos por la dirección.

— Recompensa:

Se observa un trato amable por parte de la dirección y un mejor ánimo entre los docentes los días de pago.

— Desafío:

Los comentarios en la sala de maestros son negativos, con quejas sobre la falta de autoridad para disciplinar a los alumnos.

Algunos docentes consideran su trabajo rutinario y la dirección permite pocos riesgos.

— Relaciones:

Las interacciones entre docentes son cordiales y respetuosas, aunque existen grupos marcados sin antagonismos.

— Cooperación:

Hay una buena cooperación entre maestros, pero la ayuda de la dirección no es proactiva; los docentes esperan instrucciones para colaborar.

— Estándares:

Existe un apego moderado a las normas, con respeto a los colores institucionales, pero no al logotipo. Se observa un alto cumplimiento de normas de conducta.

— Conflictos:

Los maestros no expresan abiertamente sus diferencias con la dirección.

— Identidad:

Hay un fuerte sentido de pertenencia a la organización, evidenciado por la alta participación en actividades extracurriculares y el orgullo por la historia de la institución.

Aunque la formalización de la organización es importante para su funcionamiento, se percibe una limitada participación docente en asuntos académicos significativos debido al diseño administrativo de la escuela.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis realizado a lo largo de la investigación sobre la motivación y su impacto en el clima organizacional de una escuela preparatoria particular. Las conclusiones responden directamente a las preguntas de investigación planteadas, permitiendo una comprensión integral de cómo los factores motivacionales influyen en las dinámicas laborales y en el ambiente general de la institución. Además, se proponen recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer los aspectos positivos identificados y a abordar las áreas de oportunidad, con el objetivo de contribuir a la mejora del clima organizacional y al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Este capítulo busca cerrar el ciclo investigativo, vinculando los hallazgos con posibles líneas de acción futuras.

### 5.1 Análisis General de los Resultados

En el contexto de la gestión educativa de la dirección en una escuela preparatoria particular, se identificaron elementos de análisis y factores de causalidad que indican una estrecha relación entre gestión, motivación y clima organizacional. Esta relación se explicó y desarrolló en el marco teórico del capítulo 2.

**Tabla 5**

*La triangulación de los elementos por instrumento.*

<b>Elementos Encontrados en cada Instrumento</b>		
<b>El clima Organizacional</b>	<b>Gestión</b>	<b>El comportamiento humano</b>
La satisfacción que da el trabajo	Motivación	Desafío

Comunicación	Comunicación	Responsabilidad
El servicio de la escuela	Administración	Estándares
La seguridad en el trabajo	Seguridad en el trabajo	Identidad
Desarrollo	Motivación	Desafío
Motivación	Motivación	Recompensa
Formalización	Formalización	Estructura
Coordinación	Administración	Cooperación
La remuneración	Motivación	Recompensa
Relación con el director	Liderazgo, relación	Relaciones, conflictos
Equipamiento	Administración	Estructura

La comunicación es el primer elemento común en esta investigación, presente tanto en el clima organizacional como en la gestión educativa. La seguridad en el trabajo y la identidad institucional también son relevantes, ya que generan motivación. La motivación, a su vez, está estrechamente relacionada con la remuneración que reciben los docentes.

Se identifican cuatro elementos clave que afectan el clima organizacional según la percepción de los docentes:

1. Comunicación: Incluye la interacción entre maestros y dirección, así como la oportunidad de expresar ideas. La dirección busca fomentar el diálogo constante para la toma de decisiones, lo que se traduce en satisfacción laboral (ver tabla 6).
2. Seguridad en el trabajo: Esta se refiere a la estabilidad y seguridad en los puestos, considerada regular, lo que genera incertidumbre entre los docentes. Aunque no expresan abiertamente sus preocupaciones, son conscientes de la necesidad de cumplir con las normas y participar en actividades fuera del horario laboral.

3. Motivación: Según la encuesta de clima organizacional, las estrategias aplicadas por la dirección son vistas como regulares. Los docentes valoran ser escuchados y recibir reconocimiento por su trabajo, pero sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta.
4. Remuneración: Aunque la dirección considera que es un factor esencial para la motivación, los docentes no la ven como fundamental. Esta percepción de la remuneración es regular y contribuye al malestar e insatisfacción en su labor. Dado que muchos maestros consideran su trabajo rutinario, estos factores que afectan su satisfacción deben ser tomados en cuenta.

#### **5.1.1 El Uso de la Motivación por parte de la Dirección**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Estas incluyen necesidades primarias, como agua, aire y alimento, y necesidades secundarias, como autoestima, estatus y afecto. Según Koontz et al. (2008), la motivación abarca impulsos y deseos que los gerentes buscan satisfacer para inducir a sus subordinados a actuar de manera deseada.

Según la directora de la escuela preparatoria (Anexo 4), las estrategias de motivación son principalmente tres: felicitar a los maestros por actividades exitosas, realizar convivios mensuales para celebrar cumpleaños y quinquenios, y ofrecer retribución económica cada cinco años. Sin embargo, estos factores no son valorados por los trabajadores, ya que la gestión de la dirección en cuanto a motivación parece ser empírica y no parte de un plan estructurado.

La hipótesis de trabajo planteaba que los incentivos económicos son un factor predominante en el clima organizacional de la planta docente. Esto se basa en que el pago por hora clase es un 30% superior al de otras preparatorias del municipio de Culiacán.

El análisis de los resultados muestra que se confirma la hipótesis: el estímulo económico influye en el clima organizacional. No obstante, también se identificaron otros factores que contribuyen más significativamente a un clima positivo, como la comunicación para mejorar la práctica docente y las relaciones interpersonales entre docentes y dirección. La posibilidad de expresar ideas y tener libertad en la ejecución del trabajo también son aspectos importantes.

### **5.1.2 Factores de Gestión que Generan un Clima Organizacional Positivo**

Una actitud es la manera en que una persona actúa, piensa o siente hacia una situación, objeto o individuo. Según Kreitner y Kinicki (2016), las actitudes son complejas y varían entre individuos, lo que influye en sus opiniones y comportamientos en el trabajo, afectando a toda la organización y generando reacciones en cadena. No todos expresan fácilmente sus sentimientos, pero sus actitudes se manifiestan en sus palabras y acciones.

Chiavenato (2017) señala que las actitudes se forman por diversas causas desde la infancia. Cuando un trabajador muestra una actitud, ya sea positiva o negativa, refleja su verdadero sentir. Por ello, es crucial entender el origen de estas actitudes para poder fomentar un compromiso total de los empleados. Es importante

identificar qué factores de motivación valoran los docentes de la preparatoria particular en Culiacán.

Los resultados revelan que los docentes consideran importantes los siguientes aspectos para mejorar el clima organizacional:

1. Satisfacción laboral: El reto de las tareas diarias es el aspecto más valorado y debe convertirse en una fortaleza para la institución.
2. Comunicación con la dirección: Aunque se considera buena, en la práctica hay un distanciamiento, ya que la comunicación es mayormente descendente y hay poca participación de los maestros en decisiones.
3. Oportunidades para expresar ideas: Este es el aspecto más bajo en la medición del clima organizacional y requiere mejoras significativas.
4. Seguridad en el puesto: Los docentes sienten incertidumbre al final de cada curso sobre su permanencia y salario.
5. Reglas y normas: La escuela es conservadora y apegada a normas que son valoradas por la dirección como parte de su identidad organizacional.
6. Fijación de sueldos y prestaciones: Aunque los ingresos son considerados buenos, las políticas para establecerlos son insatisfactorias, ya que algunos criterios son más religiosos que académicos, dado que se trata de una escuela católica dirigida por una orden religiosa.

### **5.1.3 El Estado del Clima Organizacional**

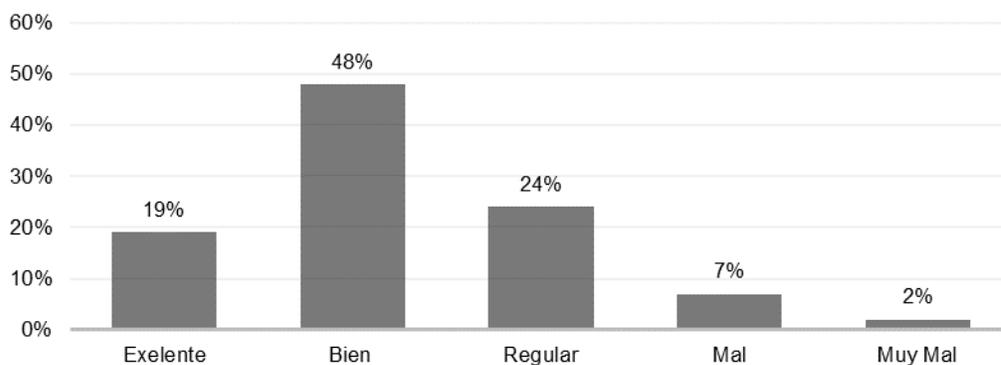
Este apartado responde a la pregunta sobre el estado del clima organizacional en la planta docente de la escuela preparatoria particular en Culiacán. El clima organizacional se basa en las percepciones de los trabajadores sobre las estructuras

y procesos en su entorno laboral, que incluyen sentimientos, expectativas y normas que afectan su actitud y motivación. Robbins y Coulter (2010) señalan que los empleados insatisfechos tienden a faltar al trabajo y a renunciar con mayor frecuencia, mientras que los satisfechos disfrutan de mejor salud.

Los resultados indican que el clima en la planta docente es generalmente positivo, aunque hay áreas que requieren mejora. Un 19% de los docentes lo consideran excelente, destacando la satisfacción laboral como un factor clave. Un 48% lo percibe como bueno, valorando aspectos como prestaciones, ingresos y coordinación. Sin embargo, un 24% lo califica como regular debido a la falta de oportunidades para expresar ideas y escasa motivación de la dirección. Solo el 7% lo considera malo y el 2% muy malo, citando inseguridad laboral como una preocupación principal.

#### **Figura 41**

*El estado general del clima organizacional en la escuela.*



Un estudio del clima organizacional se realiza para entender cómo perciben y valoran los empleados diversos aspectos de su trabajo y relaciones en la empresa. Este análisis permite identificar necesidades clave, como la satisfacción laboral,

herramientas de gestión y áreas de mejora. La investigación concluye que, aunque el clima organizacional es positivo, hay aspectos importantes que los trabajadores sienten que no están completamente satisfechos.

La encuesta revela que el estilo de liderazgo en la escuela particular es autocrático o autoritario, según lo define Borboa (2004). Este tipo de liderazgo se basa en el poder del puesto y se enfoca en sanciones, centralizando la toma de decisiones y limitando la autonomía de los empleados. Se caracteriza por ser burocrático y estructurado, dejando poco espacio para la improvisación.

## **5.2 Conclusiones**

La investigación identificó los factores motivacionales que los trabajadores valoran y esperan de la dirección, revelando que centrarse solo en la motivación es insuficiente, ya que la comunicación y el liderazgo son igualmente importantes. El análisis del clima organizacional mostró que no todos los empleados priorizan la remuneración; aspectos como los retos laborales y la claridad en los objetivos son altamente valorados. Una comunicación efectiva permite a los empleados comprender lo que se espera de ellos, mejorando así la eficiencia y calidad en la organización. Sin embargo, aunque las relaciones entre compañeros son buenas, la conexión con la dirección es deficiente, lo que genera distanciamiento y falta de empatía. Además, la información entre departamentos es poco confiable, lo que complica la coordinación y crea un sentimiento de exclusión.

La falta de oportunidades para expresar ideas y de espacios para capacitación son problemas significativos que afectan negativamente la productividad. Es

fundamental que la organización ofrezca motivación, capacitación adecuada y un entorno propicio para mejorar el desempeño y satisfacción laboral. Según la teoría de Herzberg, eliminar factores de insatisfacción no garantiza motivación, ya que sueldos adecuados evitan el descontento, pero no generan entusiasmo. La teoría de las expectativas sugiere que los trabajadores se sienten motivados cuando creen que su esfuerzo será reconocido. Por lo tanto, es crucial implementar estrategias que valoren las capacidades individuales, fomenten una comunicación efectiva y ofrezcan oportunidades de desarrollo personal y profesional para mejorar el clima organizacional.

### **5.3 Recomendaciones**

El clima organizacional se refiere a la calidad del ambiente en una organización tal como lo perciben sus miembros, lo que influye directamente en su comportamiento. Este clima abarca las motivaciones del entorno laboral y el conocimiento que los empleados tienen sobre la empresa, su estructura y objetivos. Un clima positivo se caracteriza por entusiasmo y trabajo en equipo, mientras que uno negativo se traduce en apatía. Estudiar el clima y la motivación permite identificar cómo las políticas impactan a los empleados, ayudando a los líderes a ajustar elementos que afectan el desempeño. Es fundamental reconocer que los empleados responden a diversos factores motivacionales, tanto extrínsecos como intrínsecos, y cuando sus expectativas no se cumplen, su rendimiento se ve perjudicado.

Un hallazgo importante es que la motivación laboral está estrechamente relacionada con la comunicación y participación. Según Herzberg, los verdaderos

motivadores son aquellos vinculados a tareas significativas y retroalimentación efectiva. Fomentar la apertura a las ideas de los empleados es esencial para mejorar la participación e innovación, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas. Además, la percepción de seguridad laboral es crítica; cuando la continuidad del empleo depende de factores ajenos al desempeño, esto genera estrés. Por último, es necesario implementar programas de capacitación enfocados en habilidades laborales y crear estrategias no económicas que refuercen la percepción de retribución adecuada para aumentar la motivación y satisfacción de los empleados.

## Bibliografía

Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, Granica.  
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/10730.pdf>

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional, En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, USAT, Perú.  
[https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento\\_Organizacional\\_En\\_Busca\\_del\\_Desarrollo\\_de\\_Ventajas\\_Competitivas?auto=download](https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_Desarrollo_de_Ventajas_Competitivas?auto=download)

Antúñez, S. (2000). Claves para la Organización de Centros Educativos, Quinta Edición, Editorial Horsori. España. <https://cafge.org/wp-content/uploads/2014/11/8antunez-serafin-cap8-innovacion-y-cambio-en-los-centros-escolares.pdf>

Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Addison-Wesley.

Arroyo, J.I. (2018). "Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional." Revista Nacional de Administración, 9(1), 87–103.

Ayala, C. N. (2020). Medición del clima organizacional y su impacto en la motivación del personal.  
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99184/CARLA%20NEREIDA%20AYALA%20MILLAN.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- Baena, P. G. (2017). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales\\_de\\_consulta/drogas\\_de\\_a\\_buso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_a_buso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Becker, H. S. (2008). Manual de escritura para científicos sociales. Siglo XXI Editores.  
[https://books.google.com.mx/books/about/M%C3%A9todos\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_1.html?id=UQ7NGAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_1.html?id=UQ7NGAAACAAJ&redir_esc=y)
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Díaz de Santos.  
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/103189/1/Estilo-APA-7-edicion-2020.pdf>
- Bock, L. (2015). La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar. Gestión 2000. <https://www.espaciopliegues.com/wp-content/uploads/2020/10/Bock-Laszlo-La-Nueva-Formula-Del-Trabajo.pdf>
- Borboa, M. del S. (2004). Prácticas y Estrategias de la Gestión Organizacional, Historias de Vida, Universidad Autónoma de Sinaloa Editorial, México.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). Gestión de recursos humanos: Teoría y práctica. Palgrave Macmillan. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=824725>
- Cascio, W.F., & Aguinis, H. (2019). Administración de recursos humanos. Pearson Prentice Hall.  
[https://www.researchgate.net/publication/279594501\\_Applied\\_Psychology\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/279594501_Applied_Psychology_in_Human_Resource_Management)

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, McGraw-Hill. Colombia. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>

Chiavenato, I. (2016). Cultura y clima organizacional. McGraw-Hill Educación. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www.mcgrawhill.com.mx/chiavenato-comportamiento-organizacional-3ra-edicion>

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué? Editorial Teseo. [https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)

Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Cruz, J. (2023). Clima organizacional y su relación con la motivación en empresas agrícolas.

[https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9713/Desempeno\\_GomezCortez\\_Miguel.pdf?sequence=3](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9713/Desempeno_GomezCortez_Miguel.pdf?sequence=3)

Dessler, G. (2017). Administración de recursos humanos. Pearson.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Galarreta, M. (2020). Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9044/4/IV\\_FCE\\_308\\_TI\\_Galarreta\\_Arag%C3%B3n\\_2020.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9044/4/IV_FCE_308_TI_Galarreta_Arag%C3%B3n_2020.pdf)

Gan, F. y Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la Gestión y Desarrollo del Factor Humano, Editorial UOC. Barcelona.

<https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28329/chap0.xhtml>

Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones, Editorial Díaz de Santos. Madrid.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24145w/Rec/MANUAL\\_DE\\_INSTRUMENTOS.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24145w/Rec/MANUAL_DE_INSTRUMENTOS.pdf)

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Gestión de recursos humanos. Pearson.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF)

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Comportamiento organizacional. Cengage Learning.

<https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf>

Griffin, R., & Moorhead, G. (2017). Comportamiento organizacional. Cengage Learning. <http://latam.cengage.com/libros/comportamiento-organizacional-2/>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2015). Comportamiento organizacional. Cengage Learning.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento\\_organizacion\\_12ed\\_don\\_h.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento_organizacion_12ed_don_h.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)

Herzberg F. (1959). La Motivación para el Trabajo, Editorial Wiley. Universidad de Michigan, Estados Unidos. <https://es.scribd.com/doc/138130106/La-Motivacion-para-el-Trabajo-Frederick-Herzberg-pdf>

Huselid, M.A., Becker, B.E., & Beatty, R.W. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Harvard Business Press.

<https://hbsp.harvard.edu/product/2454-HBK-ENG>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2016). Comportamiento organizacional y gestión. McGraw-Hill.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional\\_Ivancevich.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf)

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2017). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill Education.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional\\_Ivancevich.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf)

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2018). Cuídalos o piérdelos: Cómo retener a los mejores empleados. Ediciones Granica.

[http://servidor.edicionesurano.com/i\\_Prensa/1909/1-Fortuna%20-%2012-06-2010.pdf](http://servidor.edicionesurano.com/i_Prensa/1909/1-Fortuna%20-%2012-06-2010.pdf)

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGrawHill. México.

<https://es.slideshare.net/slideshow/administracion-una-perspectiva-global-hapdf/253619407>

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill Education.

<http://www.grafiati.com/en/literature-selections/conducta-organizacional/>

Lencioni, P. (2016). Las cinco disfunciones de un equipo. Ediciones Urano.

<https://www.balambe.com/blog-post/las-5-disfunciones-de-un-equipo-patrick-lencioni-resumen-completo>

López, P., & Fachelli, S. (2016). Metodología de la investigación social cuantitativa.

DDD

UAB.

[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccua\\_a2016\\_cap1-2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccua_a2016_cap1-2.pdf)

Luthans, F., & Doh, J.P. (2015). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill

Education. [https://es.scribd.com/document/421412903/Comportamiento-](https://es.scribd.com/document/421412903/Comportamiento-Organizacional-Luthans-Fred-TRADUCIDO-POR-GOOGLE)

[Organizacional-Luthans-Fred-TRADUCIDO-POR-GOOGLE](https://es.scribd.com/document/421412903/Comportamiento-Organizacional-Luthans-Fred-TRADUCIDO-POR-GOOGLE)

Mancero, M. (2014). "Teorías de Comportamiento Organizacional".

[http://revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-](http://revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/)

[comportamiento-organizacional/](http://revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/)

Maslow Abraham. (1987), Motivación y Personalidad, Tercera Edición, Ediciones Díaz de Santos, España.

Maxwell, J.C. (2019). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Grupo Nelson.

<https://www.gruponelson.com/libros/las-21-leyes-irrefutables-del-liderazgo/>

McClelland David. (1989). Estudio de la Motivación Humana, Editorial Narcea, Madrid. España.

McGregor Douglas. (1974). Mando y Motivación, Editorial Diana, Segunda Reimpresión, México.

Mena, R. (2018). Clima organizacional y motivación en empresas tecnológicas.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4203/131178.pdf;jsessionid=344CB8A45A9C1331B653DAB8F269BB58?sequence=1>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press.  
<http://www.grafiati.com/en/literature-selections/conducta-organizacional/>
- Molina, C. D. (2008), *Administración 1*, Compañía Editorial Nueva Imagen. México.  
<https://es.scribd.com/document/609320028/Cuaderno-324-AC-Administracion-1>
- Monje, M. (2011). *Metodología de la investigación*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normasapa.pdf>
- Montana, P. J. (2004). *Administración*, Segunda Reimpresión, Compañía Editorial Continental. México.
- Münch, L. (2007). *Administración*, Prentice Hall. México.  
<https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/10/administracion-lourdes-munch-2a-edicion.pdf>
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*, Octava Edición, Editorial Trillas, México. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf>
- Muñoz, C. (2020). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Editorial Trillas. <https://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>
- Pérez J. (2017). *Gestión del talento humano y comportamiento organizacional*.

Pfeffer, J. (2018). Muriendo por un salario: Cómo la gestión moderna perjudica la salud de los empleados y el rendimiento de la empresa. Harper Business.

<https://www.humannacare.com/jeffrey-pfeffer-el-trabajo-esta-matando-a-la-gente-y-a-nadie-le-importa/>

Porter L. y Lawler E. (1968). Managerial Attitudes and Performance, Universidad de California, Estados Unidos.

Pozner P. (2023). El Directivo como Gestor de los Aprendizajes, Aique, Buenos Aires.

<https://archive.org/details/pozner-p.-el-directivo-como-gestor-de-los-aprendizajes-escolares/page/n9/mode/2up>

Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2020). Metodología de la investigación/recopilación.

Editorial

Universitaria.

[https://books.google.com.mx/books/about/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_Recopi.html?id=vbWHEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Recopi.html?id=vbWHEAAAQBAJ&redir_esc=y)

Reyes N. & Velásquez, J. (2017). Clima Organizacional: Un análisis integral sobre su impacto en la Motivación Laboral.

Reyes, A. (2022). Impacto del clima organizacional en la motivación de los docentes.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/22CA201602.pdf>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración, Editorial Pearson, Décima Edición. México.

<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson.

[https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento\\_Organizacional\\_15a\\_Edicion\\_SStephen\\_P\\_Robbins\\_and\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicion_SStephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge)

Samaja, J. (1997). Elementos para una teoría de la investigación científica. Editorial Losada.

<https://ens9004-inf.d.mendoza.edu.ar/sitio/upload/12-%20SAMAJA,%20J.%20-%20LIBRO%20-%20Epistemologia%20y%20metodologia.pdf>

Sánchez Grajales, N., Díaz Cerón, A., & García López, T. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación en una dependencia pública del estado de Veracruz.

<https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000759338/3/0759338.pdf>

Sandoval C. A. (2022). Investigación cualitativa. Ediciones Pirámide.

<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>

Schein, E. H. (2018). Psicología organizacional: Teoría y práctica. Pearson Educación.

<https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/libro-psicologc3ada-de-la-organizacic3b3n-edgar-h-schein.pdf>

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Wiley.

<https://www.wiley.com/en->

[us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9781118097737](https://www.amazon.com/Organizational-Culture-and-Leadership-4th-Edition-p-9781118097737)

Schein, E.H. (2017). Cultura organizacional y liderazgo. Wiley.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Schultz, D.P., & Schultz, S.E. (2016). Psicología y trabajo hoy. Pearson.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315665009/psychology-work-today-duane-schultz-sydney-ellen-schultz>

Tamayo y Tamayo, M. (2005). El proyecto de investigación. McGraw-Hill.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigacion\\_cientifica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf)

Terán, M.M., Rodríguez, B.N., & Partida, A. (2018). "Formación de una herramienta confiable para evaluar el comportamiento de ciudadanía y la cultura organizacional en México." *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(69), 224–45.

Vázquez, M. A. H. (2019). *Métodos de investigación 1: Un enfoque dinámico y creativo*.

Ediciones Díaz de Santos.

[https://books.google.com.mx/books/about/M%C3%A9todos\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_1.html?id=UQ7NGAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_1.html?id=UQ7NGAAACAAJ&redir_esc=y)

Vroom, V. (1979). *Motivación y Alta Dirección*, Editorial Trillas. México.

Yukl, G. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Pearson.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson.  
<http://www.grafiati.com/en/literature-selections/conducta-organizacional/>

Zenger, J.H., & Folkman, J.R. (2019). El líder extraordinario: Cómo convertir a los buenos gerentes en grandes líderes. McGraw-Hill Education.  
[https://books.google.com.mx/books/about/El\\_lider\\_extraordinario.html?id=5R0BZ\\_gWfKgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/El_lider_extraordinario.html?id=5R0BZ_gWfKgC&redir_esc=y)

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta de clima organizacional

##### Instrucciones:

A continuación, encontraras una serie de preguntas a las cuales debes de asignar una calificación, la cual puede ser:

##### Criterios de evaluación

**Excelente:** en este concepto, la escuela, mis compañeros jefes y yo, estamos muy satisfechos. Facilita el trabajo y la motivación. Creo que en pocos lugares es así de bueno.

**Bueno:** en este concepto, creo que las condiciones actuales nos ayudan a conservar buen ambiente y hay facilidad para dar buenos resultados.

**Regular:** en este concepto, las condiciones de la escuela no afectan la motivación en el trabajo, pero tampoco ayudan o facilitan lo que se está haciendo.

**Mala:** en este concepto la escuela tiene deficiencias, las cuales desmotivan y dificultan el que pueda o podamos trabajar adecuadamente.

**Muy mala:** para este concepto, considero que no hay nada avanzado o elaborado, definitivamente afecta nuestra motivación y obstruye en gran medida el que se pueda trabajar adecuadamente.

Concepto	Criterios
1.- el reto que me proporciona mi trabajo diario.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
2.- la comunicación y relación que hay entre mi equipo de trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
3.- los objetivos (metas) que tengo en mi trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
4.- las satisfacciones que me da mi trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala

5.- la estabilidad y seguridad en la escuela.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
6.- las oportunidades de crecimiento y desarrollo que puede haber en la escuela.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
7.- las cosas nuevas que aprendo en mi trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
8.- la confianza y seguridad que hay con mis compañeros de trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
9.- la motivación que me da mi jefe.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
10.- la comunicación que tengo con mi jefe.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
11.- la información que hay y se me da para hacer mi trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
12.- la motivación que le da al equipo de trabajo nuestro jefe.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
13.- la calidad de los servicios de la escuela.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
14.- las reglas y normas de la escuela.	Excelente Buena Regular Mala

15.- las prestaciones que recibo de la escuela.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
16.- la comunicación entre los diferentes departamentos de la escuela.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
17.- las facilidades que hay para capacitarnos.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
18.- las oportunidades que existen para expresar nuestras ideas.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
19.- el apoyo y la relación con los altos directivos.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
20.- la forma de fijar los sueldos y las prestaciones.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
21.- el material y equipo que tengo para realizar mi trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
22.- el ingreso que tengo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
23.- la coordinación de esfuerzos entre los departamentos.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
24.- la forma como esta organizada la escuela.	Excelente Buena Regular Mala

26.- los resultados y eficiencia de la escuela en general.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
27.- la seguridad en mi puesto.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
28.- el ambiente en general que existe entre mis compañeros de trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
29.- la responsabilidad y autoridad que hay en mi puesto de trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
30.- la ayuda y asesoría que me da mi jefe.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
31.- la forma de ordenar de mi jefe.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
32.- los resultados y eficiencia que estoy teniendo hoy en día.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
33.- las condiciones físicas que hay en mi lugar de trabajo. (clima, ruido, mobiliario, contaminantes).	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
34.- el aprovechamiento que hago de mis habilidades.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala
35.- la distancia de mi casa al trabajo.	Excelente Buena Regular Mala Muy mala

## Anexo 2

### Tabla de calificaciones

Pregunta	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
1	4	14	4	0	0
2	1	17	2	2	0
3	5	14	3	0	0
4	7	10	4	1	0
5	3	10	3	5	1
6	2	7	8	5	0
7	4	9	7	2	0
8	2	13	7	0	0
9	4	7	8	2	1
10	7	8	6	1	0
11	4	12	4	2	0
12	4	10	5	2	1
13	4	12	4	2	0
14	7	13	2	0	0
15	7	12	2	1	0
16	1	13	8	0	0
17	3	8	8	2	1
18	2	6	10	4	0
19	4	10	6	2	0
20	2	7	9	3	1
21	2	9	8	3	0
22	1	12	7	2	0
23	2	14	5	1	0
24	6	10	5	1	0
25	8	11	3	0	0
26	5	14	3	0	0
27	1	8	8	2	3
28	4	9	7	1	1
29	6	11	4	1	0
30	5	8	7	1	1
31	6	10	4	2	0
32	3	15	4	0	0
33	7	11	2	2	0
34	7	12	2	1	0
35	9	5	3	3	2
Sumas	149	371	182	56	11

Ajuste	67.7273	134.9	49.6364	10.182	5.0909091
--------	---------	-------	---------	--------	-----------

<b>Resultado</b>	267.545
------------------	---------

#### Escala

320-350 Excelente ambiente y clima.

**250-319** **Buen ambiente, favorecedor, pero puede mejorar.**

190-249 Hay mucho por mejorar. Situación que afecta la Calidad y Productividad.

70-189 Pésimo ambiente y clima laboral. Se debe hacer algo inmediatamente.

### Anexo 3

#### Matriz de Observación

1. Estructura	
2. Responsabilidad (empowerment)	
3. Recompensa	
4. Desafío	
5. Relaciones	
6. Cooperación	
7. Estándares	
8. Conflictos	.
9. Identidad	

## **Anexo 4**

### **Entrevista a la dirección**

#### **1.- ¿Cuáles son las características distintivas de la organización escolar?**

- Planear las actividades del ciclo escolar.
- Organizar al personal docente en las distintas áreas de trabajo.
- Evaluar constantemente el nivel académico, conductual (formación integral) en los distintos programas.

#### **2.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se aplica por parte de usted?**

Liderazgo orientado hacia el grupo.

#### **3.- ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza con los docentes?**

Verbal, escrita y en reuniones dialogar para prever nuevas necesidades, etc.

#### **4.- ¿Conoce el término de gestión escolar y lo que esta implica?**

Sí, es la organización y dirección de una institución (o empresa). Esta se divide en 4 dimensiones:

- Dimensión organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Cada una lleva consigo acciones muy concretas. Que en conjunto abarcan a la vez un todo de la organización de la institución.

#### **5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que cree usted que impera en la planta docente?**

Considero que es alto el grado de satisfacción ya que trato de escucharlos y apoyarlos en las posibilidades de la institución educativa.

#### **6.- ¿Cuál es el estado del clima organizacional entre el personal docente?**

Para mí es bueno ya que cada uno tiene clara su función y sus responsabilidades y por lo tanto el colegio también conoce y trata de cumplir con sus obligaciones.

#### **7.- ¿Qué estrategias de motivación aplica con la planta docente?**

Felicitarlos si hay alguna actividad exitosa; los convivios de cada mes; y a nivel institucional los quinquenios; reconocimientos.

#### **8.- ¿Qué elementos motivacionales valoran los maestros?**

Sentirse escuchados; que se reconozca su trabajo; reconocimientos; que su trabajo los hace crecer y avanzar profesionalmente.

#### **9.- ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la escuela?**