

NEH 0008
2015
ej. 1

1323890

**FACTORES MOTIVACIONALES DE LA TEORIA DE LA AUTO-
DETERMINACION Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
EMPLEADOS DEL COLEGIO BIFFI - LA SALLE DE LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA**

AUTORES:

Galindo Catalán Sergio
Gutiérrez Mosquera Ana
Salgado Salgado Federman

TESIS

Para optar el grado académico en Magister en Gerencia de Talento Humano.

Coordinador de Programa: Olga Calderín

TUTOR:

Sandra Quintero
Magister en Desarrollo Social

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

DIRECCION DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Barranquilla

2015

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCION.....	5
1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	11
3. DELIMITACIÓN.....	15
3.1. Delimitación Espacial.....	15
3.2. Delimitación Temporal.....	15
3.3. Delimitación Teórica.....	16
4. OBJETIVOS.....	17
4.1. Objetivo General	17
4.2. Objetivos Específicos	17
5. VARIABLES.....	17
5.1. Definición Conceptual.....	18
5.1.1. Clima Organizacional.....	18
5.1.2. Motivación laboral.....	20
5.2. Operacionalización	22
5.3. Control de Variables.....	29
6. MARCO DE REFERENCIA.....	32
6.1. Marco Teórico	32
6.1.1. Motivación Intrínseca	35
6.1.2. Motivación Extrínseca.....	36
6.1.3. Teorías sobre la motivación.....	39
6.1.4. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	39
6.1.5. Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1959)	42
6.1.6. Teoría X y Y: de Douglas McGregor (1960).....	44
6.1.7. Teoría de las necesidades de McClelland (1961)	45
6.1.8. Teoría de la Autodeterminación	46
6.1.8. Clima organizacional.....	52
6.1.9. El Modelo EFQM de Excelencia.....	56
6.2. Marco Conceptual	67
6.3. Marco Legal.....	68
7. MARCO METODOLOGICO	69
7.1. Paradigma de investigación	69
7.3. Diseño de la investigación.....	71
7.4. Selección de la Población	72
7.5. Proceso Metodológico.....	73
7.5.1. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	76
8. RESULTADOS	79
8.1. Análisis de Resultados.....	79
8.1.1. Análisis descriptivo por cargos.....	110
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
9.1. Conclusiones.....	117
9.2. Recomendaciones	119
REFERENCIAS	122

INDICE DE TABLAS

TABLA 1:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 76
TABLA 2:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE COMUNICACIÓN COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 78
TABLA 3:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 81
TABLA 4:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 84
TABLA 5:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE LIDERAZGO Y COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 87
TABLA 6:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE ORIENTACIÓN AL LOGRO COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 91
TABLA 7:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE POLITICAS ORGANIZACIONALES BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 93
TABLA 8:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 95
TABLA 9:	FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág. 97
TABLA 10:	DIMENSIONES DE AUTONOMÍA, COMPETENCIA Y RELACIÓN	Pág. 102
TABLA 11:	MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA POR ÍTEMS DIMENSIÓN AUTONOMÍA	Pág. 103
TABLA 12:	MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA POR ÍTEMS DIMENSIÓN COMPETENCIA	Pág. 104
TABLA 13:	MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA POR ÍTEMS VARIABLE RELACIÓN	Pág. 104
TABLA 14:	DIMENSIÓN AUTONOMÍA, COMPETENCIA Y RELACIÓN POR CARGO	Pág. 107

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1:	LA LÓGICA REDER	Pág.62
GRAFICO 2:	MODELO EFQM	Pág.63
GRAFICO 3:	INDICADOR DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.75
GRAFICA 4:	INDICADOR DE COMUNICACIÓN COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.78
GRAFICA 5:	INDICADOR DE CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.81
GRAFICA 6:	INDICADOR DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.84
GRAFICA 7:	INDICADOR DE LIDERAZGO Y COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.87
GRAFICA 8:	INDICADOR DE ORIENTACIÓN AL LOGRO COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.90
GRAFICA 9:	INDICADOR DE POLITICAS ORGANIZACIONALES BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.92
GRAFICA 10:	INDICADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.95
GRAFICA 11:	INDICADOR DE TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.97
GRAFICA 12:	ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES COLEGIO BIFFI LA SALLE- ABRIL 2014	Pág.100
GRAFICA 13:	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014	Pág.100

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	PIRAMIDE DE MASLOW	Pág.41
FIGURA 2	ESCALA DE COLORES	Pág.103

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Pág.126
ANEXO 2	FICHA TÉCNICA: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Pág. 129
ANEXO 3	ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL	Pág.131

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación tuvo como objetivo principal Determinar los factores motivacionales de la teoría de la autodeterminación, satisfacción y el Clima organizacional percibido por los empleados del colegio Biffi La Salle de la Ciudad de Barranquilla. Dada la importancia y pertinencia para la motivación en el trabajo, se aborda la Teoría de la Autodeterminación (TAD) en relación con el ámbito laboral. Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional, descriptiva; se consultaron aproximadamente 60 fuentes secundarias de bases de datos con un análisis de variabilidad, fiabilidad y la validez de los artículos; concluyendo que existen puntos críticos por abordar para un óptimo desarrollo y desempeño tanto de los empleados como de la institución.

Palabras claves:

Clima Organizacional - Satisfacción Laboral – Competencia- Autonomía -Relación - Instrumentos - Validación.

ABSTRACT

The development of this research has as main objective to determine the motivational factors of the theory of self-determination, work environment satisfaction and perceived by employees Biffi La Salle College of the City of Barranquilla. Given the importance and relevance to the work motivation, the Self-Determination Theory (TAD) is discussed in relation to the workplace. This type research is not experimental, transactional, descriptive; about 60 secondary sources were consulted databases with variability analysis, reliability and validity of the items; concluding that there are critical issues to be addressed for optimal development and performance of both the employees and the institution.

KEYWORDS:

Organizational Climate - Job Satisfaction - Competition- Autonomy -Relationship Tools - Validation.

INTRODUCCION

Esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores del colegio Biffi La Salle de la ciudad de Barranquilla.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional, descriptiva. No experimental porque no se puede manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo y docente del colegio Biffi La Salle y transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La muestra del estudio está compuesta por todos los trabajadores, el colegio Biffi La Salle, organización estudiada, cuenta con 68 empleados, 17 de Oficios varios, 38 docentes y 13 directivos; para darle mayor validez al estudio se aplicaran los instrumentos de investigación diseñados a toda la población.

Para medir el clima Organizacional y satisfacción laboral se desarrolló un instrumento consiste en 64 elementos; los colaboradores respondieron cada elemento utilizando un formato de respuesta Likert de cinco puntos, con una escala de valorización: 1. Nunca (NO), 2. Casi nunca. 3. A veces, 4. Casi siempre. 5. Siempre (SI) basado en El Modelo EFQM de Excelencia; modelo no normativo,

cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, y los fundamentos teóricos de clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y la teoría de autodeterminación de (Deci y Ryan, 2000).

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad alta (entre 0,7 y 0,8 alfa de Crombach), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de clima organizacional y de satisfacción laboral, confirman la validez de las sub-escalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA

El hombre tiene la capacidad para hacer cosas y alcanzar muchos objetivos, pero cuando este se asocia con otros, la capacidad de hacer cosas y alcanzar objetivos se aumenta notablemente. De allí, que exista el proverbio “en la unión esta la fuerza”, donde con mucha simplicidad se explica lo que un hombre es capaz de hacer cuando se asocia con otros. En este sentido, Chiavenato, I. (2000), señala que “las organizaciones sociales son entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos comunes”; por consiguiente, existen muchas motivaciones del ser humano que coadyuvan al Clima Organizacional dentro de las organizaciones.

Para Brunet, L. (1999), el clima organizacional determina “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc...” (Pág. 9). El clima como concepto dicen Guillén, C.; Gala León, F. y Velásquez Martínez, R. (2000) hace referencia “a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo”, (Pág. 166). De las citas anteriores, puede asumirse que el clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

Poves &Gamarra (2012) investigó sobre la influencia que ejerce la motivación laboral en el clima organizacional en la empresa “DISFRUTA- Huancayo” dedicada a la venta de jugos y zumo; en Lima – Perú. El modelo aplicativo utilizado fue el de la teoría de Maslow. Concluyendo que la motivación laboral en DisFruta – Huancayo, fue afectada por Empirismos Aplicativos, Carencias y Deficiencias, que influyeron negativamente al clima organizacional de la empresa; originado por no respetar y transmitir mal las políticas laborales para lograr los objetivos planteados por la empresa, desconociendo y aplicando mal algunos planteamientos teóricos referentes a este tipo de investigación, no se ajustados adecuadamente a las condiciones de su contexto interno.

Problemas que se resolvieron con la Intervención Metodológica, logrando de esta manera mejorar la motivación laboral de las colaboradoras de DisFruta – Huancayo, que se verá reflejado en el clima organizacional. De acuerdo a lo dicho anteriormente se ve claramente la influencia de la motivación de las personas en el ambiente laboral

ya que la motivación genera vectores positivos y negativos que inciden en la percepción del trabajador sobre su ambiente.

Rojas (2013) en su investigación sobre satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas, se pudo evidenciar a través de los instrumentos de recolección utilizados que en las universidades los resultados referentes a las condiciones laborales no son las mejores, además con respecto a la estabilidad laboral, no se garantiza a los colaboradores su permanencia en la organización; con relación a la autorrealización, el empleado considera que no hay apoyo suficiente para su crecimiento profesional. Naturalmente esto afecta la motivación del personal y por ende en el ambiente laboral. Se concluye que es necesario implementar estrategias direccionadas a brindar más motivación a los colaboradores organizando capacitaciones de acuerdo al desempeño que se quiera fortalecer en cada docente de esta manera fundamentar la percepción de estos sobre el Clima Organizacional y la satisfacción de sus necesidades.

La Universidad Católica Andrés Bello llevo a cabo una propuesta de un programa de calidad laboral para los trabajadores de PDVSA CV, Puerto Ordaz. Los resultados muestran que en esa empresa la dimensión participación y control se ubicó en un reglón deficiente igualmente se encuentran la dimensión equidad económica, a pesar de estos aspectos negativos el contenido del trabajo, la identidad y autoestima de los trabajadores es buena y se siente cómodos con su lugar de trabajo. Bajo estas premisas se desarrolló el programa de calidad de vida laboral teniendo en cuenta la valoración de las dimensiones por parte de cada trabajador. Marín (2011).

Las organizaciones actualmente se ven en la necesidad de ser competitivas en el mercado pero para lograrlo deben contar con recursos físicos, financieros, técnicos, administrativos y de personal no solo calificado sino motivado, que esté dispuesto a

cumplir los objetivos propuestos por la organización. Uno de los grandes desafíos empresariales en este siglo, además de seleccionar eficazmente a su personal tiene que ver con la retención del mismo en la organización. Hoy cada vez más se hace evidente la necesidad administrativa de gestionar el talento humano con que cuentan las organizaciones de manera que se optimice su comportamiento a través del cubrimiento de las necesidades individuales y grupales que estos requieren para así alcanzar los objetivos organizacionales. González (2009) igualmente Chiavenato (2000; pp.88) plantea que uno de los problemas básicos en cualquier organización sea cual sea su actividad es la de cómo motivar a sus trabajadores, este dilema en la sociedad moderna se ha convertido en una tarea compleja, ya que la exigencias del entorno son cada vez mayores y naturalmente los empleados buscan cubrir sus necesidades a través de la organización, de ahí que hoy para diseñar un plan motivacional se requiera identificar los factores que motivan a las personas de manera individual y grupal, y que en muchos de los casos son obviados por la dirección.

No obstante por todas estos nuevos requerimientos del mercado las instituciones educativas en pro de alcanzar altos niveles de calidad requeridos y mantenerse competitiva en el mercado, están en un proceso de reestructuración administrativa en la gestión de talento humano, área que se ocupa preferentemente de la motivación de sus colaboradores, debido a que si éstos se encuentran motivados dirigirán sus esfuerzos hacia determinado fin incrementándose su sentido y deseo de pertenencia hacia la institución. Ante estos nuevos retos el colegio Biffi la Salle en la ciudad de Barranquilla por iniciativa de la rectoría se ha interesado en conocer el nivel de motivación y satisfacción de sus empleados, para esto en los últimos dos años viene aplicando a sus colaboradores una encuesta relacionada con el Clima Organizacional,

las cuales han servido de referencia para conocer la percepción de los colaboradores con respecto a las condiciones de trabajo. La primera indagación realizada sobre los factores motivacionales de la teoría de la auto-determinación y el Clima Organizacional percibidos por los empleados del colegio Biffi la Salle de la ciudad de Barranquilla se realizó en el año 2011, los resultados obtenidos arrojaron información relacionada con la remuneración, el estrés laboral y la relación del personal con los directivos.

Para el 2012 la rectoría del colegio BIFFI – LA SALLE, es asumida por un nuevo rector, quien recibe el colegio con fortalezas y debilidades, y entre las debilidades algunas relacionadas con la desmotivación manifestada por el de personal; tales como el inconformismo de los empleados por diferentes agentes, entre ellos el factor salarial, la insuficiente capacitación en temas relacionados con el cargo, y algunos inconvenientes presentados entre los diferentes niveles jerárquicos, así también se logró detectar las escasas políticas relacionados con los incentivos o reconocimiento por la labor realizada. Estos inconformismos han propiciado renunciaciones por parte de algunos empleados que han sentido que tienen mayores oportunidades en otras entidades y en casos extremos por parte de la dirección ha habido despidos de personal justificados, producto de retardos en sus horas de llegada de igual forma anticipación en sus horas de salida. Situaciones como estas han venido afectando el buen funcionamiento de las actividades laborales que se propician en el día a día, muchas de estas condiciones pueden ser causadas por la ausencia de funciones relacionadas con la gestión de personal al interior de la institución, la cual ha sido tratada de manera somera por la dirección del colegio y muchos de estos procesos se encuentran centralizados.

Los estímulos salariales no han sido analizados desde la dirección en función de los diferentes contextos sociales y culturales en que se encuentran inmersos los

colaboradores, éstos parámetros salariales vienen asignados desde la sede principal la cual está ubicada en la ciudad de Cali la cual tiene un contexto diferente a la ciudad de Barranquilla, a este aspecto se le suman las pocas posibilidades de promoción que tienen los colaboradores dentro del plantel, por el poco número de cargos con los que cuenta la institución y las muchas funciones en sus empleados, aspecto que no permite que sus esfuerzos se vean recompensados en un futuro. La intervención de la dirección ante la problemática encontrada ha sido muy superficial y en algunos casos dispersa ya que no se han ceñido por un plan estratégico concertado que les permita implementar soluciones a corto y mediano plazo de los problemas de motivación que atañen al personal.

El desconocimiento de cómo los factores motivacionales adoptados por el colegio han influido en la motivación y desempeño de sus colaboradores, acrecentará el desinterés y la posible desmotivación de sus colaboradores, la cual se verá reflejada en la rotación permanente de personal y por ende en su competitividad.

Dado lo anterior se hace imprescindible conocer ¿Cuáles son los factores motivacionales de la teoría de la auto-determinación y el Clima Organizacional percibidos por los empleados del colegio Biffi la Salle de la ciudad de Barranquilla?

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permitirá a la organización, revisar sus criterios y políticas institucionales y distritales involucrando a todos los actores que, de alguna u otra forma, se puedan ver afectados por las mismas. A mayor participación de las personas, mayor probabilidad de éxito para la implementación de la política institucional. Esto último minimiza la resistencia y garantiza que la política no se convierta en una interferencia para el desempeño de funciones. Las cuales inciden directamente en el clima organizacional de la institución educativa determinándose con esto la eficiencia y eficacia en el desempeño de los colaboradores y la obtención o cumplimiento de los objetivos de la organización. Además conllevará a que se produzca un cambio en la actitud de los directivos con respecto a la problemática, y en la solución de la misma, lo cual permitirá el diseño de estrategias para lograr un buen ambiente laboral sano el cual incidirá en la competitividad de la organización dentro del mercado.

Galindo (2010 p35) discurre que el conocimiento y comprensión por parte de los directivos son unas de las causas que originan la conducta humana y el involucramiento; estos elementos en los planes estratégicos permitirán que las organizaciones propicien un buen Clima Organizacional y su competitividad en el mercado, naturalmente lográndose la retención del personal clave altamente motivado y disminuyendo los niveles de rotación su interior. Este beneficio que puede alcanzar las organizaciones lo comparte Pastrona (2013) en dónde afirma que las organizaciones de éxito consideran al talento humano como el activo más importante, de ahí la necesidad de éstas de contar funcionen adecuadamente así como sus trabajadores se sientan satisfechos.

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

En un ser humano podemos distinguir tres fuentes distintas de las que surge la fuerza o impulso, ocurre de este modo porque el valor de una acción depende de los resultados que se provocan al ejecutarla y cualquier acción tiene siempre tres conjuntos distintos de resultados. Estos resultados son la motivación, las cuales pueden ser: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

Las impropias e incorrectas políticas de gestión con respecto al análisis de los factores motivacionales y su incidencia en la motivación del personal pueden afectar de manera directa o indirecta el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, ya que en muchos casos se ve comprometido la motivación y el rendimiento laboral, conocer esta relación entre éstos dos factores significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora compartidas, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

La buena gestión de recursos Humanos parte de convencimiento de que el papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo. De ahí la importancia de la adecuada Política en la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Además, la Gestión de los Recursos Humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas.

Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa. Puede comprobarse en general que el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

En la investigación el muestreo será de tipo no probabilístico; haciéndola más pertinente a las necesidades e intereses de sus colaboradores, de ahí que las decisiones y políticas serán más funcionales para dar respuesta al problema que se plantea.

Desde la perspectiva metodológica la investigación en mención tendrá en cuenta referente metodológicos tales como las técnicas e instrumentos de investigación pertinentes que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así mismo el producto final de la investigación acrecentará el acervo teórico y la producción científica de la Universidad Simón Bolívar, lo cual aportará en beneficio de la acreditación institucional. La Investigación probablemente podrá indirectamente ayudar a los hogares de los empleados que son beneficiados con los aportes de las organizaciones en el cubrimiento de necesidades de los colaboradores así mismo se benefician ciudad y al país, debido a que fomentara el desarrollo, la permanencia,

calidad y competitividad del sector educativo de la región a través de un grupo de personas capacitadas y satisfechas laboralmente.

Como relevancia personal los investigadores aplicaran y adaptaran conocimiento teórico relacionados con un tema disciplinar y a la vez permitirá optar por el título de Maestría en Gerencia del Talento Humano en la Universidad Simón Bolívar-Barranquilla.

3. DELIMITACIÓN

3.1. Delimitación Espacial

La investigación se circunscribe a las instalaciones del colegio Biffi la Salle ubicado en el norte de la ciudad de Barranquilla, en la calle 85 No. 53-71. Desde lo empresarial la investigación dirige su atención al sector educativo privado. La institución objeto de investigación es reconocida por su alto nivel académico. Académico y por su historia y recorrido hace 119 años en Barranquilla, tiene cobertura a nivel internacional, estando la congregación en 83 países y con la formación de niños y jóvenes hace ya 364 años. Cumpliendo en Colombia 125 de estar haciendo presencia.

3.2. Delimitación Temporal

Para el desarrollo del trabajo de investigación en mención se realizó con una duración de (12) meses comprendidos entre Abril del 2014 hasta Abril del 2015 este lapso de tiempo debido a que en estas fechas se encuentra en funcionamiento el colegio y es mucho más fácil contactar a los actores involucrados en la investigación,

además el tiempo estimado facilita la recolección de la información referente al tema y su organización, así como el proceso de revisión por parte de los entes evaluadores del proyecto instituidos por la Universidad.

3.3. Delimitación Teórica

Con el fin de abordar en mejor forma el desarrollo de la propuesta, se hace necesario delimitar el campo conceptual que le corresponde, las dimensiones de Clima organizacional según Sandoval (2004), son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Existen distintos estudios de unas dimensiones concretas, como las mencionadas por García (2006), (Campbell, 1970) Koys y Decottis (1991).

La teoría de la Autodeterminación, es un enfoque dialéctico que supone que los seres humanos son entes activos que van en busca de la satisfacción de sus necesidades básicas, con el objetivo de ser cada vez mejores; por ello se alude a los conceptos de autonomía, competencia y relación. De Estas últimas necesidades psicológicas va a depender el nivel de auto determinación de la motivación que posea el individuo teniéndose naturalmente el contexto o situación en que se encuentre. (Deci y Ryan, 2000).citado por Amado, Leo, Sánchez y García (2011).

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El Modelo EFQM de Excelencia Se trata de un modelo **no normativo**, cuyo concepto fundamental es la **autoevaluación** basada en un análisis

detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización este modelo orientó la elaboración y aplicación del instrumento de clima organizacional.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar los factores motivacionales de la teoría de la autodeterminación, satisfacción y el Clima Organizacional percibido por los empleados del colegio Biffi La Salle de la Ciudad de Barranquilla.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el Clima Organizacional del colegio Biffi La Salle de la Ciudad de Barranquilla en cuanto a: Condiciones de Trabajo, Desarrollo personal Liderazgo, orientación al logro, políticas, sentido de pertenencia, compensación y reconocimiento, y trabajo en equipo.
- Identificar los factores motivacionales de la teoría de la autodeterminación los empleados del colegio Biffi la Salle.
- Describir las experiencias asociadas a los factores motivacionales y al Clima Organizacional de los empleados del colegio

5. VARIABLES

5.1. Definición Conceptual

5.1.1. Clima Organizacional.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a la organización traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schnieder, 1975).

Koys y DeCotiis(1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schnieder y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existe debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las

compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington, y Buxton 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980), por poner un ejemplo.

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivos (dónde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (dónde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no hay ninguna investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en varias conceptualizaciones: Es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

Con base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado

ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1993).

Una definición del clima organizacional nos parece completa es la forma por los aportes de los investigadores Rousseau, 1988 y Schneider y Reichers, 1990: clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

5.1.2. Motivación laboral

Locke (1976) la ha definido como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de la vida laboral que ha captado mayor interés.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo

es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha parecido en diferentes investigaciones como el predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de la persona dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra del grupo de trabajo del colegio Biffi La salle, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de institución.

La definición de satisfacción laboral que nos parece apropiada es la proporcionada por Bravo, Peiró y Rodríguez, (1996) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

5.2. Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE VALORACIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	Cansancio Emocional	Compensación y Reconocimiento	"1. Recibo una compensación salarial acorde a mi cargo" "2. Considero que los beneficios que ofrece la Institución se adecuan a mis necesidades (estímulos y reconocimientos)" "3. Recibo mi compensación salarial oportunamente" "4. Si tengo problemas con mi salario, resultan fáciles de resolver" "5. La remuneración de la Congregación frente al mercado laboral similar es competitiva"	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)
	Despersonalización			
	Realización Personal			
	Características De la Tarea	Antigüedad	1. Menos de un año 2. De 1 a 5 años 3. De 6 a 10 años 4. De 11 a 20 años 5. Más de 21 años	1. Menos de un año 2. De 1 a 5 años 3. De 6 a 10 años 4. De 11 a 20 años 5. Más de 21 años
	Organización			
		Comunicación	"1. Recibo a tiempo la información generada en la Institución" "2. Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo" "3. Cuando se presenta alguna dificultad en mi trabajo sé a quién acudir para resolverlo" "4. Puedo contactar fácilmente a los directivos dentro de la Institución" "5. Los canales que se tienen establecidos en la Institución para comunicar orla información son	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)

			efectivos" "6. Los medios que se tienen establecidos en la Institución para comunicar la información son efectivos" "7. La información oficial llega primero que el rumor"	
		Condiciones de Trabajo y Recurso	"1. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo con excelencia" "2. A las herramientas y equipos de trabajo que utilizo se le hace el debido mantenimiento" "3. Cuento con espacio físico suficiente para hacer bien mi trabajo" "4. Cuento con condiciones físicas cómodas para hacer bien mi trabajo" "5. Las condiciones ambientales (limpieza, olores, ruido, iluminación, entre otros) son adecuadas para realizar bien mi trabajo" "6. Soy tratado con respeto por mis compañeros de trabajo" "7. Soy tratado con respeto por mis jefes" "8. Cuento con tiempo para ejecutar actividades personales como comer e ir al baño"	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)
		Desarrollo personal	1. Recibo la inducción, re-inducción y el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo. 2. Los programas de inducción y entrenamiento han servido para realizar bien mi trabajo. 3. En la Institución se fomenta la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y habilidades. 4. Las funciones de mi cargo me impulsan a participar en programas de capacitación y actualización. 5. El cargo que estoy desempeñando se ajusta a mis expectativas.	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)

			6. La Institución ofrece oportunidades de desarrollo personal. 7. La Institución brinda oportunidades de promoción laboral (plan de carrera). 8. Asumo con facilidad nuevos retos, responsabilidades y roles.	
		Liderazgo	1. Tengo confianza en el liderazgo de los directivos de la Institución para hacer mi trabajo. 2. Conozco claramente lo que mi jefe inmediato espera de mí. 3. Mi jefe inmediato me mantiene bien informado" 4. Recibo retroalimentación asertiva por parte de mi jefe inmediato sobre la calidad del trabajo que realizo. 5. Recibo retroalimentación asertiva por parte de los directivos de la Institución sobre la calidad del trabajo que realizo. 6. Cada año recibo retroalimentación de la evaluación de mi desempeño" 7. Mi esfuerzo y dedicación al trabajo son reconocidos por mi jefe. 8. Cuando se presenta una dificultad en el desarrollo de mi trabajo y busco apoyo en mi jefe inmediato lo encuentro siempre. 9. Mi jefe me informa de manera clara y oportuna las responsabilidades que debo asumir. 10. La toma de decisiones de los directivos en la Institución es oportuna. 11. Mi jefe lidera con el ejemplo.	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)
		Orientación al logro	1. Conozco el impacto de los resultados de mi área de trabajo en los resultados institucionales. 2. Con mi trabajo contribuyo al logro de los objetivos y metas institucionales.	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre

			3. En mi área de trabajo se hace seguimiento al cumplimiento de las metas.	5. Siempre (SI)
		Política	1. Conozco la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución. 2. Entiendo la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución" 3. Me gusta la relación de mi trabajo con los objetivos de la Institución. 4. Estoy satisfecho con las directrices estratégicas de la Institución" 5. Estoy comprometido con las directrices estratégicas de la Institución" 6. La Excelencia es un valor primordial y cotidiano en la Institución"	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)
		Sentido de Pertenencia	1. Considero que la Institución reconoce la importancia y valor de sus empleados" 2. Me siento orgulloso de trabajar en esta Institución" 3. Mis objetivos personales están alineados con los objetivos estratégicos de la Institución" 4. Percibo orgullo en los empleados por pertenecer a la Institución" 5. Percibo satisfacción en los empleados por pertenecer a la Institución" 6. Recomendaría la Institución como un buen lugar de trabajo"	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)
		Trabajo en Equipo	1. Las reuniones de mi equipo de trabajo tienen objetivos claros y resultan útiles para realizar mis funciones 2. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito 3. En mi equipo, participo en la toma de decisiones 4. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver	1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)

			las dificultades que se presentan 5. En mi equipo de trabajo, se responde con creatividad e innovación para la solución de problemas y las oportunidades de mejora 6. Para la Institución, el trabajo en equipo es un valor fundamental 7. Considero que la cooperación y solidaridad en la Institución son prácticas frecuentes 8. En la Institución percibo un ambiente agradable y de respeto mutuo entre los empleados 9. En la Institución dan respuesta oportuna a mis inquietudes.	
--	--	--	---	--

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE VALORACIÓN
	Autonomía	Participación	1. Siento que puedo decidir por mí mismo 5. Me siento presionado en mi trabajo. 8. Me siento libre de expresar mis ideas y opiniones en mi trabajo. 11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen. 13. Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo 17. Siento que puedo ser yo mismo en mi entorno laboral. 20. No tengo oportunidad para decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.	1.Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Algo en desacuerdo 4.Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5.Algo de acuerdo 6.Muy de acuerdo 7.Totalmente de acuerdo
	Competencia	Reconocimiento	3. No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo. 4. La gente en mi trabajo dice que soy bueno en lo que hago. 10. He sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes en mi trabajo 12. Generalmente me siento realizado con lo que hago en mi trabajo. 14. En mi trabajo no tengo oportunidad de mostrar de que soy capaz de hacer. 19. Cuando yo estoy trabajando a menudo no me siento competente.	1.Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en 5.Algo de acuerdo 6.Muy de acuerdo 7.Totalmente de acuerdo
	Relación	Comunicación Interna	2. Me gusta la gente con la que trabajo. 6. Me la llevo bien con la gente en el trabajo. 7. Puedo ser yo mismo en mi entorno laboral. 9. Considero que las personas con las que trabajo son mis amigos. 15. Las personas en el trabajo se preocupan por mí. 16. Mis sentimientos se tienen en cuenta en el	1.Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en 5.Algo de acuerdo 6.Muy de acuerdo

			trabajo. 18. Las personas con las que trabajo no gustan de mí. 21. Las personas en el trabajo son muy amigables conmigo	7.Totalmente de acuerdo
--	--	--	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia **Fuente:** Elaboración propia, basados en: Koys y Decottis, (1991) y Modelo EFQM de Excelencia

5.3. Control de Variables

VARIABLES		QUE	COMO	POR QUE
	EN LOS SUJETOS	El nivel de actividad que tienen los sujetos hacia su trabajo, si cumplen con sus funciones a cabalidad manteniendo el rendimiento y el sentido de pertenencia hacia el colegio. De igual manera la aceptación de responsabilidades y el nivel de empoderamiento en el cargo.	Manifestando a través de la investigación aspectos de su motivación en cuanto a las dimensiones de autonomía, competencia y relación. Esto relacionado íntimamente a su labor al interior de la institución	Porque son la población objeto de estudio, y quienes cumplen diariamente sus labores al interior de la institución. Además de ser uno de los elementos más importantes para la presente investigación, ya que son quienes conforman y hacen que el clima sea o no favorable teniendo en cuenta el nivel de motivación para realizar dichas labores.
- MOTIVACION - CLIMA - ORGANIZACIONAL	EN EL AMBIENTE	Para el estudio las variables se tuvo que consultar a todos los colaboradores de la Organización (Docentes, servicios generales y Administrativos) en cuanto a los siguientes Aspectos: Objeto, comunicación, grupo de trabajo, condiciones, oportunidades de carrera, competencia, supervisión, Compensación y reconocimiento.	Se preparó un ambiente propicio en donde todos los colaboradores estuvieran cómodos, aislados del ruido o cualquier cosa que pudiese distraerlos. Se verificó que la hora de aplicación de los instrumentos, fuera propicia para la realización de los mismos.	Porque en el buen funcionamiento de una organización, es fundamental que los colaboradores no tengan resentimiento contra la misma y/o sus jefes, con el fin de mantener un nivel de motivación y clima en el quehacer de sus funciones. Esta investigación nos permitirá conocer la situación del colegio Biffi la Salle en cuanto a los aspectos

		Asegurándonos que los sujetos no se sintieran presionados, que percibieran un ambiente cómodo y tranquilo.		organizacionales que se evaluaron, que en gran medida influyen en el desempeño del personal en general, resultando imperativo para la institución determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.
	EN LOS INSTRUMENTOS	Con los instrumentos se midió el nivel de motivación que prevalece de los colaboradores del colegio Bifil, la Salle de la ciudad de barranquilla, y nos permitirá tener una panorámica clara del clima organizacional del mismo	A través de preguntas cerradas en una escala tipo Likert, en el propósito de felicitar la contestación y la tabulación de los datos obtenidos. Se le indicó a los colaboradores la manera en la cómo debían contestar, donde el número inferior indicaba no estar de acuerdo con la pregunta, y el número mayor por el contrario indicaba estar muy de acuerdo con la pregunta planteada.	Porque nos sirven de herramienta para medir, el nivel de motivación de los colaboradores del colegio en cuanto a Autonomía, competencia y relación. Asimismo el nivel de clima de la institución, en este caso el colegio. Esto da cuenta si los objetivos y estrategias que implementa la organización son perseguidos con argumentos sólidos y fiables.
	EN LOS INVESTIGADORES	Incrementa el acervo teórico de los integrantes de la investigación. Asimismo contribuye al crecimiento personal y académico de los maestrantes en cuanto a Motivación desde la Autodeterminación, así como de la importancia y las repercusiones de mantener un	A través de cuestionarios validados y fiables estadísticamente hablando, que permitieron dar cuenta los diferentes aspectos a considerar por la organización, al fin de mejorar las falencias y/o aspectos a mejorar en la organización, presente investigación, con recomendaciones claras y precisas que contribuyen a	Porque nos permitió tener una panorámica precisa en cuanto al nivel de motivación e insatisfacción de los colaboradores del colegio, de igual manera ayudó a conocer las falencias y/o aspectos a mejorar en la organización, presente investigación, con recomendaciones claras y precisas que contribuyen a

		buen Clima Organizacional la mejora- organización, sin importar de qué índole o naturaleza sea esta.	mejoramiento de dicha problemática.	
--	--	---	--	--

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. Marco Teórico

Según Navarro (2008) citado por García (2012), el hombre es un ser complejo por naturaleza el cual está diseñado para vivir en un tiempo y en un espacio determinado. Entre sus múltiples complejidades encontramos una que resulta de aquella fuerza o impulso que lo lleva actuar o reaccionar de cierta forma particular y es entonces cuando se habla de la Motivación. Este impulso se ha convertido en un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida humana, más aun en la productividad de las organizaciones ya que a través de este impulso e interés del individuo para desarrollar cualquier actividad de manera positiva la cual se verá reflejada en el éxito económico de la organización, de igual forma la desmotivación genera sucesos desencadenados relacionados con disminución de la productividad, alza de costes y baja calidad en los productos y servicios. Aspecto que puede causar grandes dolores de cabeza para los directivos y ejecutivos de las organizaciones, quienes observan con preocupación y en muchos casos con mínimas estrategias el poco compromiso e interés de sus empleados en la realización y ejecución de sus actividades. Navarro 2008 citado por García (2012).

Si bien es cierto en dicha forma de actuar convergen diversos elementos que pueden apoyar o en su defecto contraponerse a tal tarea. Por ello a través del tiempo muchos teóricos han puesto sus esfuerzos en investigar la forma en que luchan las personas para encontrar la energía necesaria que los lleva a movilizar sus esfuerzos y persistir en las tareas de la vida y el trabajo, y es allí cuando aparece el concepto de

Motivación. Pero, ¿Qué es eso de Motivación? Podríamos decir que es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, Para Robbins, S., Judge T. (2009). Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y resistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, aquí nos centraremos en las organizaciones, más específicamente en el área educativa.

- Ellos centran su definición en tres elementos claves de la motivación: Intensidad, Dirección, y persistencia.
- La Intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, este es el elemento en que la mayoría de las personas comentan, o sencillamente se basan para dar la definición de motivación.
- La Dirección dado que dicho esfuerzo debe ser canalizado para lograr resultados favorables en el desempeño.
- La persistencia es otra de las dimensiones de la motivación ya que se refiere a la medida del tiempo durante el que las personas mantienen su esfuerzo.

Por ende podríamos decir que las personas que se encuentren motivadas, permanecerán en una tarea o logran suficiencia para lograr los objetivos propuestos.

Deci, E. L., Ryan, R. M, por su parte dicen que “La motivación es concerniente a la energía, la dirección, la persistencia y la equifinalidad (2000”p.3) - todos aspectos de la activación y de la intención. La motivación ha sido un asunto central y perenne en el campo de la psicología, dado que se encuentra en el corazón de la regulación biológica, cognitiva, y social. Quizás algo aún más importante, en el mundo real, la motivación es altamente valorada debido a sus consecuencias: la motivación produce. Este es por lo tanto un concepto prominente para aquellas

personas en roles tales como el de dirigente, maestro, líder religioso, coach, proveedor de cuidados de salud, y padres, que implican el movilizar a otros para actuar.

La motivación desde siempre se ha visto como un constructo único, no obstante algunas posturas sugieren que va encaminada al actuar de las personas y sus diferentes factores, siendo estas sujetas a lo externo y a lo interno, por ende se habla de lo que comúnmente se conoce como motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Autores como Vg., Harter, (1978), citado en Deci, Y Ryan (2000) quienes afirman referente a la motivación intrínseca que quizás no haya otro fenómeno particular que refleje tanto el potencial positivo de la naturaleza humana como la motivación intrínseca, la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender. Los evolucionistas reconocen que a partir del momento del nacimiento, los niños, en un estado saludable, son activos, inquisitivos, curiosos, y juguetones, aun en ausencia de recompensas específicas. Asimismo la contrastan con el término motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado.

Muchos teóricos han abordado ampliamente la temática de la motivación humana, buscando los factores que determinan y motivan la conducta del ser humano, y como comentamos anteriormente tales factores se categorizan en externo e internos. Sin embargo, de acuerdo a Deci, E. L. (1975). Citado en Sotelo, (2011 p.206) argumenta que con frecuencia las personas son motivadas desde dentro, por intereses, curiosidad, cuidado o valores perdurables. Estas motivaciones intrínsecas del individuo no necesariamente son recompensadas o compatibles, pero, no obstante, pueden mantener la creatividad, las pasiones y los esfuerzos sostenidos, pero estos pueden ser reforzados con las fuerzas extrínsecas que actúan sobre las personas y las necesidades inherentes a su naturaleza humana.

Psicólogos que estudian la Motivación han encontrado desde hace muchos años, dos maneras de comportamientos motivacionales; la motivación intrínseca y la extrínseca estos dos tipos de motivaciones están presentes en determinadas situaciones y son el impulso que los individuos requieren para realizar una actividad en particular. Una persona esta intrínsecamente motivada cuando no requiere ser recompensada por realizar una actividad a diferencia de la motivación extrínseca que requiere de recompensas externas y evitar algún tipo de castigo. Esta última refleja la propensión de los individuos de aprender y asimilar. Garzón y Sanz (2012).

6.1.1. Motivación Intrínseca

Deci y Ryan (2000, p. 233) explican que las actividades intrínsecamente motivadas son “las que los sujetos consideran interesantes y que desean realizar en ausencia de consecuencias” o “las que son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno”. Precizando algo más, Ryan y Deci (2002, p. 10) las definen como “las actividades cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella”. En el contexto escolar, Ryan y Deci (2000, p. 70) consideran la motivación intrínseca como “una tendencia innata a buscar la novedad y los retos, a ampliar y ejercitar las propias capacidades, a explorar y a aprender”. En este contexto, Vallerand (1997) citado por Ramajo (2008) sostiene que pueden diferenciarse tres tipos de motivación intrínseca:

➤ **Motivación para conocer.** Se concibe como la participación en una actividad por la satisfacción que se experimenta aprendiendo o tratando

de entender algo nuevo. Se relaciona con constructor tales como exploración, metas de aprendizaje o curiosidad intrínseca. Ejemplo: “Andrés estudia el tema correspondiente de sociales y lee otros libros para adquirir información sobre egipcios porque disfruta aprendiendo cosas nuevas sobre ellos”.

➤ **Motivación de logro.** Tiene en cuenta el papel motivador asociado al placer que se siente cuando uno intenta superarse a sí mismo, lograr o crear algo. El foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado. Está relacionado con términos como reto personal, motivo de logro o competencia personal. Ejemplo: “Isabel trabaja intensamente en la elaboración de su informe de doctorado porque disfruta tratando de hacer una investigación que aporte algo original”.

➤ **Motivación para experimentar estimulación.** Esta modalidad se pone en marcha cuando se participa en una actividad con el fin de vivir sensaciones agradables. Ha sido menos estudiada y tiene una menor aplicación en los niveles básicos de la adquisición del conocimiento, aunque sí en ámbitos como la lectura para disfrutar, el aprendizaje autorregulado, la creatividad o la resolución de problemas.

6.1.2. Motivación Extrínseca

Deci y Passer y Ryan (1997, p. 61) citado por Ramajo (2008 p15), definen la motivación extrínseca como “cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros o auto administrada”. En la actualidad, se considera multidimensional. Así, Deci y Ryan (2000), Ryan,

Connell y Grolnick (1992) Citado por Zamorano (2014 p.34) de la universidad Complutense de Madrid proponen cuatro tipos de motivación extrínseca:

➤ ***Regulación externa.*** Es la modalidad que representa la forma menos autónoma de motivación extrínseca. Las conductoras reguladas externamente se realizan para satisfacer una demanda exterior o para obtener un premio. Es la conducta que, en los experimentos clásicos, se contrapone a la motivación intrínseca. Un ejemplo sería: “Estudio para el examen de mañana porque, si no lo hago, mis padres me riñen”. Los estudiantes necesitan, para su motivación, a padres y profesores, y éstos los consideran poco independientes, escasamente motivados y necesitados de mucha atención: estos estudiantes perciben el entorno escolar como controlador; se consideran a sí mismos poco autónomos y con escaso control interno sobre los resultados escolares; y tienen bajas percepciones de confianza, competencia y autoestima. La regulación externa constituye el típico caso de motivación por la búsqueda de recompensas o evitación de castigos (Ryan y Deci, 2000) citado por Moreno y Martínez (2006).

➤ ***Regulación introyectada.*** Ocurre cuando las acciones se llevan a cabo bajo un sentimiento de presión, con el fin de evitar la sensación de culpa o ansiedad o para favorecer la autoestima. Sin embargo, la conducta no se experimenta como parte de las cogniciones y motivaciones que constituyen el yo ni es auto determinada. A pesar de su mantenimiento a lo largo del tiempo, todavía es una forma de autorregulación inestable. Serían indicios de regulación introyectada afirmaciones como “Estudio esta materia porque es mi obligación hacerlo”. Entre los estudiantes, son motivadores frecuentes

estos objetivos: conseguir aprobación, evitar sentimientos negativos, experimentar valía personal o demostrar capacidad para suscitar alabanzas. Padres y profesores los consideran poco independientes.

➤ **Regulación identificada.** La identificación es el proceso a través del cual la persona reconoce y acepta el valor implícito de una conducta, por lo que la ejecuta libremente incluso aunque no le resulte agradable ni placentera. Se considera extrínseca porque la conducta sigue siendo un medio y no es realizada por el disfrute y la satisfacción que produce. La siguiente aseveración puede considerarse un ejemplo de regulación identificada: “Aumentar mis conocimientos de informática me permitirá encontrar un trabajo que me guste; por tanto, empezaré a estudiarla en serio”. Suele estar asociada a un elevado sentimiento de competencia y autoestima, a una gran confianza en las propias posibilidades y al afrontamiento positivo del fracaso (“La próxima vez lo haré mejor”).

➤ **Regulación integrada.** Se produce cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo, estableciendo relaciones coherentes, armoniosas y jerárquicas entre esa conducta y otros valores, necesidades o metas personales. Esta forma de motivación, aunque comparte ciertas cualidades con la motivación intrínseca (por ejemplo, la autonomía), todavía se considera extrínseca porque la conducta se lleva a cabo por su valor instrumental respecto a un resultado que es distinto de ella, aunque querido y valorado por sí mismos. Un ejemplo sería el de un estudiante que rechaza salir con sus amistades porque tiene que preparar el examen del día siguiente.

6.1.3. Teorías sobre la motivación

El periodo más enriquecedor para la evolución del concepto de motivación, fue hacia la década de los años 50', cuando surgió la revolución de las primeras teorías de la motivación dentro de las cuales se encuentran unas de las más reconocidas como lo es la teoría de las necesidades de (Abraham Maslow, 1954), la teoría de los factores de del psicólogo Frederick Herzberg (1959), la teoría X y Y de Douglas McGregor (1960) y la de McClelland. Salazar (2011p. 46). A pesar de no ser estas teorías con la cual fundamentamos la investigación la nombraremos ya que éstas han sido un referente para las nuevas teorías de la motivación las cuales han sido marcadas por la teoría cognitiva. Tal es el caso de la teoría de la autodeterminación la cual fue seleccionada como el fundamento para obtener los resultados que apoyaran la solución de la pregunta de investigación inicialmente presentada en el primer capítulo.

6.1.4. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

La teoría de las necesidades fue creada por Abraham Maslow (1943), impulsor de la psicología humanista quien a través de sus observaciones creó un modelo basado en la manera en que una persona sana evoluciona a través del tiempo, y la forma en que se manifiesta la personalidad en un comportamiento motivado. Identificó un conjunto de necesidades básicas que, según él, eran comunes a todas las personas.

La teoría establece que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer simultáneamente diferentes tipos de necesidades; postula que estas necesidades están orientadas en forma jerárquica y que las personas avanzan a través de esta jerarquía conforme sus necesidades van siendo satisfechas.

Según Maslow citado por Naranjo y Nava (2009, 157) argumentan que hay dos clases básicas de necesidades: las necesidades por deficiencia o básicas y las necesidades de crecimiento o altas. Las necesidades de deficiencia deben ser satisfechas, si se quiere que el individuo sea sano y seguro. Las necesidades de crecimiento son aquellas que ayudan al individuo a desarrollarse y alcanzar su potencial (Daft, 1992).citado por Nava (2009 p17)

La teoría de Maslow contiene cinco necesidades generales de motivación en el ser humano, las agrupó y ordenó en una jerarquía en forma ascendente, en forma de pirámide distribuida en dos niveles las de orden inferior en las que se encuentran las fisiológicas y las de seguridad y las de orden superior que las componen las sociales las de autoestima y la autorrealización. A continuación se describirán cada una de estas:

Las necesidades de orden inferior:

➤ **Fisiológicas:** Llamadas también primarias: son aquellas necesidades indispensables para la conservación de la vida, incluyendo alimento, agua, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.

➤ **De seguridad:** La necesidad de tener un medio físico y emocional estable y seguro, por ejemplo, un trabajo estable, una propiedad, etc.

Necesidades de orden superior:

➤ **Sociales:** Necesidades de afiliación o de pertenencia, aceptación y amistad.

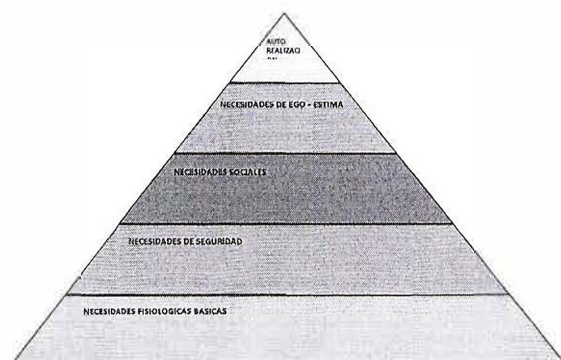
Se refiere a que el ser humano tiene la necesidad de ser aceptado y estimado por

sus compañeros, de tener amistades y ser amado. Los seres humanos tenemos la necesidad de ser aceptados por otros.

➤ **Autoestima:** La autoestima se refiere al amor propio, al respeto a sí mismo, la estima y el respeto de los demás, se refiere al respeto por parte de sus compañeros, la reputación, y hasta la fama. Esta clase de necesidades producen satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus, y la confianza en sí mismo.

➤ **De autorrealización:** Esta categoría es la más alta y consiste en el impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser, en la realización personal, mediante el uso de capacidades, destrezas y habilidades elevando su potencial al máximo, para lograr todo aquello que se quiere alcanzar, quizá hasta los sueños más caros. Estas necesidades nunca están completamente satisfechas; aún las personas que han alcanzado un nivel alto de autorrealización, rara vez aceptan que han alcanzado sus objetivos (Evans, 1988 citado por Navas 2009). (Ver figura 1)

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente: Sobejano, Juan. El turismo en tiempos de crisis. [Online]. 2009.

<http://www.juansobejano.com/2009/03/11/el-turismo-en-tiempos-de-crisi>

Maslow, argumentaba que a medida que cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente necesidad se vuelve dominante. De acuerdo con su teoría, una necesidad satisfecha ya no genera tensión, por lo tanto ya no motiva. La clave de la motivación es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de las necesidades y, partiendo de ahí, centrar los esfuerzos para motivarlo.

La teoría de Necesidades de Maslow recibió mucho reconocimiento en las décadas de 1960 y 1970, quizá, debido a su lógica y fácil comprensión; sin embargo, a pesar de que se han realizado muchos estudios para probar su validez, no se ha podido apoyar la teoría, no se puede decir que la estructura de necesidades de todos está organizada de acuerdo con las dimensiones propuestas (Robbins, 2005, p. 394) Navas (2009).

6.1.5. Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1959)

En un estudio similar al de Mayo, Frederick Herzberg 1959 citado por Ioana, Iturbe y Osorio (2011) por medio de entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores de una fábrica en Pittsburg encontró que hay dos tipos de estímulos que provocan satisfacción o insatisfacción en el trabajo y los llamó: Factores higiénicos y estímulos motivadores. A través de sus investigaciones en la Western Reserve University, desarrolló una teoría, que es similar a la de Maslow, aunque difiere por la agrupación que hace de los factores higiénicos y no higiénicos.

➤ **Factores higiénicos:** Son aquellos que satisfacen las necesidades más elementales de una persona, como las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales. Mediante sus experimentos precisó que estas necesidades son: la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Es de aclarar que estos no

generan satisfacción sino que evitan la insatisfacción son aspectos externos al trabajo o labor desempeñada.

➤ **Factores motivadores o factores no higiénicos:** son aquellos que están relacionados con factores de motivación como el logro, la responsabilidad, y se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño de los empleados y el desarrollo personal o autorrealización. En general son los que están asociados con sentimientos positivos hacia el contenido del trabajo mismo.

Herzberg llegó a la conclusión de que existen factores laborales que provocan la Insatisfacción de los empleados como son la seguridad en el empleo y las Condiciones de trabajo. Estos insatisfactores se les llaman factores higiénicos

Otras condiciones de trabajo operan principalmente para fortalecer esta motivación, aunque su ausencia, no necesariamente provoca una insatisfacción. A estas condiciones se les conoce como factores de motivación. Lo que más motiva a los empleados es lo que hacen por sí mismos; un puesto puede ser interesante y motivador si el empleado experimenta una sensación de logro. De acuerdo con este punto de vista, la tarea de los administradores es motivar a los empleados mediante el enriquecimiento del trabajo.

Si hacemos una observación exhaustiva de las teorías propuestas anteriormente, ninguna nos podría soportar estudios detallados, por ende soportaremos la investigación en mención con una teoría bastante reciente muy poco utilizada en el área organizacional pero que contiene componentes fundamentales para valorar la motivación interna del individuo esta es la teoría de la Autodeterminación.

Hernández (2008) Considera que las necesidades básicas de los individuos están siendo cubiertas en las actuales organizaciones, mas sin embargo esta evolución o consecución trae para sí nuevos retos a las empresas, ya que los individuos como entes cambiantes ante su entorno, buscan otro tipo de reconocimientos o satisfactores en su trayectoria laboral y personal. Esto demuestra que hoy no es suficiente la creencia que los reconocimientos y la comunicación son aspectos que motivan a los empleados hay que complementarlos con aspectos que generen independencia en la toma de decisiones, nuevas formas de liderazgo, promueve el trabajo en equipo y la calidad de vida de los empleados. Aspecto que debe tenerse en cuenta para mejorar el clima organizacional al interior de la organización.

6.1.6. Teoría X y Y: de Douglas McGregor (1960)

Esta teoría fue propuesta por Douglas McGregor en la cual utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y Elton Mayo a la vez trabajo de cerca con Rensis Likert y de Arnold Tannenbaum, en su calidad de contemporáneos denominó su teoría X y teoría Y, esta teoría muestra dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza humana: Teoría X que a su juicio resulta de aquello negativo, y la Teoría Y que es básicamente lo positivo del Individuo.

Después de realizar varios estudios en diferentes empresas, más puntualmente en la manera en como los altos directivos se relacionaban con sus colaboradores, se concluyó que dichos directivos, llámense Gerentes, jefes, Propietarios, o coordinadores, tenían puntos de vista hacia sus empleados basados en ciertas agrupaciones o

suposiciones de la naturaleza de los seres humanos tendiendo a moldear el comportamiento de sus grupos de apoyo basados en dichas características.

De Acuerdo a este autor, la teoría X supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad, y deben ser obligados a laborar. Por tanto los directivos creen que su grupo de colaboradores debe ser dirigido, incluso forzarlos a realizar su labor. En contraste a esta postura negativa de la naturaleza del ser humanos, en la teoría “Y” los directivos afirman que sus empleados consideran el trabajo como algo natural, tanto como el descanso o el juego. Por ende las personas buscaran y aprenderán a ser entes responsables; lo que supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad, y practican la autorregulación.

6.1.7. Teoría de las necesidades de McClelland (1961)

Esta fue desarrollada por el Psicólogo americano David McClelland y su grupo de colaboradores. Esta teoría a diferencia de la propuesta por McGregor, se centra en tres necesidades:

- Necesidad de logro: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Es decir, esta necesidad va orientada hacia la excelencia.
- Necesidad de Poder: es la necesidad de Hacer que otros se comporten de una manera que jamás lo hubiesen hecho por sí mismos.
- Necesidad de Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por el autor de esta teoría y sus colaboradores, los realizadores se desempeñan mejor cuando están percibiendo que existe una probabilidad de alcanzar el éxito de un 50% ; por ello las investigaciones posteriores se centraron en la necesidad de logro, es decir no les gusta el éxito por casualidad, les gusta esforzarse para conseguirlo, así mismo no les gusta aquellas situaciones donde se tienen una gran probabilidad de triunfar, dado que no encuentran un reto para sus habilidades. Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos hacer predicciones razonables al respecto a la relación que puede existir entre la necesidad de logro y el desempeño de las personas en sus trabajos.

A pesar de existir menos estudios sobre las necesidades de poder y de afiliación, también se han hecho descubrimientos importantes sobre estas necesidades. Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones. Es así como el individuo sigue utilizando comportamientos compensatorios que le ayudan a solucionar problemas ya que en el pasado le fueron eficaces. Tal como lo expone García (2008) Ahora bien, si realizamos un pequeño análisis entre la teoría planteada por McGregor y la teoría Planteada por McClelland, podríamos decir que esta segunda es más consistente y tiene más fundamento respecto a investigaciones, pero desafortunadamente es menos practica que la primera, dado que este autor plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo que quiere decir que no logramos saber con exactitud cuánto tenemos de ellas y más aún difícil medirlas.

6.1.8. Teoría de la Autodeterminación

Las primeras Aproximaciones de la teoría de la autodeterminación fueron formuladas en junio de 1918 en el gobierno del presidente norteamericano Woodrow Wilson. Donde básicamente surgen de la libertad de los pueblos para elegir su gobierno y que es extensible a cualquier otra nación, eligiendo por ende a quien los represente mejor en el estado; he allí donde se empieza a hablar de la autodeterminación, precisamente de la libertad de los pueblos en elegir. Igualmente fue defendida como derecho de sucesión en el reconocimiento de la independencia de Finlandia, y proclamada en la declaración de derecho de los pueblos en Rusia el 15 de Noviembre de 1917.

En el Artículo Primero del pacto internacional de derechos civiles y políticos del 16 de Diciembre de 1966, aprobada por la asamblea de las naciones unidas, dice que todos los pueblos tienen derecho a la libre determinación, y en virtud de este derecho establecen libremente su condición política, económica, social y cultural (Autónomos), por ello el derecho de Autodeterminación como fue concebido, radica en la autonomía proyectada a los grupos o pueblos; dejando entrever como la autonomía dota de argumento a la autodeterminación.

Adentrándonos al término de autodeterminación desde la perspectiva psicológica, dejando un poco la perspectiva legal, podemos referenciar entonces a Deci & Ryan, (1980, 1985b, 1991) citado en Deci y Ryan, (2000), quienes nos aterrizan al concepto de autodeterminación vista más como una teoría y no como un derecho; Ellos afirman que:

“Al igual que otras teorías, la teoría de la autodeterminación, ha diferenciado el concepto de la conducta dirigida a una meta, sin embargo, este ha adoptado un enfoque muy diferente, sugiriendo que la meta se refiere al grado de consecución en que las personas son capaces de satisfacer sus

necesidades psicológicas básicas, procurando alcanzar resultados de valor” (P.1).

De igual forma Martín y Marshall (1995) citado por Izuzquiza (2002) describen la autodeterminación como el término

“que describe a individuos que saben cómo elegir, saben que quieren y cómo conseguirlo. Desde el conocimiento de las necesidades personales, los individuos auto determinados eligen metas, y a continuación las persiguen tenazmente. Esto implica reafirmar su presencia, dar a conocer sus necesidades, evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos, adaptar el desempeño y crear una forma especial de acercamiento a la resolución de los problemas (p 147)".

Teoría de la autodeterminación se enfoca en conocer el grado en que las conductas humanas son voluntarias o auto determinados. De aquí que se establezca que la motivación es un continuo con diferentes niveles de autodeterminación que abarcan desde la conducta más auto determinada hasta la conducta no-auto determinada, de modo que al pasar de una a otra comprende tres tipos diferentes de motivación: la motivación intrínseca, que se asocia a los más altos niveles de autodeterminación debido a que ella implica el compromiso del individuo ante una actividad por simple hecho de sentir placer al realizarla; la motivación extrínseca, que incluye tres tipos de regulación (la identificada, la introyectada y la externa).

Estas evolucionan de mayor a menor nivel de autodeterminación y esta hace referencia al compromiso que el individuo tiene con la realización de una actividad, valorando más las consecuencias que obtiene con la misma. Y, por último, la

desmotivación, que es el menor nivel de autodeterminación y se produce cuando el individuo no percibe ninguna relación entre sus acciones y las consecuencias que podría esperar de su entorno (Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2002, 2009) citado por González, Paoloni y Rinaudo (2013)

La teoría de la Autodeterminación es un enfoque dialéctico que supone que los seres humanos son entes activos que van en busca de la satisfacción de sus necesidades básicas, con el objetivo de ser cada vez mejores; por ello se alude a los conceptos de autonomía, competencia y relación. De Estas últimas necesidades psicológicas va a depender el nivel de auto determinación de la motivación que posea el individuo teniéndose naturalmente el contexto o situación en que se encuentre. (Deci y Ryan, 2000).citado por Amado, Leo, Sánchez y García (2011).

Diversas investigaciones acerca de este contenido “Self-determination Theory (SDT), han dado cuenta de la gran utilidad de la satisfacción de las necesidades psicológicas para predecir la estimulación y el ajuste en el lugar de trabajo. La teoría postula tres necesidades psicológicas universales:

- Competencia
- Autonomía
- Relación.

Según la teoría funcional de la autodeterminación Wehmeyer (1998, 1999, 2004, 2005,2009) citado por Arellano y Peralta (2012) las conductas auto determinadas llevan al individuo a convertirse en el principal agente de causal en las situaciones relevantes de su vida, sea a nivel personal, emocional y laboral sin

necesidad de ser influenciados por factores externos. De acuerdo a este autor son cuatro las características de esta conducta: la autonomía, la autorregulación, creencias de control y eficacia, la autoconciencia y autoconocimiento. Esta es una de las teorías que más se acerca a lo establecido en el instrumento seleccionado para evaluar en la institución educativa las conductas de autodeterminación en los funcionarios. La razón de la escogencia de esta teoría para el desarrollo de la investigación es que las dimensiones establecidas se ajustan a la problemática presentada en el colegio Biffi y el hecho innovador que esta teoría solo se ha venido utilizando en el área deportiva escasamente a nivel de organizaciones.

Lo cual sugiere que un buen clima Organizacional que permite la satisfacción de estas necesidades, contribuye tanto al compromiso para con el trabajo y el bienestar psicológico, dando cabida a la predicción de las personas en su trabajo, su participación en el mismo así como su estado de su salud mental.

Según White (1959) referenciado Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004)... La necesidad de competencia hace referencia a la preocupación y deseo de las personas de ser eficaz en el medio en que se desenvuelve y participar en un intento de dominarlo y sentir la sensación de eficacia cuando lo hacen. La necesidad de relación se refiere a la tendencia universal de hacer parte de, interactuar con, y tener experiencias cercanas con otras personas. Finalmente la necesidad de autonomía hace referencia a la tendencia universal de las personas de ser agentes causales de experiencias volitivas; para actuar acorde a su criterio aclarando que ser autónomos no es sinónimo de ser independientes de los otros.

De manera general se puede concluir las personas desde la teoría de la autodeterminación debe satisfacer tres necesidades psicológicas básicas primero que todo debe sentirse con autonomía frente a los retos de su trabajo, sentirse competente, capaz

para realizar de manera eficaz la labor asignada además de mantener una buena socialización con las demás personas. Para esto las organizaciones deberán crear ambientes favorables que cubran estas necesidades. Una de las estrategias es que dentro de la organización existan políticas de incentivos que motiven al empleado complementándose estos con la actitud y gestión flexible que delegue autonomía permitiendo así la autodeterminación de sus colaboradores. Tal como lo expuso Vargas (2012)

En esta misma línea Duda, Cumming y Balaguer, (2005) referenciado en Balaguer, Castillo y Joan L. (2008)... explican que “el buen clima Organizacional es un factor fundamental que contribuye al desarrollo de las necesidades psicológicas básicas, proporcionándoles a los individuos implicaciones de perfil más intrínseco y auto determinado en la realización de sus labores favoreciendo en gran medida su bienestar” (P.6).

La investigación sobre la satisfacción laboral, en la economía, comenzó con los trabajos seminales de Locke en (1969) & Freedman en (1978), citados por McCausland, Serrano y Theodossiou, (2002) que establecieron los primeros estudios sobre el entendimiento de la satisfacción en el trabajo como un fenómeno económico. Por el lado de la psicología, un gran número de investigaciones muestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchos comportamientos que afectan al individuo en su desempeño personal, laboral y social.

Como Bien se manifestó anteriormente, son muchas las variables que influyen en los empleados para que se sientan satisfechos con su condición laboral, entre estas se pueden enunciar los recursos, el ambiente, los sistemas administrativos

y los resultados de desempeño, aspectos que pueden ser evaluados a través del clima organizacional, el cual hace referencia a la percepción que tienen ellos acerca de la experiencia de trabajar en una organización en particular. Chaparro (2006). Otra de las variables que influye en la satisfacción laboral es la cultura organizacional, que hace referencia al estilo de trabajo particular de cada organización, son las reglas tanto implícitas como explícitas que se tienen. La estructura organizacional nombrada anteriormente también influye en la satisfacción. De acuerdo con Hellingel (1998), "la estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de tareas" (p. 8). Estas y otras variables deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar la satisfacción laboral de los empleados. De ahí la importancia a continuación de desarrollar el contenido teórico en que se fundamenta la segunda variable de investigación denominada Clima organizacional.

6.1.8. Clima organizacional

En la sociedad actual donde el talento humano se ha convertido en un componente de éxito o fracaso para las organizaciones, la comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad que han venido experimentando los gestores de personal en las empresas debido a la gran impacto que generan los nuevos entornos globalizados, los cuales han propiciado cambios radicales en la dinámica empresarial. De ahí que hoy sea un verdadero reto para los gestores mantener una calidad de vida laboral dentro de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la

institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. Segredo (2013).

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1990, pero está constituido por dos grandes escuelas del pensamiento la Gestal y la escuela funcionalista. Golcalves en 1997 define el clima como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que es traducido por un comportamiento que influye en la productividad de la organización. Al igual Litwin y Stringer definieron el clima como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo percibido por la gente que trabaja en ella y se supone que influye en sus comportamientos y motivaciones. Citado los dos anteriores autores por Soberanes y de la Fuente (2009 p 122).

Al referirnos al concepto de clima organizacional desde la teoría aun persisten la falta de unificación con respecto al concepto, a tal punto que muchos autores lo tienden a relacionar con la cultura organizacional Autores como Robbins 1999 y Gibson, Ivancevich & Donnelly en 1996 consideran estos dos términos como iguales cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi en 1992 identifica el clima como un componente más de la cultura. Por su parte Zapata 2000 lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por tal razón se hace necesario estudiar por separado los diferentes componentes y su forma de evaluación. García (2009).

Según Méndez (2006) el clima es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están

influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, (cultura), así como también de su ambiente interno. El mismo autor consideró que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

Tamayo (1999) destaca la heterogeneidad de dimensiones que el clima organizacional posee, dada la variedad de ambientes de trabajo y las especificidades de cada uno de ellos, resaltando la importancia de su evaluación. Entre los componentes del clima Según Gibson 1979 citado por Brunet (2011) encontramos comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, que los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima producto de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será. Los gestores de talento humano encuentran diversos instrumentos diseñado para la evaluación en cada uno de estos cuestionarios se presentan variedad de dimensiones el cuestionario desarrollado por Litwin y Stinger en este instrumento cuenta con seis dimensiones:

- **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

- **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

- **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

- **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

- **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Recientemente, Crane 1976 citado por Ramos (2012) elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten evaluar el clima en función de 5 dimensiones:

- **La autonomía.** Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

- **La estructura.** Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

- **La consideración.** Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

- **La cohesión.** Esta se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

- **Misión e implicación.** Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Según Ramos (2012) Otro de los instrumentos utilizados en Colombia para evaluar el clima al interior de las organizaciones es el test de TECLA Cuestionario que consta de 90 afirmaciones diseñado por la universidad de los Andes en Bogotá. En 1977, John Sudarky docente de esta prestigiosa institución desarrollo el cuestionario fundamentándose en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson y las variables definidas por Litwin y Stringe. De ahí las dimensiones evaluadas por este test son necesidades de afiliación, poder y logro conjuntamente con las de conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Así pues, la teorías que sustentan la investigación de acuerdo al recorrido teórico desarrollado es la teoría motivacional de la autodeterminación, basados en componentes de necesidades básicas humanas que sustenta se logrará obtener información del comportamiento auto determinado de los actores involucrados en la investigación en este caso específico los funcionarios del colegio Biffi la Salle en la ciudad de Barranquilla de igual forma se toma como referente un instrumento diseñado por la institución producto de las necesidades particulares de la misma.

6.1.9. El Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. A continuación presentamos, de manera resumida y con el mínimo de tecnicismos, el Modelo EFQM de Excelencia, el cual orientó la elaboración y aplicación del instrumento de clima organizacional.

No se pretendió entrar en detalle en cada uno de los criterios y sub-criterios del modelo, sino realizar una presentación en lenguaje simple de fácil comprensión para quien no tenga un conocimiento previo de estos temas.

En este proceso de simplificación, es posible que haya interpretado algunos conceptos de manera algo personal pero, en lo esencial, se procuró mantener fiel el Modelo.

La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una **herramienta de mejora de su sistema de gestión**. La herramienta **no es normativa** ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos los denominaremos "**criterios**"

Agentes y Resultados Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores": los que reciben los efectos de la actividad de la organización.

El Modelo considera como resultados todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para los accionistas, el beneficio; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los clientes, la utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento.

El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes". Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona.

Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización.

Rendimiento Final Toda organización persigue un conjunto de **metas y objetivos finales**. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos.

En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

Se distingue entre **resultados clave** (verdaderamente finales) de los **indicadores** (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "**cuadro de mando**"

Resultados en los Clientes Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (**clientes finales**) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (**clientes inmediatos**).

La creación de utilidad para unos y otros (la **satisfacción de sus necesidades**) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización **la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios**, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresivas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan **sus relaciones con la organización**.

Igual que en los otros resultados, se evalúan también los **indicadores internos** que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones, etc.)

Resultados en el Personal – Trabajo en Equipo. El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, **el personal es la compañía**, y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante **percepciones subjetivas** que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los **indicadores objetivos** tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

Resultados en la Sociedad Toda organización vive **inmersa** en la sociedad. Mantiene **relaciones mutuas** tanto con los **particulares** que habitan en su entorno físico como con **cuerpos sociales organizados** (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole,...). También **sus empleados están imbricados** en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a **percepciones** de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes **indicadores** que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

Procesos. Examinemos ahora el primero de los criterios "**agentes**": **cómo gestiona la organización sus procesos:**

- **Cómo se diseñan y gestionan:** qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos,...

- Cómo se **mejoran**: cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios,...
- Cómo se desarrollan los **productos y servicios** para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la **producción y distribución** de bienes y servicios y el servicio postventa.
- Cómo se gestiona y mejora **la relación con los clientes**, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

Colaboradores y Recursos. Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5 recién examinado.

Cómo se gestionan: Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.

Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.

Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables,...

La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.

La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

Gestión del Personal. Los procesos considerados en este criterio se refieren a las **relaciones de la organización con las personas que la constituyen**, considerando a éstas tanto **recursos** como **actores** de aquélla:

- La planificación, gestión y mejora de los **recursos humanos**.

La integración de las **estrategias de personal** con los objetivos generales de la organización. **Orientación al Logro y condiciones de Trabajo.**

- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del **conocimiento** y las **capacidades** de las personas:

Desarrollo personal y profesional (aprendizaje y el **desarrollo personal**).

- La implicación y la **asunción de responsabilidades**:

Sentido de pertenencia, integración de todos en un **proyecto común**.

- El **diálogo** entre las personas y la organización:

La comunicación descendente, ascendente y horizontal.

- La **remuneración**, el **reconocimiento** y la **atención** a las personas:

Compensación y reconocimiento, lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

Política y Estrategia

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

1. Se basan en los intereses, necesidades y expectativas de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
-

2. Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.

3. Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.

Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección.

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

El desarrollo de la misión La razón de ser de la organización. Lo que quiere hacer, la visión Cómo quiere ser la organización a largo plazo y los valores Las normas éticas que guían nuestra actuación, reflejándolos en su comportamiento personal.

El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.

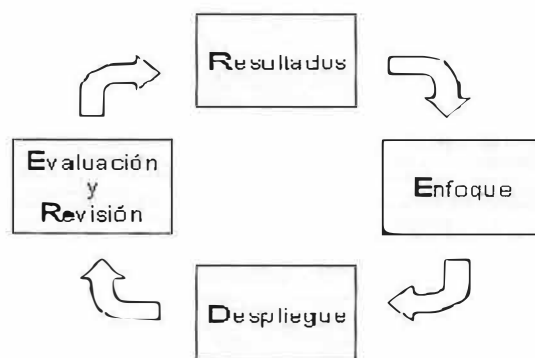
El establecimiento relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.

La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Innovación y Aprendizaje

Grafico No. 1

La Lógica REDER



La Lógica REDER

1. Se planifican los resultados deseados.
2. Se desarrollan enfoques adecuados para alcanzarlos.
3. Se despliegan e implantan los enfoques.
4. Se evalúan los resultados obtenidos, y se revisan los enfoques.

Resumen los conceptos fundamentales que subyacen al Modelo son: la orientación hacia los resultados y hacia el cliente, el liderazgo y la constancia, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo y la implicación de las personas, el aprendizaje y la mejora continua, la colaboración, y la responsabilidad social .

El uso principal del modelo es la autoevaluación, de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de mejora.

Sobre esta base, y una vez realizado un trabajo de priorización, puede construirse un plan de acción tendente a mantener aquéllos y realizar las mejoras correspondientes a éstas.

La EFQM concede anualmente el Premio Europeo a la Excelencia, previo examen de la situación de las organizaciones candidatas de acuerdo con los criterios del Modelo.



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y

en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para este proyecto y se pretende que las dimensiones a incluir en nuestro instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa; es por esto que la empresa elegirá las dimensiones, factores y/o variables de medición que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en todos estos modelos expuestos.

6.2. Marco Conceptual

- *Motivación laboral*: es aquella que impulsa a los individuos a intentar conseguir mediante acciones el logro de algún objetivo. Es decir; alcanzar metas ya sean personales o de grupo.
- *Factores motivacionales*: son las circunstancias y comportamientos de las personas en el trabajo.
- *Autodeterminación*: autonomía o independencia de una persona, un grupo, una comunidad o una nación. También se define como la capacidad o facultad para tomar determinaciones por cuenta propia sin tener que pedir permiso o rendir cuentas.
- *Clima organizacional*: es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización. (productividad, satisfacción, rotación).

- *Competencia*: hace referencia a la preocupación y deseo de las personas de ser eficaz en el medio en que se desenvuelve y participar en un intento de dominarlo y sentir la sensación de eficacia cuando lo hacen.
- *Autonomía*: es la tendencia universal de las personas de ser agentes causales de experiencias volitivas; para actuar acorde a su criterio aclarando que ser autónomos no es sinónimo de ser independientes de los otros.
- *Relación*; es la tendencia universal de hacer parte de interactuar con y tener experiencias cercanas con otras personas.

6.3. Marco Legal

Decreto Ley 1567 de 1998. Título II. Establece el Sistema de Estímulos para los empleados del estado, el cual está integrado por dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos.

(Artículo 23, Decreto 1567 de 1998), relacionada con la protección y servicios sociales, la norma requiere que se establezcan programas mediante las cuales se atiendan de manera efectiva las necesidades de protección, recreación, identidad y aprendizaje del empleado y su familia.

Decreto 1227 de 2005 establece que las entidades deben organizar programas de estímulos con el objetivo de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los servidores públicos, a través de la implementación de programas de bienestar social y de incentivos.

7. MARCO METODOLOGICO

7.1. *Paradigma de investigación*

Debido a la naturaleza propia de la investigación, se puede decir que el objeto de estudio se enfocará bajo el paradigma empírico analítico, con un toque cuantificable de la conducta, basado en el instrumento de autodeterminación, además se quiere comprender el fenómeno desde la perspectiva de los actores investigados, con la utilización de dos instrumentos de recolección enfocados a evaluar las dos variables de investigación. Las características propias de la variable motivación y clima organizacional son susceptibles de medida, empleando las herramientas apropiadas.

La investigación científica es esencialmente como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa y cuidadosamente realizada. Podemos definirla como un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales” (Kerlinger, 1975, p. 11). Que es “sistemática y controlada” implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. “Empírica” significa que se basa en fenómenos observables de la realidad. Y “crítica” quiere decir que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y los juicios de valor. Es decir, llevar a cabo investigación científica es hacer investigación en forma cuidadosa y precavida.

El método empírico-analítico es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a

partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.5)

7.2. Tipo de Investigación

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista, (2010) adopta la clasificación de Dankhe, quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Este es un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo pues se recolectarán datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizará un análisis y medición de los mismos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.119).

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.119).

7.3. Diseño de la investigación

Por medio del diseño de la investigación se obtuvo toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional, descriptiva. No experimental porque no se puede manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo del colegio Biffi La Salle y transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Los estudios no experimentales pueden ser de dos tipos, transeccionales y longitudinales. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.270).

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.273). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

7.4. Selección de la Población

El colegio Biffi La Salle, organización estudiada, cuenta con 68 empleados, 17 de Oficios varios, 38 docentes y 13 directivos; para darle mayor validez al estudio se aplicaran los instrumentos de investigación diseñados a toda la población.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández Sampieri (2013) Battaglia, (2008). Aquí el procedimiento no es mecánico ni basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir una muestra probabilísticas o una no probabilística depende del del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa con ella.

7.5. Proceso Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Revisión Bibliográfica: se realizó un exhaustivo análisis de las diferentes teorías e investigaciones realizadas con respecto a la motivación en instituciones educativas y clima organizacional.
2. Sistematización de la información secundaria para conocer el estado del arte de la temática a partir de la lectura y la evaluación bibliográfica de lecturas y referencias.
3. Elaboración y prueba piloto del instrumento de investigación basado en los autores estudiados y el modelo FQM de excelencia.
4. Se definió el tamaño de la muestra, todos los empleados de la Institución

5. La aplicación de la encuesta diseñada en un término no mayor a 60 minutos y en un periodo de quince días hábiles.

6. Sistematización de los resultados de la encuesta: se hizo análisis estadístico de los resultados arrojados desde los instrumentos siendo estos el de la autodeterminación y el clima organizacional.

7. Análisis de los resultados: de acuerdo a los datos y resultados arrojados desde las encuestas se interpretaron desde el conocimiento de los encuestadores los posibles aspectos a mejorar.

8. Conclusiones y Recomendaciones: al finalizar el trabajo se realizan las diferentes conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la información, datos y resultados obtenidos.

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”²²⁹ p. Incluye la producción documental electrónica de calidad. Buonacore, Domingo (1980) Diccionario de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.

- Una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria.
- Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

- Son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

El clima organizacional y la motivación laboral de los empleados se evalúan con el fin de encontrar aspectos que puedan dificultar la obtención de resultados esperados; además de poder tomar las medidas correctivas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes. El instrumento consta de 61 ítems, de aplicación colectiva y con un promedio de aplicación que no excede los 60 minutos.

La muestra: fue realizada a la totalidad de los empleados del Colegio Biffi La Salle, con una respuesta no inferior al 80%.

Deobold B. Van Dalen y Willian J. Meyer (1994), en su manual sobre técnicas de investigación afirma; que el objeto de investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de las descripciones exactas de las actividades, objeto, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, si no que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan cuidadosamente los

resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

- Examinar las características del problema escogido.
- formular la pregunta de investigación
- Elección de las fuentes apropiados
- Elaboración de las técnicas para la recolección de datos.
- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos

Fuentes secundarias, Bounocore (1980) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”^{229p}. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiple fuentes entre otros. Interpreta y analizan fuentes primarias. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación

Fuentes Terciarias: Son las sintetizan los documentos primarios y secundarios

7.5.1. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

El presente trabajo pretende someter a análisis las posibilidades que ofrece La **encuesta**, es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados y directivos del Colegio. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos al personal docente, administrativos y servicios generales acerca del clima Organizacional en la Institución. El instrumento se

aplicó a la muestra escogida en este caso son todos los colaboradores del colegio y se fundamenta en los factores componentes de la teoría de la autodeterminación. (Anexo No.2).

Según Méndez (2009) señala que las técnicas “son los medios empleados para recolectar la información” (p.248). En esta investigación se utilizará como mecanismo técnico para recolección de la información la encuesta. Para recabar la información se utilizará como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Según Arias (2006) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. p 74

La encuesta para recolectar información sobre los factores motivacionales basadas en la teoría de la autodeterminación se utilizó la versión validada al español; Distribuido de acuerdo a las variables de autonomía, competencia y relación, el estilo de preguntas fue diseñado bajo la escala de Likert con cinco opciones de respuestas 1. Nunca (NO), 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre (SI). Este instrumento consiste en 64 elementos (Anexo No.1),

Este instrumento validará a través del juicio de expertos en el tema tanto a nivel conceptual como técnico (psicólogos, administradores y expertos en elaboración de cuestionarios), con respecto a la percepción de los colaboradores sobre las condiciones de su ambiente de trabajo; se utiliza el test de clima organizacional validado por la institución que contiene los criterios de calidad del modelo **EFQM**.

Dressler afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento

Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
0,797	21

Los factores definidos en el instrumento son Autonomía, competencia y relación, se realizó una escala de liker de siete niveles.

Para el alfa de Cornbach se asignaron se codificaron las respuestas, Totalmente en desacuerdo = 1, muy en desacuerdo =2, algo en desacuerdo= 3, ni de acuerdo ni en desacuerdo =4, algo de acuerdo=5, Muy de acuerdo=6 , Totalmente de acuerdo=7 y en dirección opuesta para las preguntas revertidas

Para la confiabilidad del instrumento calculó el alfa de Cronbach mediante el software SPSS versión 18 obteniendo un valor de 0,797 lo que indica una fiabilidad del instrumento, con un alto poder discriminante y que mide lo que se pretende medir en él.

Para calcular el alfa de Cronbach se revertieron los ítems, 3. No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo, 5. Me siento presionado en el trabajo, 11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen, 14. En mi trabajo no tengo la oportunidad de demostrar lo que soy capaz de hacer, 18. Las personas con las que trabajo no gustan de mí, 19. Cuando yo estoy trabajando a menudo no me siento competente, 20. No tengo oportunidad para decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.

8. RESULTADOS

8.1. Análisis de Resultados

El instrumento utilizado en la presente investigación fue diseñado para medir el de clima organizacional y satisfacción laboral, basados en el modelo EFQM de Oficina de Excelencia – Distrito Lasallista de Medellín, orientado por la Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo

Social, y el Bienestar obtenido del Richard M. Ryan and Edward L. Deci University of Rochester (2000); se incluyó a todo el personal de ambos géneros; Docentes, Administrativos y de servicios Generales.

Las encuestas constan de diversas preguntas cerradas con la finalidad de determinar el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los empleados del colegio Biffi La Salle en Barranquilla, el cual describiremos a continuación:

- **Compensación y Reconocimiento**

Según Barnat (1995), compensar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de la otra” o “Dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”. En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, la idea de intercambio o retribución.

Si se traslada esta idea al campo organizacional aparece, inmediatamente, la relación entre persona y organización; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en dónde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están ofreciendo a cambio (Chiavenato, 2000). Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución. Aquí es el efecto donde aparece el concepto de compensación, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia de la misma organización (Fernández, 2002).

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se entregan (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Este punto constituye una voz de alerta para la institución, dado que a pesar de los múltiples beneficios que reciben los colaboradores del colegio, el apartado de **Compensación y Reconocimiento** tuvo una favorabilidad del 68%, siendo este el puntaje más bajo de los ítems evaluados. Aunque la puntuación se halla por encima de la media, nos indica que hay que revisar, y realizar quizás algunos ajustes respecto a lo que están percibiendo los empleados en relación Costo – Beneficio. (Ver Grafica 3)

Grafico No. 3
INDICADOR DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO
COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

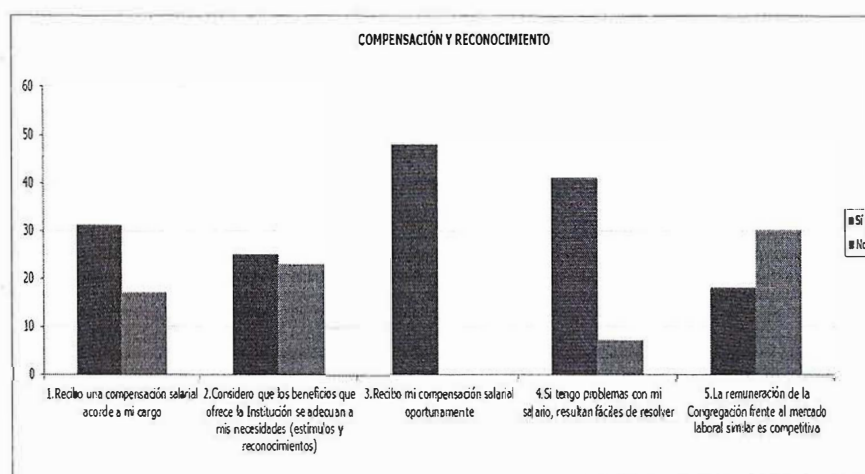


Tabla No. 4
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE COMPENSACIÓN Y
RECONOCIMIENTO COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población: 48

1. Recibo una compensación	Conclusiones
----------------------------	--------------

salarial acorde a mi cargo		s destacadas
Media	1,354	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,217 - 1,491]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,483	
Error estándar	0,070	

2. Considero que los beneficios que ofrece la Institución se adecuan a mis necesidades (estímulos y reconocimientos)		Conclusiones destacadas
Media	1,479	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,336 - 1,622]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,505	
Error estándar	0,073	

3. Recibo mi compensación salarial oportunamente		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

4. Si tengo problemas con mi salario, resultan fáciles de resolver		Conclusiones destacadas
Media	1,146	La opción más elegida fue "Sí". La opción
Intervalo de confianza (95%)	[1,045 - 1,247]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,357	

		menos elegida fue "No".
Error estándar	0,051	

5. La remuneración de la Congregación frente al mercado laboral similar es competitiva		Conclusiones destacadas
Media	1,625	La opción más elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,487 - 1,763]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,489	La opción menos elegida fue "Sí".
Error estándar	0,071	

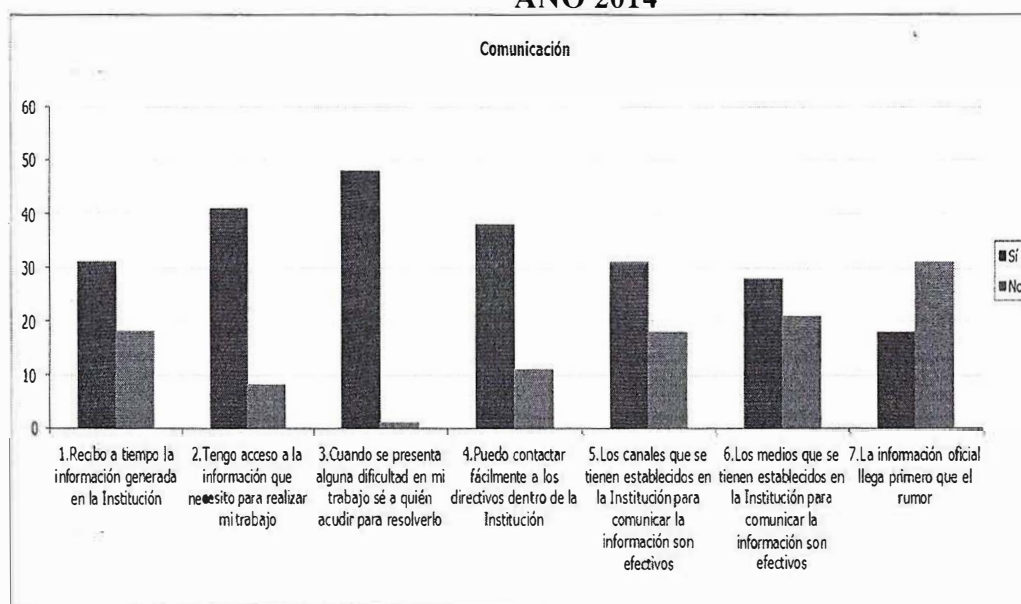
- **Comunicación**

Se define como “el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes grupos externos” (Andrade, 2005). Es así que para garantizar el buen funcionamiento de la organización no solo se debe pensar en la calidad de los productos o servicios que este venda o preste; sino también de una adecuada red de comunicación que permita que todos los actores que intervienen de una forma u otra en los asuntos de la empresa, se entiendan bien dentro de los parámetros de cordialidad y de respeto y por supuesto teniendo en cuenta el objeto sobre el cual se basa la entidad.

La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

La Valoración Obtenida en el apartado de **comunicación**, con un 69% de favorabilidad, nos indica que aunque la puntuación no es baja, estadísticamente hablando, si nos da una voz de alerta respecto al resto de los apartados. Con este puntaje podemos inferir que pueden existir problemas de comunicación al interior de la institución y de no ser tenidos en cuenta podría bajar el nivel de favorabilidad a través del tiempo, pudiendo convertirse en un problema para la institución a mediano plazo. (Ver Grafica 4).

Grafica No. 4
INDICADOR DE COMUNICACIÓN COLEGIO BIFFI LA SALLE
AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.5
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE COMUNICACIÓN COLEGIO
BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población: 49

1. Recibo a tiempo la información generada en la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,367	La opción más

		elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,231 - 1,504]	La opción menos elegida fue "No".
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,487	
Error estándar	0,070	

2. Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,163	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,059 - 1,268]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,373	
Error estándar	0,053	La opción menos elegida fue "No".

3. Cuando se presenta alguna dificultad en mi trabajo sé a quién acudir para resolverlo		Conclusiones destacadas
Media	1,020	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,060]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,143	
Error estándar	0,020	La opción menos elegida fue "No".

4. Puedo contactar fácilmente a los directivos dentro de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,224	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,106 - 1,343]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,422	
Error estándar	0,060	La opción menos elegida fue "No".

5. Los canales que se tienen establecidos en la Institución para comunicar la información son efectivos		Conclusiones destacadas
Media	1,367	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,231 - 1,504]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,487	
Error estándar	0,070	

6. Los medios que se tienen establecidos en la Institución para comunicar la información son efectivos		Conclusiones destacadas
Media	1,429	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,289 - 1,569]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,500	
Error estándar	0,071	

7. La información oficial llega primero que el rumor		Conclusiones destacadas
Media	1,633	La opción más elegida fue "No". La opción menos elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,496 - 1,769]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,487	
Error estándar	0,070	

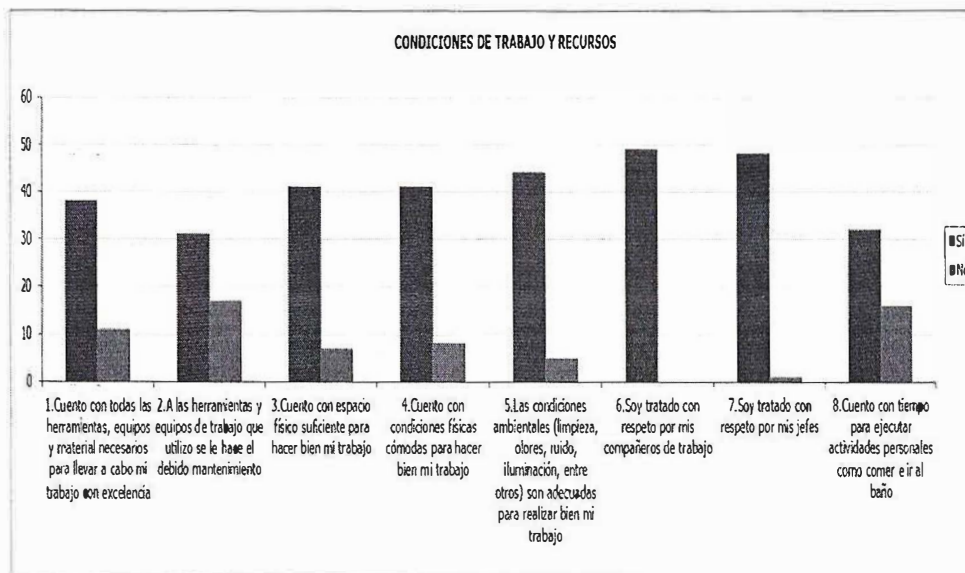
abajo

Para la OMS, (2010), el concepto de trabajo saludable ha avanzado de manera importante desde el contexto del limitado ambiente físico (riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos) de finales de los años ochenta, para incluir ahora, la

perspectiva de los estudios de vida saludables que incluye a la persona como un ser integral, considerando los factores psicosociales relacionados con cultura y organización del trabajo y las competencias del saber ser (actitud) que permite establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales en su vida y a lo largo de ella. De acuerdo con la Oficina Regional Pacífico Oeste de la OMS, desde el punto de vista estratégico, las organizaciones saludables constituyen un espacio laboral en donde se ha definido, la visión 15 de la salud ocupacional para la comunidad de trabajadores de una organización, con el fin de lograr adecuadas condiciones psicológicas, de seguridad industrial y físicas que mantengan y promuevan su calidad de vida, para el bienestar de todos (World Health Organization, 1999).

Con una valoración positiva del 84%, Los empleados del Colegio manifiestan satisfacción con las **condiciones de trabajo** y los recursos con que cuenta para realizar su labor con calidad. Las condiciones ambientales y de comodidad, el acceso a herramientas y material de trabajo, el trato respetuoso de jefes y compañeros, y la disponibilidad de tiempo para necesidades personales son aspectos valorados. es decir, consideran que son tratados con respeto. (Ver Grafica 5).

Grafico No. 5
INDICADOR DE CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS
COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.6
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE CONDICIONES DE TRABAJO
Y RECURSOS COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico -

Población:

49

1. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo con excelencia		Conclusiones destacadas
Media	1,224	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,106 - 1,343]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,422	
Error estándar	0,060	
2. A las herramientas y equipos de trabajo que utilizo se le hace el debido mantenimiento		Conclusiones destacadas
Media	1,354	La opción más elegida fue "Sí".

Intervalo de confianza (95%)	[1,217 - 1,491]	La opción menos elegida fue "No".
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,483	
Error estándar	0,070	

3. Cuento con espacio físico suficiente para hacer bien mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,146	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,045 - 1,247]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,357	
Error estándar	0,051	

4. Cuento con condiciones físicas cómodas para hacer bien mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,163	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,059 - 1,268]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,373	
Error estándar	0,053	

5. Las condiciones ambientales (limpieza, olores, ruido, iluminación, entre otros) son adecuadas para realizar bien mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,102	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,016 - 1,188]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,306	
Error estándar	0,044	

6. Soy tratado con respeto por mis compañeros de trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,000	

Error estándar	0,000
----------------	-------

7. Soy tratado con respeto por mis jefes		Conclusiones destacadas
Media	1,020	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,060]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,143	
Error estándar	0,020	

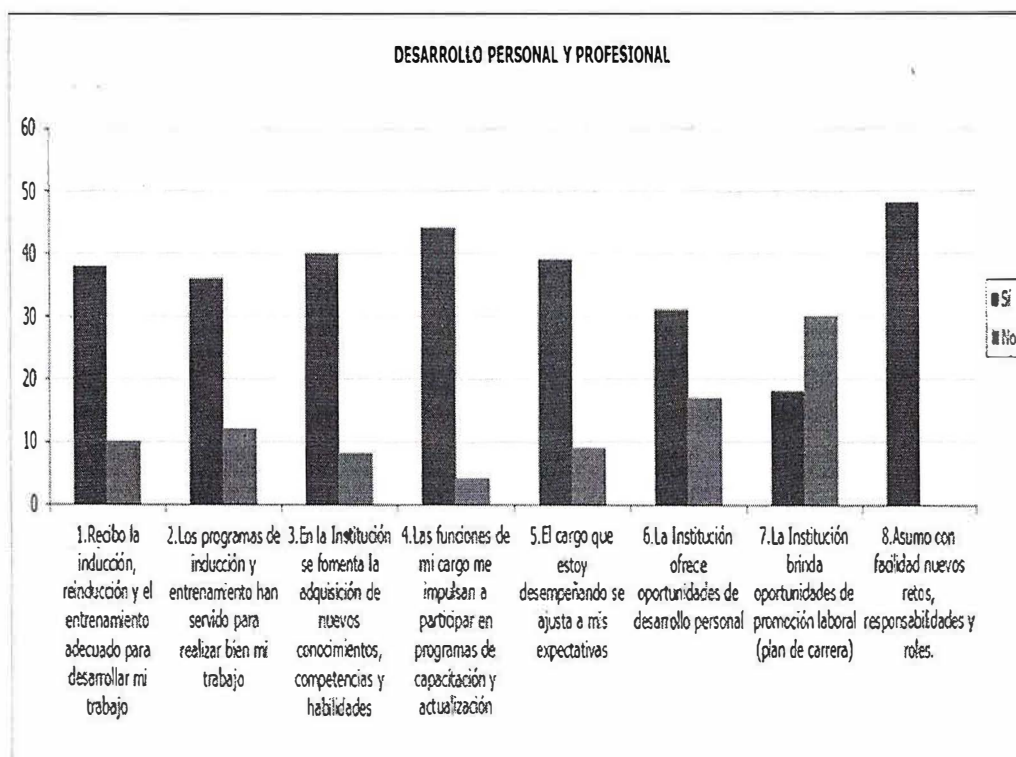
8. Cuento con tiempo para ejecutar actividades personales como comer e ir al baño		Conclusiones destacadas
Media	1,333	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,199 - 1,468]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,476	
Error estándar	0,069	

- **Desarrollo personal y profesional**

De acuerdo con Baquero (p.99) cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.

En el **desarrollo personal y profesional** de los colaboradores no se ha alcanzado la meta. Obteniendo una puntuación Favorable del 77% y desfavorable de 33%, este último porcentaje nos indica que al menos la tercera parte de los empleados del colegio no están percibiendo las oportunidades de promoción laboral (plan de carrera) Dado que en gran medida esto depende de políticas Distritales; la mejora se encamina a resultados con una mayor valoración respecto a los programas de inducción, re-inducción y entrenamiento, en el fomento de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, y en el cumplimiento de expectativas por el cargo que se desarrolla, aspectos que se pueden controlar a nivel institucional. (Ver Gráfica 6)

Grafica No. 6
INDICADOR DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.7
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población:

48

1. Recibo la inducción, re-inducción y el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,208	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,092 - 1,324]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,410	
Error estándar	0,059	

2. Los programas de inducción y entrenamiento han servido para realizar bien mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,250	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,126 - 1,374]	
Tamaño de la muestra	48	

Desviación típica	0,438	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,063	

3. En la Institución se fomenta la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y habilidades		Conclusiones destacadas
Media	1,167	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,060 - 1,273]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,377	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,054	

4. Las funciones de mi cargo me impulsan a participar en programas de capacitación y actualización		Conclusiones destacadas
Media	1,083	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,162]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,279	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,040	

5. El cargo que estoy desempeñando se ajusta a mis expectativas		Conclusiones destacadas
Media	1,188	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,076 - 1,299]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,394	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,057	

6. La Institución ofrece oportunidades de desarrollo personal		Conclusiones destacadas
Media	1,354	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,217 - 1,491]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,483	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,070	

7. La Institución brinda oportunidades de promoción laboral (plan de carrera)		Conclusiones destacadas
Media	1,625	La opción más elegida fue "No". La opción menos elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,487 - 1,763]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,489	
Error estándar	0,071	

8. Asumo con facilidad nuevos retos, responsabilidades y roles.		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

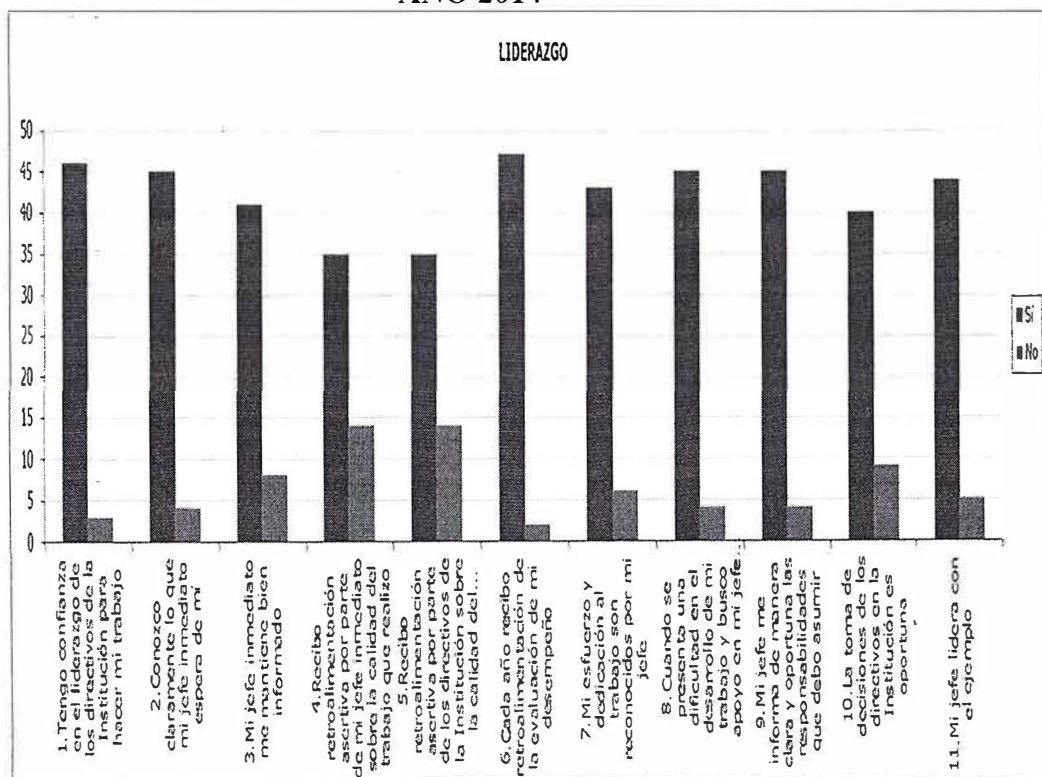
- **Liderazgo**

“El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo” (Kotter, 1990). El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas en una determinada

dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Kotter, 1990).

Desde la estrategia institucional, el **liderazgo** es fundamental para el direccionamiento y el logro de las metas propuestas, Los empleados manifiestan una percepción positiva del liderazgo de los directivos de la Institución, donde se destaca el apoyo en los momentos de dificultad, la retroalimentación de la labor y el ejemplo de los directivos, se estuvo una respuesta positiva en el 86% de los encuestados (Ver Grafica 7).

Grafico No. 7
INDICADOR DE LIDERAZGO Y COLEGIO BIFFI LA SALLE
AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.8
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE LIDERAZGO Y COLEGIO
BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población: 49

1. Tengo confianza en el liderazgo de los directivos de la Institución para hacer mi trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,061	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,993 - 1,129]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,242	
Error estándar	0,035	

2. Conozco claramente lo que mi jefe inmediato espera de mí		Conclusiones destacadas
Media	1,082	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,159]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,277	
Error estándar	0,040	

3. Mi jefe inmediato me mantiene bien informado		Conclusiones destacadas
Media	1,163	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,059 - 1,268]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,373	
Error estándar	0,053	

4. Recibo retroalimentación asertiva por parte de mi jefe inmediato sobre la calidad del trabajo que realizo		Conclusiones destacadas
Media	1,286	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida
Intervalo de confianza (95%)	[1,158 - 1,414]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,456	

		fue "No".
Error estándar	0,065	

5. Recibo retroalimentación asertiva por parte de los directivos de la Institución sobre la calidad del trabajo que realizo		Conclusiones destacadas
Media	1,286	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,158 - 1,414]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,456	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,065	

6. Cada año recibo retroalimentación de la evaluación de mi desempeño		Conclusiones destacadas
Media	1,041	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[0,985 - 1,097]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,200	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,029	

7. Mi esfuerzo y dedicación al trabajo son reconocidos por mi jefe		Conclusiones destacadas
Media	1,122	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,030 - 1,215]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,331	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,047	

8. Cuando se presenta una dificultad en el desarrollo de mi trabajo y busco apoyo en mi jefe inmediato lo encuentro siempre		Conclusiones destacadas
Media	1,082	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,159]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,277	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,040	

9. Mi jefe me informa de manera clara y oportuna las responsabilidades que debo asumir		Conclusiones destacadas
Media	1,082	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,159]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,277	
Error estándar	0,040	

10. La toma de decisiones de los directivos en la Institución es oportuna		Conclusiones destacadas
Media	1,184	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,074 - 1,293]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,391	
Error estándar	0,056	

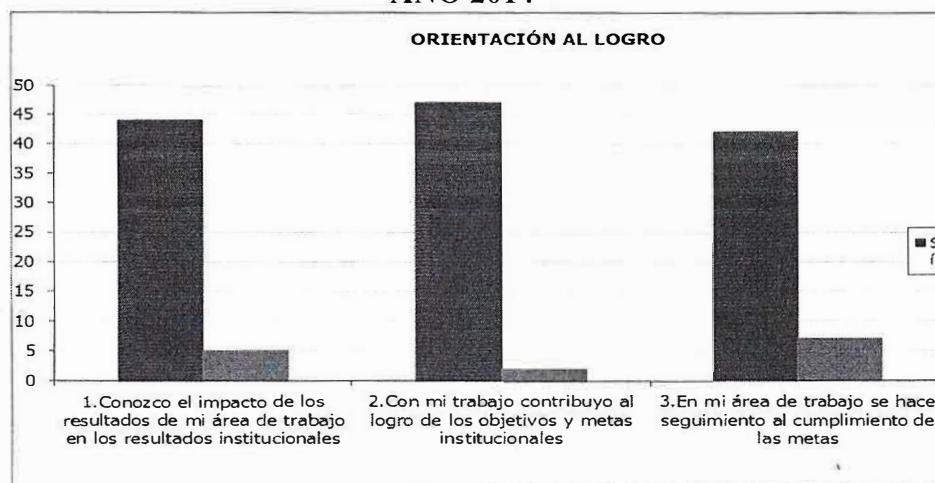
11. Mi jefe lidera con el ejemplo		Conclusiones destacadas
Media	1,102	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,016 - 1,188]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,306	
Error estándar	0,044	

- **Orientación al Logro**

Las necesidades de logro se refieren al impulso de sobresalir y poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es “el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas” (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

Es de resaltar la orientación que sienten los empleados en la búsqueda del **logro de los resultados** del área de trabajo, la contribución al logro de los objetivos y metas institucionales, y el seguimiento al cumplimiento de los mismos. Este aspecto tiene un promedio del 90%, sobrepasando en un 10% la meta establecida a nivel Distrital. Este apartado de la encuesta FOPA22, consta de tres ítem a saber: "Conozco el impacto de los resultados de mi área de trabajo en los resultados institucionales", "Con mi trabajo contribuyo al logro de los objetivos y metas institucionales" y "En mi área de trabajo se hace seguimiento al cumplimiento de las metas". Es de resaltar que en 2014 el ítem mejor evaluado fue el segundo de los mencionados. (Ver Grafica 8).

Grafica No.8
INDICADOR DE ORIENTACIÓN AL LOGRO COLEGIO BIFFI LA SALLE
AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No. 9
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE ORIENTACIÓN AL LOGRO
COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población:

49

1. Conozco el impacto de los resultados de mi área de trabajo en los resultados institucionales		Conclusiones destacadas
Media	1,102	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,016 - 1,188]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,306	
		La opción

		menos elegida fue "No".
Error estándar	0,044	

2. Con mi trabajo contribuyo al logro de los objetivos y metas institucionales		Conclusiones destacadas
Media	1,041	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[0,985 - 1,097]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,200	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,029	

3. En mi área de trabajo se hace seguimiento al cumplimiento de las metas		Conclusiones destacadas
Media	1,143	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,044 - 1,242]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,354	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,051	

- **Políticas Laborales**

"Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización". (Koontz y O'Donell, 1972)

Uno de los propósitos de las políticas es dar una estructura unificada a los planes, evitando análisis y procesos repetitivos y de la misma manera facilitando la delegación y el control.

El promedio de satisfacción del personal con las **políticas laborales** es del 96%.

Dentro de lo explorado en este aspecto de la encuesta se discriminan seis ítems: el conocimiento y entendimiento de la misión, visión y políticas, la percepción de la relación del trabajo con los objetivos institucionales, la satisfacción con las directrices estratégicas, el compromiso con las directrices estratégicas y la percepción de la excelencia como valor primordial y cotidiano en la Institución. El ítem mejor valorado por los grupos encuestados es en el que se explora la relación del trabajo con los objetivos de la Institución. (Ver Grafica 9).

Grafica No. 9
INDICADOR DE POLITICAS ORGANIZACIONALES BIFFI LA SALLE
AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.10
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE POLITICAS ORGANIZACIONALES
BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población: 50

1. Conozco la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	50	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

2. Entiendo la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	50	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

3. Me gusta la relación de mi trabajo con los objetivos de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,041	La opción mas elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,985 - 1,097]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,200	
Error estándar	0,029	

4. Estoy satisfecho con las directrices estratégicas de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,102	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,016 - 1,188]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,306	
Error estándar	0,044	

5. Estoy comprometido con las directrices estratégicas de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,020	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,060]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,143	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,020	

6. La Excelencia es un valor primordial y cotidiano en la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,122	La opción más elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,030 - 1,215]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,331	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,047	

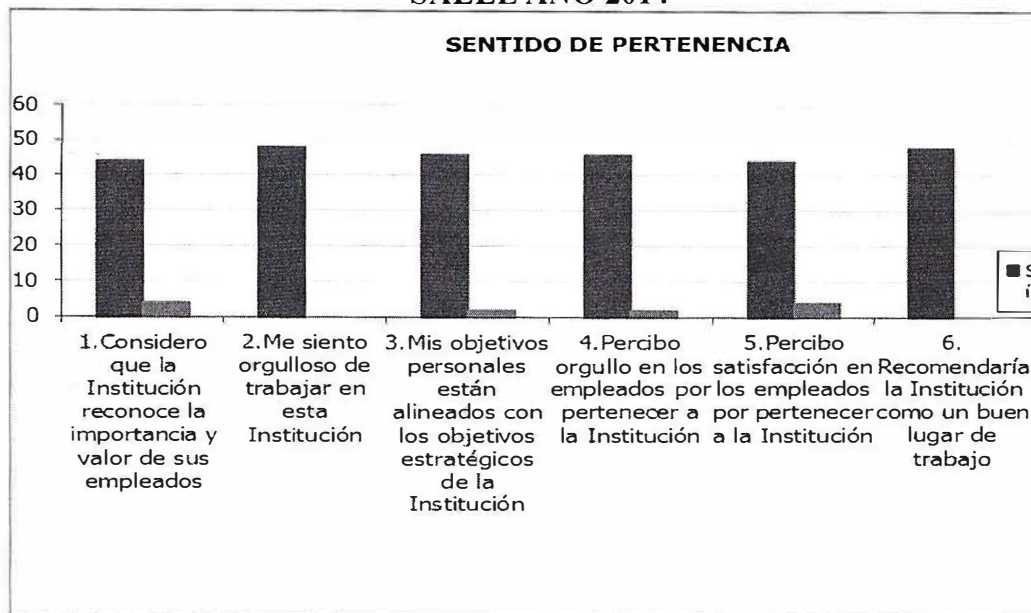
- **Sentido de pertenencia**

De acuerdo a Castillo (2008) "El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente". (s.p.) En consecuencia cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa, es más fácil que muestre una actitud de apoyo hacia ella o bien que acepten las premisas de la organización, y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma, es decir, que se genere un sentido de pertenencia.

Sentido de pertenencia: Este apartado tuvo una valoración Positiva del 96%, lo cual nos indica que los colaboradores en su mayoría sienten el colegio como propio,

de la misma manera que se reafirman como parte del grupo, siguiendo las normas establecidas, generando seguridad es identidad con la institución. Esto nos muestra que existe un ambiente laboral que es cuidado y valorado por los miembros de la institución. (Ver Grafica 10).

Grafica No. 10
INDICADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No. 11
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE SENTIDO DE PERTENENCIA
COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014

Análisis técnico - Población: 48

1. Considero que la Institución reconoce la importancia y valor de sus empleados		Conclusiones destacadas
Media	1,083	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,162]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,279	
Error estándar	0,040	

2. Me siento orgulloso de trabajar en esta Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

3. Mis objetivos personales están alineados con los objetivos estratégicos de la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,042	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,985 - 1,099]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,202	
Error estándar	0,029	

4. Percibo orgullo en los empleados por pertenecer a la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,042	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,985 - 1,099]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,202	
Error estándar	0,029	

5. Percibo satisfacción en los empleados por pertenecer a la Institución		Conclusiones destacadas
Media	1,083	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,162]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,279	
Error estándar	0,040	

6. Recomendaría la Institución como un buen lugar de trabajo		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	

Tamaño de la muestra	48
Desviación típica	0,000
Error estándar	0,000

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una herramienta eficaz para respaldar los nuevos valores, conductas y metas. Los cambios son más eficaces si se producen a través de grupos multifuncionales y multidisciplinarios, ya que los equipos de trabajo son los medios para lograr el trabajo coordinado, dinámico y flexible que surge de la interacción cara a cara entre sus miembros (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). En cuanto al **trabajo en equipo** tiene un promedio de 95%, lo cual muestra la valoración positiva que tienen los colaboradores del colegio hacia las relaciones interpersonales. La valoración realizada a través de la Encuesta FOPA22 permite destacar el aumento del trabajo articulado, la cooperación y solidaridad, el apoyo del grupo para resolver las dificultades, manteniendo actitudes de respeto mutuo y un ambiente agradable para cumplir con la labor. (Ver Grafica 10)

Grafica No. 11
INDICADOR DE TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES
INTERPERSONALES COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores

Tabla No.12
FICHA TÉCNICA: INDICADOR DE TRABAJO EN EQUIPO Y
RELACIONES INTERPERSONALES COLEGIO BIFFI LA SALLE AÑO
2014

Análisis técnico - Población:

49

1. Las reuniones de mi equipo de trabajo tienen objetivos claros y resultan útiles para realizar mis funciones		Conclusiones destacadas
Media	1,020	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,060]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,143	
Error estándar	0,020	

2. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

3. En mi equipo, participo en la toma de decisiones		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

4. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver las dificultades que se presentan		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

5. En mi equipo de trabajo, se responde con creatividad e innovación para la solución de problemas y las oportunidades de mejora		Conclusiones destacadas
Media	1,020	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,060]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,143	
Error estándar	0,020	

6. Para la Institución, el trabajo en equipo es un valor fundamental		Conclusiones destacadas
Media	1,000	El "100,00%" eligió "Sí"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,000	
Error estándar	0,000	

7. Considero que la cooperación y solidaridad en la Institución son prácticas frecuentes		Conclusiones destacadas
Media	1,102	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,016 - 1,188]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,306	
Error estándar	0,044	

8. En la Institución percibo un ambiente agradable y de respeto mutuo entre los empleados		Conclusiones destacadas
Media	1,082	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,159]	
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,277	
Error estándar	0,040	

9. En la Institución dan respuesta oportuna a mis inquietudes		Conclusiones destacadas
Media	1,204	La opción más elegida fue "Sí".

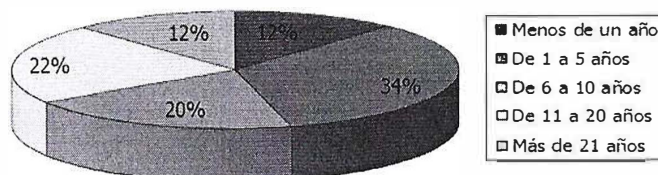
Intervalo de confianza (95%)	[1,090 - 1,318]	La opción menos elegida fue "No".
Tamaño de la muestra	49	
Desviación típica	0,407	
Error estándar	0,058	

- **Antigüedad en la institución**

Peter Auer. (2006) en OIT, afirma que Las relaciones de empleo estables inducen a las empresas a formar a sus trabajadores, y la estructura de compensación hace que los trabajadores permanezcan en la empresa y no eludan el trabajo. Lo cual trae como resultado el aumento de la productividad de los trabajadores y de la producción de la empresa.

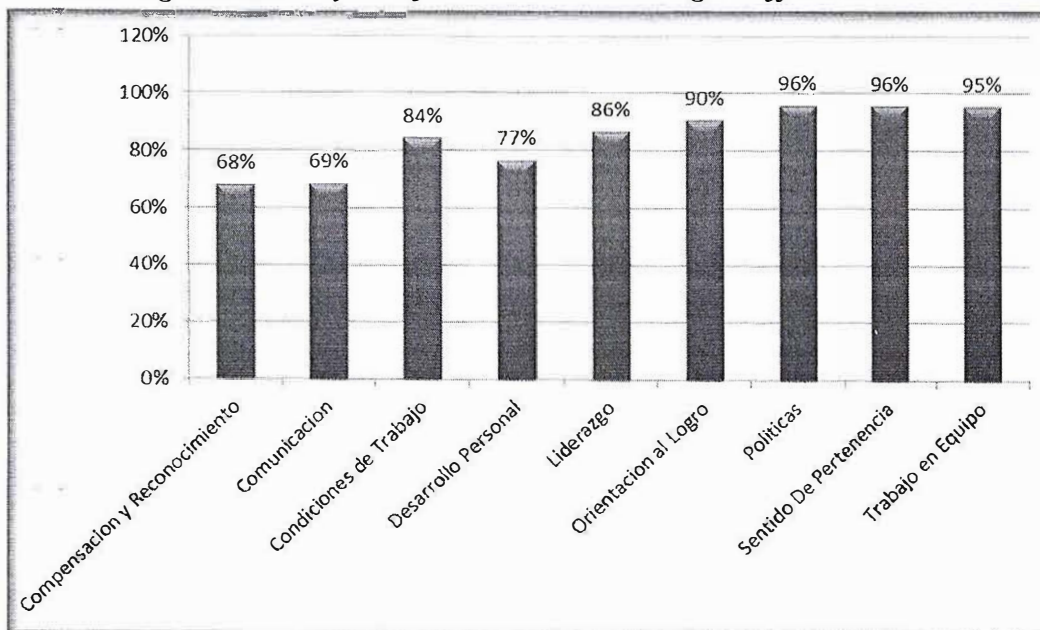
De acuerdo al la Antigüedad de la institucion, podemos observar que no existe diferencia significativa entre los porcentajes de los rangos. No obstante es de resaltar que el 12% de los colaboradores del colegio tienen mas de 21 Años trabajando para la institucion, el 22% con un rango de 11 a 22 años. Esto nos muestra la baja rotacion de empleados que existe, asimismo la estabilidad laboral que se brinda al personal. (ver Grafica 12)

Grafica No. 12
ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES COLEGIO BIFFI LA
SALLE- ABRIL 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, caluculo de autor.

Grafica No. 13
Clima Organizacional y satisfacción Laboral colegio Biffi La Salle Año 2014



Fuente: Encuestas aplicadas, cálculo de autores.

8.1.1. Análisis descriptivo por cargos

La necesidad de autonomía hace referencia a la tendencia universal de las personas de ser agentes causales de experiencias volitivas; para actuar acorde a su criterio aclarando que ser autónomos no es sinónimo de ser independientes de los otros según afirma White (1959) referenciado Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Acorde a esta afirmación y a los porcentajes obtenidos en la prueba, podemos evidenciar que aunque el porcentaje de favorabilidad es mayor, el restante sigue siendo alto, lo que indica que gran parte de los colaboradores del colegio sienten que no suelen ser autónomos dentro de su experiencia al interior de la institución, evidenciado en su mayoría en los ítems “11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen”

y “20. No tengo oportunidad para decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo”. (Ver Tabla No.14). Asimismo no se pueden sentir importantes en las tomas de decisiones (jerarquización), tema que podría aumentar la productividad, la calidad de vida y la innovación”. Es de aclarar que cuando un empleado tiene la oportunidad de concretar sus momentos de esparcimiento, la manera en que puedan realizar su labor diaria y logren interactuar con sus colegas, logran obtener mayor responsabilidad en sus ocupaciones.

De acuerdo a los datos arrojados por el instrumento de autodeterminación respecto a la variable de competencia, da cuenta que ésta tiene un porcentaje de favorabilidad de un 54.7% que de acuerdo al análisis estadístico (datos Dicotomizados) se enmarca en un alto grado, mientras que el 45,3% restante considera que el nivel de competencia al interior de la institución se encuentra bajo. (Ver Tabla No.13)

Según White (1959) referenciado Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004)... La necesidad de competencia hace referencia a la preocupación y deseo de las personas de ser eficaz en el medio en que se desenvuelve y participar en un intento de dominarlo y sentir la sensación de eficacia cuando lo hacen. Conforme a esto podríamos afirmar que los colaboradores del colegio Biffi, en gran no se sienten totalmente eficaces en sus quehaceres laborales dado el alto porcentaje que se obtiene a través del instrumento de autodeterminación en donde un 45,3% de los colaboradores afirman que dicho grado de competencia es bajo, mostrados en su mayoría los ítems “3. No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo” “10. He sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes en mi trabajo” y “19.

Cuando yo estoy trabajando a menudo no me siento competente” de la prueba. (Ver Tabla No.14).

Los datos obtenidos con referencia a la relación al interior del colegio en general, los colaboradores opinan que es favorable (alta) en un 65.6%, mientras que por el contrario el resto de empleados afirman que ésta se encuentra baja en un 34,4%. (Ver Tabla No.13)

Según afirma White (1959) referenciado Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). La necesidad de relación se refiere a la tendencia universal de hacer parte de, interactuar con, y tener experiencias cercanas con otras personas. Si bien este apartado es el porcentaje de favorabilidad más alto de las tres dimensiones evaluadas en el instrumento de autodeterminación aplicado en la institución, es importante reforzar y no descuidar las relaciones interpersonales al interior de la institución. Las puntuaciones más bajas se obtienen en los ítems “2. Me gusta la gente con la que trabajo” y “21 Las personas en el trabajo son muy amigables conmigo” (Ver Tabla No.14)

Tabla No. 13
Dimensiones de Autonomía, Competencia y Relación

	Competencia		Autonomía		Relación	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	29	45,3	31	48,4	22	34,4
Alta	35	54,7	33	51,6	42	65,6
Total	64	100,0	64	100,0	64	100,0

Fuente: Encuestas aplicada y cálculos de autor

Figura No. 2 Escala de Autodeterminación



Tabla No. 14
Media y Desviación Típica por ítems dimensión Autonomía

ITEMS	Porcentaje							M edia	De sv. típ.
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Siento que puedo decidir por mi mismo cómo debo realizar mi trabajo	0,0%	0,0%	3,1%	21,9%	17,2%	20,3%	37,5%	5,7	1,3
4. La gente en el trabajo me dice que soy bueno en lo que hago	0,0%	0,0%	0,0%	18,8%	6,3%	40,6%	34,4%	5,9	1,1
8. Soy libre de expresar mis ideas y opiniones en el trabajo	1,6%	3,1%	0,0%	21,9%	12,5%	32,8%	28,1%	5,5	1,4
11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen	42,2%	21,9%	10,9%	14,1%	3,1%	3,1%	4,7%	2,4	1,7
14. En mi trabajo no tengo la oportunidad de demostrar lo que soy capaz de hacer	9,4%	7,8%	6,3%	14,1%	6,3%	20,3%	35,9%	5,0	2,1
17. Siento que puedo ser yo mismo en mi entorno laboral	1,6%	1,6%	0,0%	9,4%	6,3%	50,0%	31,3%	5,9	1,2
20. No tengo oportunidad para decidir por mi mismo cómo hacer mi trabajo	1,6%	3,1%	7,8%	4,7%	10,9%	7,8%	64,1%	6,0	1,6

Fuente: Encuestas aplicadas y cálculos de autores

Tabla No. 15
Media y Desviación Típica por ítems Dimensión Competencia

ITEMS	Porcentaje							M edia	De sv. típ.
	1	2	3	4	5	6	7		
3. No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo	6,3%	3,1%	0,0%	3,1%	1,6%	3,1%	82,8%	6,8	1,7
5. Me siento presionado en el trabajo	1,6%	4,7%	6,3%	18,8%	6,3%	14,1%	48,4%	5,6	1,7
10. He sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes en mi trabajo.	0,0%	1,6%	0,0%	3,1%	6,3%	32,8%	56,3%	6,4	0,9
13. Mis sentimientos se tienen en cuenta en el trabajo	2,3%	0,8%	7,8%	11,7%	17,2%	10,2%	50,0%	5,4	1,4
15. Las personas en el trabajo se preocupan por mi	1,6%	3,1%	3,1%	18,8%	18,8%	39,1%	15,6%	5,3	1,3
19. Cuando yo estoy trabajando a menudo no me siento competente	3,1%	4,7%	0,0%	3,1%	1,6%	4,7%	82,8%	6,4	1,5

Fuente: Encuestas aplicada y cálculos de autor

Tabla No. 16
Media y Desviación Típica por ítems Variable Relación

ITEMS	Porcentaje							M edia	De sv. típ.
	1	2	3	4	5	6	7		
2. Me gusta la gente con la que trabajo.	1,6%	0,0%	1,6%	4,7%	3,1%	29,7%	59,4%	6,3	1,1
6. Me llevo bien con todos en el trabajo	0,0%	1,6%	0,0%	7,8%	9,4%	28,1%	53,1%	6,2	1,1
7. Puedo ser yo mismo en mi entorno laboral	0,0%	1,6%	0,0%	10,9%	6,3%	28,1%	53,1%	6,2	1,1
9. Considero que las personas con las que trabajo son mis amigos	4,7%	4,7%	7,8%	20,3%	17,2%	32,8%	12,5%	4,9	1,6
12. Generalmente me siento realizado con lo que hago en mi trabajo	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	9,4%	45,3%	40,6%	6,2	0,8
16. Mis sentimientos se tienen en cuenta en el trabajo	1,6%	3,2%	9,5%	11,1%	12,7%	11,9%	50,0%	5,3	1,5
18. Las personas con las que trabajo no gustan de mi	0,0%	3,1%	0,0%	9,4%	0,0%	20,3%	67,2%	6,4	1,2
21. Las personas en el trabajo son muy amigables conmigo	3,1%	1,6%	0,0%	7,8%	4,7%	31,3%	51,6%	6,1	1,4

Fuente: Encuestas aplicada y cálculos de autores

• Autonomía

Realizando un análisis de los datos obtenidos por el instrumento aplicado, da cuenta que el nivel de autonomía de los docentes de la institución se muestra como bajo, con un porcentaje del 52,6 y alto solo con un 47.4%. De igual manera el en grupo de servicios generales en donde se obtuvo una puntuación alta de 43.8% y baja de 56.2%. Estas puntuaciones nos muestra que el nivel de autonomía percibido por parte de los educadores puede ir en contra de la calidad de educación, dado que el docente diariamente se enfrenta a situaciones particulares al interior del salón de clases y en gran

medida debe tener la facultad para decidir sobre como enseñar de acuerdo al contexto en el que se encuentre inmerso. Igualmente en el equipo de servicios generales puede estar afectado dado que las tareas son muy puntuales y se presta poco para innovar continuamente.

Por otra parte se observa una diferencia significativa de los dos grupos anteriores con el grupo administrativo, en donde se obtuvo una puntuación alta del 80%, contra un 20% de puntuación baja. Lo cual nos indica que este ultimo grupo, de acuerdo a lo expuesto por autores anteriormente mencionados que suelen tener experiencias volitivas dentro de su trabajo y actuar diario. (Ver Tabla No.5).

De acuerdo a Keller (1991, Cap V) citado Contretas, J (2001) “No es estática, no es status de separación, sino mas bien, una dinámica de relación, y que son las cualidades de esta relación lo que permite el propio desarrollo de la autonomía”.

- **Competencia**

Diferente a la puntuación obtenida en el apartado anterior, en este punto los docentes de la institución, tuvieron una mayor favorabilidad de acuerdo a que tan competente se sienten en su entorno laboral con un porcentaje alto de 52,6 contrapuesto al 47.4% de quienes percibieron baja dicha competencia; mientras que el grupo de servicios generales las puntuaciones altas y bajas se mantuvieron iguales, ambas con un porcentaje del 50%. Mientras que en las puntuaciones obtenidas por el equipo de Administrativos, se sigue observando una marcada diferencia, siendo esta con un 70% de favorabilidad contrapuesta a un 30% de puntuaciones bajas (Ver Tabla No.5). Antes estas marcadas diferencias y lo afirmado por Deci y Olson,

(1989); podríamos decir que en este último grupo tienen mayor control y capacidad de elección dentro de su ambiente de actividad.

- **Relación**

Realizando un análisis de la puntuación obtenida (Ver Tabla No.5). (60.5%) es claro que el nivel de relación el grupo docente es muy cercano al porcentaje general (65.6%), asimismo el equipo de servicios generales tuvo una favorabilidad de 56.6% lo Cual da cuenta que este aspecto se enmarca en “alto” de acuerdo a las respuestas dadas por estos dos grupos. Es importante mencionar que las relaciones interpersonales constituyen un papel importante en toda organización, indistintamente de su naturaleza y aunque no solo bastan para incrementar a la productividad, si tienen una estrecha relación, de igual manera con la rotación de personal y el clima de la organización. No obstante esta evaluación arrojó un punto muy crítico en este aparatado en el grupo de los administrativos, en donde el 100% puntúa la relación como “Baja”,

Tabla No. 17
Dimensión Autonomía, Competencia y Relación por cargo

Cargo		competencia		Autonomía		Relación	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Docente	Baja	18	47,4	20	52,6	15	39,5
	Alta	20	52,6	18	47,4	23	60,5
	Total	38	100,0	38	100,0	38	100,0
Servicios generales	Baja	8	50,0	9	56,3	7	43,8
	Alta	8	50,0	7	43,8	9	56,3
	Total	16	100,0	16	100,0	16	100,0
Administrativo	Baja	3	30,0	2	20,0	10	100,0
	Alta	7	70,0	8	80,0	0	0,0
	Total	10	100,0	10	100,0	10	100,0

Fuente: Encuestas aplicada y cálculos de autor

Deci & Ryan, (1980, 1985b, 1991) citado en Deci y Ryan, (2000), quienes nos aterrizan al concepto de autodeterminación vista más como una teoría y no como un derecho; Ellos afirman que:

“Al igual que otras teorías, la teoría de la autodeterminación, ha diferenciado el concepto de la conducta dirigida a una meta, sin embargo, este ha adoptado un enfoque muy diferente, sugiriendo que la meta se refiere al grado de consecución en que las personas son capaces de satisfacer sus necesidades psicológicas básicas, procurando alcanzar resultados de valor” (P.1).

De igual forma Martín y Marshall (1995) citado por Izuzquiza (2002) describen la autodeterminación como el término “que describe a individuos que saben cómo elegir, saben que quieren y cómo conseguirlo. Desde el conocimiento de las necesidades personales, los individuos auto determinados eligen metas, y a continuación las persiguen tenazmente. Esto implica reafirmar su presencia, dar a conocer sus necesidades, evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos, adaptar el desempeño y crear una forma especial de acercamiento a la resolución de los problemas (p 147)”

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

En el análisis realizado en este estudio se pudo observar que hay unas áreas críticas los cuales hay que abordar para un óptimo desarrollo y desempeño tanto de los empleados como de la institución. Se analiza que los estamentos mas afectados por mas áreas son: el cuerpo de docentes y los colaboradores de Servicios Generales, pues expresan que no poseen desde los docentes la suficiente autonomía para desenvolverse en sus diferentes disciplinas conllevando que esta falencia puede afectar las condiciones de trabajo de toda la institución ya que ellos son parte primordial de la razón de ser de la obra educativa, podría aumentarse negativamente el no sentido de pertenencia por la institución, y obviamente se desintegraría el trabajo en equipo situación que llevaría a la institución a bajar su calidad en rendimiento académico. De igual forma desde los empleados de servicios generales se observa un cuadro que si bien es preocupante se puede entrar a intervenir con mas seguridad y rapidos resultados, pues son colaboradores que si bien algunos tienen estudios superiores siendo estos título de bachiller, otros carecen de ellos y puede ser el motivo de no sentir que pueden ser autónomos en sus labores diarias; Frente a estos resultados obtenidos se evidencia que los colaboradores del colegio sienten que no son autónomos dentro de su experiencia laboral al interior de la institución, evidenciado en su mayoría en los ítems “11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen” y “20. No tengo oportunidad para decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo”; asimismo no sienten que sus intervenciones u opiniones son importantes en las tomas de decisiones (jerarquización), tema que podría aumentar la productividad, la calidad de vida y la innovación”.

No obstante los directivos en cuanto a la autonomía son fuertes y lo demuestran a cada momento, poseen un campo que si bien es importante para sus propias vidas es también sumamente importante para su campo laboral y nos referimos a las relaciones

interpersonales, pues se analizó a través de la encuesta que, esta área puede conllevar a una baja compensación y falta de reconocimiento laboralmente, el trabajo en equipo no será exaltado y mucho menos reconocido pues se carece de un liderazgo entre ellos y más aun de un sentido de pertenencia hacia la institución ya que todo se torna a que es de tipo personal.

Este ítem antes mencionadose encuentra en alerta roja y preocupa ya que ellos son la carta de presentación de la obra educativa y es desde allí donde se percibe la organización y la buena gestión de la parte administrativa; lo cual nos indica que este grupo, de acuerdo a lo expuesto por autores, suelen tener experiencias volitivas dentro de su trabajo y actuar diario.

De acuerdo a Keller (1991, Cap V) citado Contretas, J (2001) “No es estática, no es status de separación, sino más bien, una dinámica de relación, y que son las cualidades de esta relación lo que permite el propio desarrollo de la autonomía”.

En cuanto al Item de relación, por el contrario los docentes y personal de servicio generales muestran un nivel alto, mientras que en los directivos es bajo. De acuerdo a White (1959) referenciado Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004) La relación se identifica con un sentimiento de conexión con los otros, y de ser aceptado por los otros; esta necesidad no tiene relación con el logro de un cierto resultado o con un estado formal, pero sí con las preocupaciones sobre el bienestar, la seguridad y la unidad de los miembros de una comunidad. Sustentados en esto podríamos decir que el grupo de los administrativos no están percibiendo dicha seguridad y unidad de equipo.

9.2. Recomendaciones

Las variables abordadas en el estudio: **Clima Organizacional y Motivación**; nos han permitido conocer todos los elementos de juicio con referencia a la muestra; no obstante estos resultados no son homogéneos dado que el grupo tampoco lo es; Docentes, Servicios generales y Administrativos, evidenciado que hay puntos críticos dentro de las variables analizadas, por lo tanto recomendamos diseñar un programa de intervención para estimular más a los empleados de servicios generales y Docentes en cuanto a: Autonomía y Competencias y a sus administrativos enfatizar más en el manejo de la cohesión de las relaciones.

Cabe anotar que el Clima organizacional en general es positivo, sin embargo en algunos puntos como desarrollo personal y profesional las metas propuestas por la institución no se han alcanzado por lo que habrá que trabajar más en ello.

Podemos afirmar que la institución debe enfocarse en los puntos críticos, y algunas valoraciones negativas obtenidas en los resultados, como la compensación y el reconocimiento, dado que a pesar que la institución salarialmente hablando brinda una compensación igual a lo estipulado en el escalafón público, el personal docente anualmente no solamente ve en el sector un mayor respaldo a través del concurso docente, sino que también ven posibilidades de respaldo económicos en otras instituciones privadas del mismo rango del colegio Biffi la Salle, asimismo es importante resaltar que en los apartados de comunicación y desarrollo personal, se obtiene una favorabilidad por debajo de la meta estipulada por la institución (80%), lo cual da cuenta que la información no se está brindando de manera clara u oportuna, de igual manera en cuanto a desarrollo personal, podemos inferir que no existen planes de carrera claros, formas de ascender profesionalmente al interior de la institución.

Para Contribuir al mejoramiento de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores del colegio Biffi la-Salle de la ciudad de barranquilla, se hace indispensable realizar un programa motivación que sirva de guía para mejorar la efectividad en los procesos al interior de la institución que permita:

- Facilitar a la dirección de la institución, los lineamientos que permitan la correcta aplicación del programa de motivación.
- Suministrar los pasos a seguir para lograr la efectividad en el desarrollo de funciones autónomas dentro de cada cargo.
- Implementar una estrategia efectiva que permita la unión y el trabajo en equipo de los colaboradores.
- Mejorar sustancialmente el nivel de clima percibido por los empleados en cuanto a compensación y reconocimiento, comunicación y desarrollo personal.

Lo anterior con el firme propósito de mejorar algunas falencias presentadas en la institución de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, por ello es indispensable realizar actividades que contribuyan al mejoramiento del nivel de motivación de los colaboradores tale como:

- Actividades Grupales: Deportivas, celebración de Conmemoraciones, Salidas de Campo, Actividades Recreativas y de Participación.
- Bienestar Social: Aprovechamiento del tiempo libre en actividades de interés, Capacitaciones sobre el Manejo de la economía familiar, Talleres sobre la Importancia de la salud mental,

Desvinculación asistida e Implementar el programa de Salario emocional.

- Estímulos e incentivos: Estimulo a al Crecimiento y desarrollo profesional, Reconocer y premiar los resultados, Incentivo por antigüedad, Promociones de empleados, Bonos y Aumentos de salarios
- Empoderamiento: Delegar responsabilidades en actividades de interés, Promover el adiestramiento laboral a través de capacitaciones, Realizar Feed-Back sobre las labores realizadas a fin de mejorar sustancialmente en el proceso, Proporcionar tipos de roles de excelencia a fin que puedan observar casos de éxito y Brindar apoyo emocional, que contribuya a reducir los niveles de ansiedad ante los nuevos retos, con un acompañamiento permanente en el proceso de empoderar.

Consideramos necesario establecer un área encargada al interior de la institución, que vele por dichas Actividades y el bienestar en general de los colaboradores, ya que en la actualidad, esta no cuenta con un departamento de talento humano, el que estaría mas enfocado a fortalecer estas debilidades, que bien se han manifestado al interior del colegio; Dicho Departamento podria ser Creado por por las directivas del colegio, o en su defecto ser contratado a traves de Outsourcing.

REFERENCIAS

Amado, D; Leo, F; Sánchez P, y García, P (2011). Interacción de la teoría de la autodeterminación en la fluidez disposicional en practicantes de danza. *Cuadernos de Psicología del deporte 2011 vol.11, Num.1. 7-17*. Universidad de Extremadura España.

- Arellano, A; Peralta, F (2012). Autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual como objetivo educativo y derecho Básico: Estado de la cuestión. *Revista Española de Discapacidad* 1(1) 97-117. Universidad de Navarra. Disponible en <http://es.slideshare.net/ArellanoAraceli/arellano-y-peralta-2013>
- Arias, G. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas – Venezuela, Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9
- Balaguer, I. Catillo, I & Joan, L (2008) apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte* 2008. Vol. 17, núm. 1 pp. 123-139.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. Segunda edición por Pearson Prentice Hall.
- Borja, M y Herrera, M. (2013). Ley 909 del 2004. Normas que regulan el empleo público. Departamento Administrativo de la función Pública. Bogotá- Colombia.
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajos en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. Editorial TRILLAS. México.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Colegio Biffi la Salle (2011). Diagnostico de clima organizacional en los funcionarios de la institución Biffi la Salle. Barranquilla- Colombia
- Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2007) Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Chaparro, L (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Revista Innovar*. Vol.16 No 28. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s012150512006000200001&script=sci_arttext
- Chiavenato, I (2000). Introducción a la teoría general de la administración quinta edición (Best Seller) p.88.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E.L., y Olson, B.C. (1989). Motivation and competition: Their role in sports. En J.H. Goldstein (Ed.), Sports, games, and play (2nd ed., pp. 83-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, 17-34.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Satisfacción de necesidades, motivación y bienestar en las organizaciones de trabajo de un país del antiguo bloque del Este. *Personalidad y Boletín de Psicología Social*, en prensa.

Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2000). El “Qué” y “Por Qué” la búsqueda de metas: Las necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento. *Investigación Psicológica*, 11, 227-268

Fernández, J. (2009) *Rol del administrador y sus funciones*. (9ª. Ed.). Perú: Toribio Anyarin

García, A. E. (2008). Motivación individual. Consultado el 7 de junio del 2008, de: http://grupos.emagister.com/documento/administración_motivación_y_organización_/1048-38669

García, M (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista cuadernos de administración No 42*. Universidad del Valle.

Cali Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
Contretas, J (2001) la autonomía del profesorado (Madrid) Ed. Morata 3ª Ed.

García D (2012). Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo. Escuela Técnica superior de ingeniería en edificación. Universidad Politécnica de Valencia.

Garzón C; Sanz S (2012). “La motivación y su aplicación en el aprendizaje” Facultad de Ciencia Administrativas, mercadeo internacional y publicidad de la universidad ICESI Cali.

Galindo, J. (2010) *Motivación laboral*. (7ª ed.). España: Monografías S.A p. 35.

González, Miranda D. (2009). Estrategias de retención del personal una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista universidad IAFIT Vol45 No156* pp. 45-72

- González, A; Paoloni V; Rinaudo, C (2013). Aburrimiento y disfrute en clase de lengua española en secundaria: Predictores Motivacionales y efectos sobre el rendimiento. *Revista Anales de psicología*, Vol.29 No 2. Universidad de Murcia. España.
- Hernández, E.M.: (2008) "Factores de la teoría motivacional de Herzberg que están presentes en el área administrativa de la dirección general de difusión cultural de la universidad veracruzana" Tesis no editada, UCC. Veracruz, México
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (México). McGraw-Hill, 4ª. Ed., ISBN 9789701057537 p. 205
- Hellingel, E. (1998). Administración, International. México, Thompson Editores.
- Iona, T; Iturbe, J & Osorio, D (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Escuela de graduados, Centro de negocios Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Izuzquiza, D (2002). La autodeterminación en el currículo de la acción tutorial para alumnos con discapacidad intelectual. Propuestas didácticas para la escuela inclusiva. *Revista Tendencias pedagógicas No7* Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2002_07_10.pdf
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C.E., & Deci, E. L. (2000). Variación dentro de la persona en la seguridad de fijación: auto perspectiva de la teoría determinación sobre el apego emocional, satisfacción de la necesidad y el bienestar. *Revista de la personalidad y de la psicología social*. 79, 367- 384.
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Clasificaciones de motivación del Empleado y el supervisor: Efectos principales y discrepancias asociadas con la satisfacción laboral y el reajuste en una configuración de fábrica. *Revista de la Psicología Social Aplicada*, 23, 1789-1805.
- McCausland, David, Serrano, Antonio y Theodossiou, Ioannis. (2002). Societal and economic effects on quality of life and well-being: preference identification and priority setting in response to changes in labour market status. Epicurus, publication number: HPSE-CT-2002-00143
- Marín, M. (2011). Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP Puerto Ordaz. Posgrado de Recursos Humanos y relaciones industriales de la Universidad Católica Andrés Bello Ciudad Guayana – Chile.
- Méndez C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

-
- Méndez, A. C. E. (2009). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Editorial Limusa, Cuarta Edición.
- Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. Cuadernos de Psicología del Deporte, 6(2), 39-54.
- Naranjo, M (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo *Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170. Universidad de Costa Rica.
- Nava, A (2009). Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas. Facultad de Filosofías y letras. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarro, L. (2009). Proyecto de investigación. Editorial Melvin, C.A. Venezuela.
- Navarro, E (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. Tesis doctoral universidad Politécnica de Valencia p. 29.
- Pastrona, C. (2013). *Como conseguir equipos satisfechos*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de: www.comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivación-laboral/
- Palella, S y Martins, F. (2004). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL
- Poves J & Gamarra S (2011). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de Disfruta – Huancayo. *Revista ECIPERU volumen 8 Número 2. Peru – Lima. Disponible en* http://guzlop-editoras.com/web_des/adm01/gestion/pld0369.pdf
- Ramajo, A (2008). La importancia de la motivación en el proceso de adquisición de una lengua extranjera. Departamento de lenguas aplicadas. Universidad Antonio de Nebrija.
- Ramos D (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Programa de psicología UNAD CEAD Arbeláez, Sede Fusagasugá. Colombia. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (13a. ed., pp. 176 42-281) México: Pearson-Prentice Hall.
- Rojas, C (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. *Revista Desarrollo Gerencial*, Vol. 5-2. No. 2-pp. 94-126. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla. Disponible

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/134/153>

- Ryan, R; Deci, E (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Revista *Sciences in Psychology*, Vol. 55 No 1 pp 68-78 .University of Rochester, Rochester NY.
- Ryan, R. M. y Deci, E, L, (2002). An overview of self-determination theory: an organismic dialectic perspective. En E. L. Deci y R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*.Rochester: The University of Rochester Press.
- Salazar, R (2011). Condiciones motivacionales que influyeron en la relación entre el ITM y los contratistas de prestación de servicios durante el periodo 2007-2010. Facultad de ciencias Administrativas, maestría en Administración. Universidad de Medellín.
- Segredo A (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de Salud Publica Vol.39 No 2*. Ciudad de la Habana Cuba.
- Soberanes, L y De la Fuente A (2009). El clima y el compromiso Organizacional en las organizaciones. Revista Internacional la nueva Gestión Organizacional Año 5 No 9- p 120-127. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- SOLANA, RICARDO. 1993. Administración de Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Ed. Inte-roceánicas S.A.
- Sotelo, M (2011). Factores de la teoría motivacional de auto determinación de Deci y Ryan presentes en la residencia naval de Veracruz. *Revista Observatorio Calasanz. Vol II, No 4. Universidad Cristóbal Colon en Veracruz -México*.
- Vargas J. (2012). Implicaciones de la teoría motivacional de la autodeterminación en el ámbito laboral. Revista electrónica Nova Scientia. No 9 Vol. 5 (1). “Educación y Desarrollo Humano en la Universidad De La Salle Bajío” México
- Zamorano, M (2014). Evaluación de aspectos motivacionales de alumnos de primero de grado en el entorno virtual de aprendizaje: estudio de caso. Tesis Doctoral facultad de Educación. Universidad de Complutense de Madrid.

ANEXO No. 1

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

codigo: 100102
Version: 1

Fecha: Día Mes Año

Género: Masculino

☐

Femenino

☐

Administrativo	Directivo	Docente	Servicios Generales
----------------	-----------	---------	---------------------

Edad
Menos de 30 años
De 31 a 40 años
De 41 a 50 años
Más de 51 años

☐
☐
☐
☐

Sección (sólo para docentes)
Preescolar
Básica Primaria
Básica Secundaria
Media Académica

☐
☐
☐
☐

Antigüedad en la institución
Menos de 1 año
De 1 a 5 años
De 6 a 10 años
De 11 a 20 años
Más de 21 años

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Apreciado empleado, como Institución es muy importante asegurar un ambiente de trabajo propicio y por ende, lograr la tranquilidad y comodidad de todos. Por lo anterior, le solicitamos que conteste con sinceridad teniendo en cuenta los siguientes aspectos de valoración:

1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)

Elija una sola respuesta y asegúrese de valorar todos los aspectos.

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES		1	2	3	4	5
1	Conozco la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución 2					
	Entiendo la Misión, Visión, valores y objetivos de la Institución 2					
	Me gusta la relación de mi trabajo con los objetivos de la Institución 4					
	Estoy satisfecho con las directrices estratégicas de la Institución 5					
	Estoy comprometido con las directrices estratégicas de la Institución 6					
	La Excelencia es un valor primordial y cotidiano en la Institución					

COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
7	Recibo a tiempo la información generada en la Institución					
8	Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo					
9	Cuando se presenta alguna dificultad en mi trabajo sé a quien acudir para resolverlo					
10	Puedo contactar fácilmente a los directivos dentro de la Institución					
11	Los canales que se tienen establecidos en la Institución para comunicar la información son efectivos					
12	Los medios que se tienen establecidos en la Institución para comunicar la información son efectivos					
13	La información oficial llega primero que el rumor					

TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
14. Las reuniones de mi equipo de trabajo tienen objetivos claros y resultan útiles para realizar mis funciones					
15. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
16. En mi equipo, participo en la toma de decisiones					
17. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver las dificultades que se presentan					
18. En mi equipo de trabajo, se responde con creatividad e innovación para la solución de problemas y las oportunidades de mejora					
19. Para la Institución, el trabajo en equipo es un valor fundamental					
20. Considero que la cooperación y solidaridad en la Institución son prácticas frecuentes					
21. En la Institución percibo un ambiente agradable y de respeto mutuo entre los empleados					
22. En la Institución dan respuesta oportuna a mis inquietudes					

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	1	2	3	4	5
23. Cuanto con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo con excelencia					
24. A las herramientas y equipos de trabajo que utilizo se le hace el debido mantenimiento					
25. Cuanto con espacio físico suficiente para hacer bien mi trabajo					
26. Cuanto con condiciones físicas cómodas para hacer bien mi trabajo					
27. Las condiciones ambientales (limpieza, olores, ruido, iluminación, entre otros) son adecuadas para realizar bien mi trabajo					
28. Soy tratado con respeto por mis compañeros de trabajo					
29. Soy tratado con respeto por mis jefes					
30. Cuanto con tiempo para ejecutar actividades personales como comer e ir al baño					

LIDERAZGO	1	2	3	4	5
31. Tengo confianza en el liderazgo de los directivos de la Institución para hacer mi trabajo					
32. Conozco claramente lo que mi jefe inmediato espera de mí					
33. Mi jefe inmediato me mantiene bien informado					
34. Recibo retroalimentación asertiva por parte de mi jefe inmediato sobre la calidad del trabajo que realizo					
35. Recibo retroalimentación asertiva por parte de los directivos de la Institución sobre la calidad del trabajo que realizo					
36. Cada año recibo retroalimentación de la evaluación de mi desempeño					
37. Mi esfuerzo y dedicación al trabajo son reconocidos por mi jefe					
38. Cuando se presenta una dificultad en el desarrollo de mi trabajo y busco apoyo en mi jefe inmediato lo encuentro siempre					
39. Mi jefe me informa de manera clara y oportuna las responsabilidades que debo asumir					
40. La toma de decisiones de los directivos en la Institución es oportuna					
41. Mi jefe lidera con el ejemplo					

ANEXO No. 2

FICHA TÉCNICA: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXO No.2

FICHA TÉCNICA: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL (FOPA22)	
OBJETIVOS: - Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los empleados para encontrar aspectos que puedan dificultar la obtención de resultados esperados. - Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.	
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: introducción sobre el objetivo del documento y se procede a entregar copia del mismo a cada uno de los miembros del equipo de trabajo de la Institución.	
TIPO DE INSTRUMENTO: encuesta con 61 ítems.	APLICACIÓN: colectiva. DURACIÓN: no excede los 60 minutos.
META: promedio aritmético, de la valoración de los criterios organizacionales, de 4.0.	
MUESTRA: aplicación al 100% de los empleados, con una respuesta no inferior al 80%	
RESPONSABLE DE APLICACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y ANÁLISIS: PA y Comité de Excelencia.	
TIEMPO: 15 días hábiles.	FRECUENCIA: anual.
ESCALA DE VALORACIÓN: 1. Nunca (NO) 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre (SI)	
TIPO DE ESTUDIO: cuantitativo y cualitativo.	
INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN: se explica el instrumento y se da la indicación de leer con detenimiento cada ítem y contestar de manera personal señalando con una X la valoración de cada uno de ellos considerando su particular experiencia.	
SEGMENTACIÓN: Por género, cargo, edad, antigüedad y aspectos de evaluación.	

Fuente: Colegio Biffi La Salle

ANEXO No. 3

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

ESCALAS BÁSICAS DE NECESIDADES PSICOLÓGICAS

Descripción de Escala

La teoría central de la autodeterminación es el concepto de las necesidades básicas psicológicas las cuales se asumen son innatas y universales. De acuerdo a la teoría, estas necesidades –Las necesidades para la competencia, autonomía, relación –deben ser continuamente satisfechos para que las personas se desarrollen y funcionen de maneras saludables u óptimos (Deci y Ryan, 2000). Muchas de las propuestas de STD se derivan del postulado de las necesidades psicológicas fundamentales, y el concepto ha demostrado ser esencial para hacer interpretaciones significativas de una amplia gama de fenómenos empíricamente aislados.

La escala básica de necesidades psicológicas es una familia de escalas: una que responde a la necesidad de satisfacción en general en nuestra vida, y otras que responden a necesidades de satisfacción en dominios específicos. Se incluye el dominio de trabajo y el dominio de relación interpersonal. La escala original tenía 21 artículos relativos a las tres necesidades de competencia, autonomía y relación. Algunos estudios han trabajado con sólo 9 artículos, a saber, 3 objetos por sub-escala. Aquí, la general y las versiones de trabajo de las escalas con 21 artículos, mientras que la versión de las relaciones interpersonales tienen 9 artículos.

La satisfacción de las necesidades básicas en el Trabajo escala se ha utilizado con mayor frecuencia (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, y Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser, y Ryan, 1993; Kasser, Davey, y Ryan, 1992). La satisfacción de las necesidades básicas en el Trabajo escala se ha utilizado con mayor frecuencia (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, y Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser, y Ryan, 1993; Kasser, Davey, y Ryan, 1992) Las necesidades Básicas de relaciones se utilizó en

(La Guardia, Ryan, Couchman, y Deci, 2000). La satisfacción de las necesidades básicas en la vida Escala se está investigando actualmente.

Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2000). El “Qué” y “Por Qué” la búsqueda de metas: Las necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento. *Investigación Psicológica*, 11, 227-268

Deci, E. L., Ryan, R. M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) Satisfacción de necesidades, motivación y bienestar en las organizaciones de trabajo de un país del antiguo bloque del Este. *Personalidad y Boletín de Psicología Social*, en prensa.

La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C.E., & Deci, E. L. (2000). Variación dentro de la persona en la seguridad de fijación: auto perspectiva de la teoría determinación sobre el apego emocional, satisfacción de la necesidad y el bienestar. *Revista de la personalidad y de la psicología social*. 79, 367- 384.

Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Clasificaciones de motivación del Empleado y el supervisor: Efectos principales y discrepancias asociadas con la satisfacción laboral y el reajuste en una configuración de fábrica. *Revista de la Psicología Social Aplicada*, 23, 1789-1805.

Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992) Motivación, fiabilidad y discrepancias de supervisor empleado- en las instituciones psiquiátricas de rehabilitación vocacional. *Psicología de la Rehabilitación*, 37, 175- 187.

SATISFACCIÓN NECESIDADES BÁSICAS EN EL TRABAJO

Cuando estoy en el trabajo

Las siguientes preguntas son concernientes acerca del sentimiento acerca de su trabajo en los últimos años. (Si usted ha estado en este trabajo por menos de un año, es importante el tiempo entero que haya tenido en este trabajo). Por favor indique

cuan cierto es cada una de las oraciones para usted de acuerdo a su experiencia en este trabajo. Recuerde que su jefe nunca conocerá sus respuestas. Por favor utilice la siguiente escala de valoración para responder.

- Totalmente en desacuerdo = 1
- Muy en desacuerdo =2
- Algo en desacuerdo= 3
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo =4
- Algo de acuerdo=5
- Muy de acuerdo=6
- Totalmente de acuerdo=7

1. Siento que puedo decidir por mí mismo cómo debo realizar mi trabajo.
2. Me gusta la gente con la que trabajo.
3. No me siento muy competente cuando estoy en el trabajo.
4. La gente en mi trabajo dice que soy bueno en lo que hago.
5. Me siento presionado en mi trabajo.
6. Me la llevo bien con la gente en el trabajo.
7. Puedo ser yo mismo en mi entorno laboral.
8. Me siento libre de expresar mis ideas y opiniones en mi trabajo.
9. Considero que las personas con las que trabajo son mis amigos.
10. He sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes en mi trabajo
11. Cuando estoy en el trabajo, tengo que hacer lo que me dicen.
12. Generalmente me siento realizado con lo que hago en mi trabajo.
13. Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo
14. En mi trabajo no tengo oportunidad de mostrar de que soy capaz de hacer.

15. Las personas en el trabajo se preocupan por mí.
16. Mis sentimientos se tienen en cuenta en el trabajo.
17. Siento que puedo ser yo mismo en mi entorno laboral.
18. Las personas con las que trabajo no gustan de mí.
19. Cuando yo estoy trabajando a menudo no me siento competente.
20. No tengo oportunidad para decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo.
21. Las personas en el trabajo son muy amigables conmigo.

Información de resultados: forme 3 sub-escalas promediando las respuestas de cada sub-escala después invertir el puntaje de los puntos que fueron dichos en un sentido negativo específicamente, cualquier punto que tenga (R) después de él en el código de abajo deben ser invertidos extrayendo la respuesta de la persona de la 8.

Las sub-escalas son:

Autonomía: 1,5(R), 8, 11, (R), 13, 17,20 (R)

Competencia: 3(R), 4, 10, 12,14 (R), (19) (R)

Relación: 2, 6,7, 9, 15,16 (R), (18) (R), 21