



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE: ESTUDIO DE CASO DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 198 (CBTIS)

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Martha Teresa Chávez Ríos

Dirigido por:
Dra. María del Pilar Thompson Caplin

SINODALES

Dra. María del Pilar Thompson Caplin
Presidente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Secretario

Dra. Alejandra Urbiola Solís
Vocal

M.en A. Arturo Castañeda Olalde
Suplente

M.en A. José Luís Huerta Bortolotti
Suplente

C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luís Gerardo Hernández Sa
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2007
México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo detectar los factores determinantes en la motivación hacia el trabajo del personal docente del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198 (CBTis No. 198). Para un administrador es esencial diagnosticar y comprender cómo perciben sus empleados el clima de su organización. El clima organizacional hoy en día es muy importante para todas las organizaciones. El recurso humano siempre ha sido un elemento fundamental para el desarrollo de una organización. La motivación requiere comprender las necesidades del recurso humano, el cual estará motivado cuando tenga metas que alcanzar. En septiembre de 1984 inicia labores el CBTis No.198 en la Ciudad de Celaya, Gto., desde su fundación a la fecha, no se ha realizado ninguna investigación de este género. La investigación realizada fue de tipo documental y de campo, con un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental transeccional descriptivo. El marco muestral lo integran 53 docentes. El instrumento de investigación fue un cuestionario de 53 ítems, de los cuales 44 son tipo Liker y 9 preguntas abiertas, se aplicó a un 82.81% de la población en estudio. Los resultados arrojaron que el personal docente no percibe satisfactoriamente el clima organizacional del plantel. Por lo que se concluye que el personal docente no está motivado para trabajar.

(Palabras clave: Clima organizacional, motivación, docentes, CBTis No. 198)

SUMMARY

The objective of this research work is to detect determining factors in work motivation of the teaching staff at the Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 198 (CBTis No. 198) (Industrial and Services Technical High School No. 198). It is essential for an administrator to diagnose and understand how employees perceive the climate within the organization. Currently the organizational climate is extremely important for all organizations. The human resource has always been a fundamental element in the development of an organization. Motivation requires comprehension of the needs of the human resource who will be motivated when there are goals to fulfill. CBTis No. 198 opened in September of 1984 en the City of Celaya, Guanajuato. Since its foundation there has been no research of this type. Our research was of the documental and field work type with a quantitative focus. It is descriptive and has a non-experimental, trans-sectional descriptive design. The sampling includes 53 teachers. The research instrument was a questionnaire with 53 items, of which 44 are of the Liker type and 9 are open. The questionnaire was answered by 82.81% of the study's population. Results show that the teaching staff does not have a satisfactory perception of the school's organizational climate, and we therefore conclude that the teaching staff is not motivated to work.

(Key words: Organizational climate, motivation, teachers, CBTis No. 198)

Dedicatorias

A la memoria de mis Padres

Agradecimientos

A Dios, porque siempre ha estado conmigo.

Al Ing. Homero Benítez Aguirre, por su amistad, confianza y transmitirme sus conocimientos y guiarme para la elaboración de éste trabajo.

A la Dra. Maria del Pilar Thompson Caplin, por sus conocimientos y guía para realizar la tesis.

Al Dr. Fernando Barragán Naranjo por todo su apoyo.

A mi familia.

A todos mis maestros de la Maestría.

A los compañeros de trabajo que participaron en la aplicación de la encuesta y a la administración del plantel.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por mi estancia y permitirme terminar esta meta.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	ix
I. Introducción	1
II. Clima Organizacional	3
2.1 Clima Organizacional	3
2.2 Funciones de los Administradores	4
2.3 Teorías Organizacionales	5
2.4 Definición del Clima Organizacional	7
2.5 Clima y Cultura Organizacional	9
2.5.1 Clima	9
2.5.2 Cultura	9
2.5.3 Clima Organizacional	9
2.5.4 Cultura Organizacional	9
2.6 Funciones del Clima Organizacional	10
2.7 Dimensiones del Clima Organizacional	12
2.7.1 Litwin y Stinger	12
2.7.2 Consultaría Hay Group	13
2.7.3 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	14
2.7.4 Halpin y Crofts	18
2.7.5 Chiavenato y Porter	19
2.7.6 Sistemas y Seminarios Benítez Aguirre y Asociados	19

III. Motivación	24
3.1 Definición de Motivación	24
3.2 Teorías Motivacionales	25
3.2.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	26
3.2.2 Teoría bifactorial de Frederick Herzberg	27
3.2.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer	28
3.2.4 Teoría de David McClelland	28
3.2.5 Teoría de expectativa de Vroom	29
3.2.6 Teoría de equidad de Stacy Adams	30
3.2.7 Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner	31
IV. Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198	34
V. Metodología	50
5.1 Datos de la Investigación	50
5.2 Planteamiento del Problema	50
5.3 Justificación de la Investigación	51
5.4 Determinación de los Objetivos	52
5.4.1 Objetivo General	52
5.4.2 Objetivos Específicos	52
5.5 Formulación de Hipótesis	52
5.6 Población	52
5.7 Instrumento de Medición	53
VI. Análisis de los Resultados	54
VII. Conclusiones	93
VIII. Bibliografía	103
Apéndice	105

Índice de Figuras

Figura	Página
2.1 Teoría del clima organizacional de Likert	16
2.2 Tipos de clima organizacional	16
6.1 Cuestionamiento del conocimiento de las políticas y procedimientos de trabajo	55
6.2 Cuestionamiento de que si están de acuerdo con las políticas y procedimientos de trabajo	56
6.3 Cuestionamiento de la supervisión en el aula	57
6.6 Cuestionamiento de la capacitación recibida al ingresar a la SEP	58
6.7 Cuestionamiento de la capacitación recibida como docente	59
6.10 Cuestionamiento de que se tiene tablero de avisos	60
6.11 Cuestionamiento de la comunicación formal de los superiores	61
6.12 Cuestionamiento de la comunicación con los compañeros	62
6.13 Cuestionamiento de comunicación con los alumnos	63
6.14 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del departamento de servicios administrativos	64
6.15 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del departamento de servicios docentes	65
6.16 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del departamento de servicio escolares	66
6.17 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del departamento de vinculación	67
6.18 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del departamento de planeación y evaluación	68
6.19 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del subdirector	69
6.20 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del	70
6.25 Cuestionamiento de las relaciones laborales con los jefes	71
6.26 Cuestionamiento de revisión de la planeación curricular	72

6.27	Cuestionamiento de los trabajos revisados por los jefes superiores	73
6.28	Cuestionamiento de logros de los docentes reconocidos por autoridades	74
6.29	Cuestionamiento en asignación de las materias a impartir	75
6.30	Cuestionamiento de las materias impartidas, si son del perfil profesional del docente	76
6.31	Cuestionamiento de la actualización profesional del docente	77
6.32	Cuestionamiento del tiempo para llegar al aula de clases	78
6.35	Cuestionamiento de llevar adecuadamente la planeación curricular	79
6.36	Cuestionamiento referente a la entrega oportuna de calificaciones	80
6.39	Cuestionamiento en la participación en el programa de estímulos al personal docente	81
6.40	Cuestionamiento del personal docente recategorizado	82
6.43	Cuestionamiento de problemas con el personal que atiende las oficinas	83
6.44	Cuestionamiento de cómo son las relaciones con la mayoría del personal	84
6.46	Cuestionamiento de que si piden ideas para mejorar el trabajo	85
6.47	Cuestionamiento de los cursos de capacitación recibidos	86
6.48	Cuestionamiento respecto que el jefe pregunta necesidades de trabajo	87
6.51	Cuestionamiento de jefes que saben dar órdenes	88
6.52	Cuestionamiento de la ayuda que ha recibido de su jefe	89
6.53	Cuestionamiento de alguna mejora para su trabajo	90

Índice de Tablas

Tabla	Página
4.1 Profesores de tiempo completo	48
4.2 Profesores de tres cuartos de tiempo	49
4.3 Profesores de medio tiempo	49
4.4 Profesores de asignatura, con nombramiento de 12 a 19 horas	49

I Introducción

Los administradores en cualquier tipo de organización pública o privada, necesitan de personas para llevar a cabo sus funciones y lograr la meta establecida. Por lo que deben conocer la percepción que tienen de su ambiente laboral.

El clima organizacional hoy en día es el más utilizado para definir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan el personal de la misma, y que factores dentro del clima organizacional tienen más influencia. Evaluando el clima organizacional, se mide la forma de cómo el personal percibe a su organización, y este repercute sobre la motivación del personal. La motivación es un factor muy importante de la cual los administradores deben estar pendientes para poner los medios que satisfagan las necesidades y deseos.

Como consecuencia de que la motivación es muy importante en toda organización, en el presente trabajo de investigación se analiza: ¿Qué factores influyen en la motivación del Personal Docente del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198, para lograr los estándares de desempeño?

En el Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198, que en lo sucesivo se nombrará CBTis No.198, no se había llevado ninguna investigación de clima organizacional. El personal docente del plantel, es más grande en cuanto a la cantidad de trabajadores, y el que se considera clave en el funcionamiento del mismo, y al cual se le aplica una encuesta para analizar el clima organizacional.

El objetivo general del presente trabajo es, detectar los factores determinantes en la motivación hacia el trabajo del personal docente del CBTis No. 198.

En ésta investigación se prueba la hipótesis de que el personal docente del CBTis No. 198 sí está motivado para trabajar.

En el capítulo primero, se presentan los antecedentes del trabajo de investigación, la importancia que tiene el recurso humano en cualquier organización y el clima que

éstos perciben de la misma, así como la motivación laboral, planteamiento del problema, justificación, objetivo general y estructura del trabajo.

En el capítulo segundo, se presentan funciones de los administradores, definición del clima organizacional, algunos aspectos y dimensiones del clima organizacional, y se especifica cuál modelo es el que se va a retomar para elaborar la encuesta de dicho trabajo.

En el capítulo tercero, se define a la motivación, se clasifica a las diferentes teorías motivacionales: teorías de contenido y teorías de proceso. Especificando que es cada una de ellas.

En el capítulo cuarto, se hace una reseña de lo que es el CBTis No. 198, cómo está estructurado, se menciona los puestos del organigrama especificando las funciones de los niveles superiores y del docente, plazas que ostenta el personal del plantel (docente y administrativo), se describe únicamente a las plazas docentes.

En el capítulo quinto, se presenta la metodología de la investigación, especificando que es cuantitativa, planteamiento del problema, justificación de la investigación, los objetivos, la hipótesis, la población y el instrumento de medición.

En el capítulo sexto, se muestran los análisis de resultados de cada pregunta con sus respectivas gráficas e interpretación.

En el capítulo séptimo se expone la conclusión de los resultados obtenidos, de los cuales se entregan a la Dirección del CBTis No. 198 para que los analicen y tomen decisiones adecuadas con respecto a mejorar el clima organizacional.

II Clima Organizacional

2.1 *Clima Organizacional*

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina *Clima Organizacional*, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, esta presente entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento

individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Para un administrador es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados.

2.2 Funciones de los Administradores

Los administradores obtienen resultados a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas.

Los administradores hacen su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes (Robbins, 2004).

De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local. Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol definió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. En la actualidad, se condensan en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, 2004).

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona.

La función de planeación abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Los administradores son responsables de diseñar la estructura de la organización, que comprende determinar qué tareas se tienen que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

En toda organización hay personas, dirigirlos y coordinarlos es trabajo del administrador en la función de dirigir. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

2.3 Teorías Organizacionales

Las teorías de la organización, son los modos como los expertos han conceptualizado las administraciones y existen diferentes maneras o puntos de vista de observarlas.

2.3.1 Teoría Clásica. Esta teoría enfatiza la ejecución de trabajo racionado y eficiente, centra su atención en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones, lo cual implica:

- ◆ Un modelo que revela un arreglo lógico de las funciones, con limitaciones en el número de subordinados que deben reportarse a un superior.
- ◆ La división del trabajo o la utilización del trabajo especializado proporciona la base para determinar las unidades orgánicas y la pauta para el crecimiento futuro.

- ◆ El trabajo es lineal o funcional; el primero se refiere a la cadena vertical de mando desde la parte superior a la inferior de la organización, el segundo a la agrupación de actividades o crecimiento horizontal de la organización.

- ◆ Los puestos están cuidadosamente definidos.

2.3.2 *Teoría Neoclásica.* El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanizado, del que las personas puedan extraer un sentido de apreciación y un significado.

2.3.3 *Teoría de las Relaciones Humanas.* En los años veintes se iniciaron cursos sobre las relaciones humanas, y surgieron como consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros, y los estudiosos de la administración y los empresarios se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando tests ó pruebas para seleccionar a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionando aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Con esto se inicia un cambio de valores.

2.3.4 *Teoría Estructuralista.* Su enfoque es sociológico y su análisis de autoridad. Los tres principales conceptos que han influido sobre la teoría administrativa son:

- ◆ Concepto de Burocracia. Racionalización de la actividad colectiva. En sentido común, es ineficacia de las funciones de una organización, por las demoras y los impedimentos oficinescos de una actividad.

◆ Concepto de Autoridad. Se utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos, Weber los define como: La posibilidad de imponer voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras (Hernández y Rodríguez, 2003).

◆ Modelo ideal de burocracia. El modelo debe comprender: división del trabajo para lograr especialización, estructura jerárquica de autoridad, establecimiento de reglas o políticas que la dirección, administración imparcial, el empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar corrupción.

2.3.5 *Teoría General de los Sistemas.* Su origen se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor. No existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

2.4 *Definición del Clima Organizacional*

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Disponibile: Goncalves, <http://cc.msncache.com/cache.aspx?q=8244844891659&lang=es-MX&FORM=CVRE>. Consultado Jun.22,2007).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima, completando el circuito. Para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo:

- ◆ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ◆ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ◆ El clima es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ◆ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ◆ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección: tipos de supervisión autoritaria y participativa, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc. En base a las consideraciones precedentes se llega a la siguiente definición de clima organizacional:

“El 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 consecuencias sobre la organización (productividad,

satisfacción, rotación, etc.)” (Disponible: Goncalves, <http://cc.msnsccache.com/cache.aspx?q=8244844891659&lang=es-MX&mkt=es-MX&mkt=es-MX&FORM=CVRE>. Consultado Jun06,2007).

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

2.5 *Clima y Cultura Organizacional*

2.5.1 *Clima*. Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico (Disponible: Martínez, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. Consultado Jun.05,2007).

2.5.2 *Cultura*. Los investigadores de la cultura, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional (Disponible: Martínez, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtm1>. Consultado Jun.05,2007).

2.5.3 *Clima organizacional*. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación (Disponible: Martínez, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtm1>. Consultado Jun.05,2007).

2.5.4 *Cultura organizacional*. Es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo (Newstrom, 2007).

2.6 *Funciones del Clima Organizacional*

Se describe el nombre del objetivo a lograr y la descripción del mismo:

◆ **Desvinculación.** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo no está vinculado con la tarea que realiza y se comprometa.

◆ **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

◆ **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

◆ **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

◆ **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

◆ **Énfasis en la Producción .**se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

◆ **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

◆ **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

◆ **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

◆ **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

◆ **Recompensa.** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

◆ **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

◆ **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

◆ **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

◆ **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

◆ **Conflictos.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

◆ **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

◆ **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

◆ **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

◆ **Adecuación de la Planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

◆ **Selección basada en capacidad y desempeño.** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

◆ **Tolerancia a los errores.** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (Disponible: Martínez, <http://monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. Consultado Jun.05,2007).

2.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Existen varias alternativas para estudiar el clima organizacional, y algunas de ellas se describen a continuación:

2.7.1 *Litwin y Stinger*. Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, esta técnica utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- ◆ **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- ◆ **Responsabilidad.** (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- ◆ **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- ◆ **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- ◆ **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- ◆ **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- ◆ Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- ◆ Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ◆ Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización (Disponible: Goncalves, <http://cc.msncache.com/cache.aspx?q=8244844891659&lang=es-MX&mkt=es-MX&FORM=CVRE>. Consultado Jun.22,2007).

2.7.2 *Consultora Hay Group*. Los estudios de Hay Group, han identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidas a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado Estudio de Clima Organizacional.

- ◆ Claridad: Todos en operación saben lo que se espera de él/ella.
- ◆ Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- ◆ Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- ◆ Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- ◆ Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- ◆ Espíritu de Equipo: La gente esta orgullosa de pertenecer a la organización.

Según esta empresa consultora, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las

ganancias

(Disponible:Hay

group,Venezuela2004,http://www.haygroup.com.ve/Biblioteca/Sala_Instrumentos/PDF/Ejercicio_de_clima_Org.pdf.Consultado Jun.25,2007).

2.7.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Esta teoría del clima organizacional ó de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima de la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (Brunet, 2004).

2.7.3.1 Teoría de los Sistemas. Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen como:

- ◆ Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- ◆ La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- ◆ Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

◆ La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres variables que determinan las características propias de una organización:

◆ Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: a) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. b) Son variables independientes de causa y efecto. En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

◆ Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

◆ Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa (Brunet, 2004).

La siguiente figura 2.1 presenta la disposición de las tres variables:

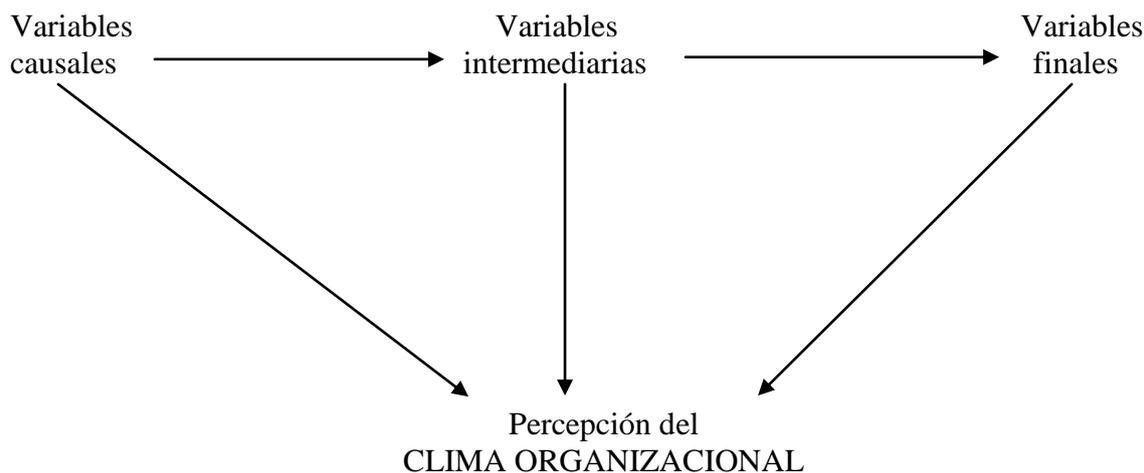


Figura 2.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

Fuente: Brunet, 2004.p.30

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Ver figura 2.2

1. Clima de tipo autoritario.
1.1 Sistema I – Autoritarismo explotador
1.2 Sistema II – Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo.
2.1 Sistema III – Consultivo
2.2 Sistema IV – Participación en grupo.

Figura 2.2 Tipos de clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia. Brunet, 2004.

A continuación se describen los sistemas:

El Sistema I – Autoritarismo explotador. En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen

según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

El Sistema II – Autoritarismo paternalista. El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

El Sistema III – Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control

se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

El Sistema IV – Participación en grupo. En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

2.7.4 *Halpin y Crofts*. El cuestionario de Halpin y Crofts, basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director. Estas dimensiones son:

- ◆ Desempeño: implicación del personal docente en su trabajo.
- ◆ Obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
- ◆ Intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
- ◆ Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.
- ◆ Actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes.
- ◆ Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.

- ◆ Confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente.
- ◆ Consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana (Brunet, 2004).

2.7.5 *Chiavenato y Porter.* Para que los negocios sean competitivos el tipo de ambiente interviene en la relación entre estrategias competitivas y el tipo de organización. Ambos propusieron que existe una relación directa entre tipo de organización y competitividad, que también existe una relación indirecta a través de las estrategias competitivas genéricas, pero son afectados o influenciados por su ambiente (Chiavenato, 1990) (Porter, 1991).

Por otro lado, el factor humano siempre ha sido un elemento fundamental para el desarrollo de una organización, entonces algunos elementos básicos como variables del espíritu empresarial son los que posee el perfil del hombre común. En la educación formal de México las escuelas en las que se enseña Administración han llegado a la conclusión de que el hombre se forma en la práctica. Por ello han iniciado programas de emprendedores para impulsar las actividades de negocio y de administración de empresas. Esos programas de emprendedores contribuyen a la formación como personas que buscan su desarrollo personal sin depender de un empleo, por lo que deben desarrollar acciones empresariales. Pero no hay programas especiales para los productores del campo o de artesanía que les enseñen a ser emprendedores, aún así ellos inician sus negocios y prosperan a través de la experiencia a veces llegan a ser empresarios (Disponible:http://www.itox.mx/Posgrado/Revista8/art2_tema1.html. Consultado Jun.25,2007).

2.7.6 *Sistemas y Seminarios Benítez Aguirre y Asociados.* Sistemas y Seminarios Benítez Aguirre y Asociados: SYSBA, S.A. DE C.V., es una empresa que nació en el año de 1999, como respuesta a las necesidades de una capacitación efectiva a precio óptimo que coadyuve a obtener productos competitivos de alta calidad y bajo costo, que puedan permanecer en los mercados nacionales e internacionales, por medio de sistemas y seminarios que impulsen los valores de la Nueva Cultura de Trabajo, promovida por sindicatos, empresarios y gobierno.

La filosofía de SYSBA es: si no mejoramos lo que somos, jamás mejoraremos lo que hacemos. Por tanto nuestra principal tarea es generar actitudes que ayuden al trabajador a sentir orgullo y satisfacción por lo que hace y además obtener productos competitivos con alta calidad a bajo costo.

El objetivo de SYSBA es: aumentar la productividad y el nivel de desempeño de la empresa para generar utilidades mayores.

La filosofía del Ing. Benítez Aguirre es: Cualquier teoría si no es fácil de aplicar ó no se obtienen dividendos, no vale la pena gastar tiempo en ella. Tal vez basado en esta premisa es el éxito que ha obtenido en las diferentes empresas en donde ha dado consultoría; asegurando que: no vendemos cursos, sino que resolvemos problemas, en algunas ocasiones, a través de los cursos.

SYSBA, S.A DE C.V. utiliza once Factores para determinar el clima organizacional e implantar un sistema motivacional.

1. Conocimiento de la gente.

- ¿Te ha preguntado tu jefe que opinión tienes de tu trabajo?
- ¿Te ha preguntado tu jefe que necesitas para hacer mejor tu trabajo?
- ¿Te ha preguntado tu jefe por tu familia?
- ¿Te ha preguntado tu jefe por tus metas personales?
- ¿Crees que se está utilizando adecuadamente tu potencial?
- ¿Sabe dar órdenes tu jefe?

2. Comunicación.

- ¿Tu jefe te ha hablado de la situación de la empresa?
- ¿Tu jefe te ha señalado las áreas en que puedes mejorar?
- ¿Te ha dado ayuda tu jefe para que mejores tu trabajo?
- ¿Te ha hablado tu jefe a cerca de las políticas y procedimientos de trabajo?
- ¿Te regaña con frecuencia tu jefe?
- ¿Cuáles son los motivos principales de las llamadas de atención?
- ¿Cuándo te llaman la atención se hace de una manera comedida?

- ¿Tu jefe siempre tiene tiempo para atenderte?
- ¿Hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace?
- ¿Se usan amenazas para que trabajes mejor?
- ¿Sabes cómo puedes ayudar a mejorar los resultados de la planta?

3. Relación Jefe- Subordinado.

- ¿Confías en tu jefe?
- Razones por las que se le tiene confianza
- ¿Hay confianza mutua?
- ¿Hay problemas laborales?
- ¿Se reconocen los méritos?
- ¿Se anticipan los cambios?
- ¿Hay respeto en el trato diario?
- ¿Se respeta la dignidad humana?
- ¿Se pone atención a las quejas?
- ¿Hay faltas de asistencia?
- ¿Se llega tarde al lugar de trabajo?

4. Actitudes.

- ¿Hay buena calificación de méritos?
- ¿El trabajo se enfoca en el servicio al cliente?
- ¿Hay un plan permanente de reducción de costos?
- ¿Hay comprensión de los problemas?
- ¿Hay oportunidad de aprender algo nuevo?
- ¿Se impulsa a la gente a mejorar los resultados?
- ¿Hay confianza en la mejora continua?

5. Entusiasmo.

- ¿Los jefes son un ejemplo de entusiasmo?
- ¿Se tienen bien definidas las metas personales?
- ¿Se conocen los objetivos de la empresa?
- ¿Te ayuda tu jefe a mejorar tu trabajo?
- ¿Se preocupa la empresa por el desarrollo de su personal?

6. Problemas con otros departamentos.

- ¿Con que departamento necesitas tener más contacto?
- ¿Tienes problemas con otros departamentos?
- ¿Es oportuna y útil la información?
- ¿Hay atención en las urgencias?
- ¿Se anticipan los cambios?
- ¿Hay buena orientación cuando se suscitan los problemas?
- ¿Se te ayuda oportuna?

7. Capacitación

- ¿Hay un programa de capacitación?
- ¿Hay algún sistema de reemplazo?
- ¿Cada cuando asistes a cursos?
- ¿Hay comisión mixta de capacitación?
- ¿Se habla de necesidades de preparación?
- ¿Los jefes enseñan a desarrollar mejor el trabajo?

8. Creatividad.

- ¿Se piden ideas para mejorar el trabajo?
- ¿Se han innovado procedimientos?
- ¿Se habla de creatividad?
- ¿Se han recolectado ideas para mejorar?

9. Ambiente de trabajo.

- ¿Hay respeto entre todos?
- ¿Hay confianza mutua?
- ¿Existe favoritismo?
- ¿Cómo son los servicios de la cafetería?
- ¿Cómo son los servicios de los sanitarios?
- ¿Hay suficiente equipo?
- ¿Cómo son las presentaciones?
- ¿Cómo considera su sueldo?

10. Satisfacción en el trabajo.

- ¿Te sientes contento en tu trabajo?
- ¿Puedes señalar algo que te moleste?
- ¿El sueldo corresponde al esfuerzo que desarrollas?
- ¿Cómo es tu carga de trabajo?
- ¿Recibes ayuda para hacer mejor tu trabajo?
- ¿Hay actividades deportivas?
- ¿Hay actividades sociales?
- ¿Hay actividades culturales?

11. Seguridad.

De este modelo de Clima Organizacional, se aplicaron sus factores para elaborar la encuesta y analizar el Clima Organizacional del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198, en el área del personal docente y así lograr el objetivo general de la investigación.

III Motivación

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones se comete el error de considerar que la estructura de la organización (administración) junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas se les debe dar razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Motivar y recompensar es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo la administración. Los gerentes de éxito comprenden que lo que los motiva en lo personal puede tener poco o ningún efecto en los demás. Los gerentes efectivos que quieren que sus empleados hagan su máximo esfuerzo, saben que necesitan ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados.

3.1 Definición de Motivación

Para comprender qué es la motivación, es conveniente señalar lo que la motivación no es ¿Por qué? Porque muchas personas consideran erróneamente a la motivación como una característica personal, es decir, algunos cuentan con ella y otros no, en la práctica, esto caracterizaría al gerente que etiqueta a cierto empleado como

falto de motivación. El conocimiento de la motivación, sin embargo, dice que esto no es cierto. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Ciertamente, los individuos difieren en su impulso motivacional, pero la motivación general varía de acuerdo a la situación. Al analizar el concepto de motivación, se debe considerar que el nivel de motivación varía tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en diferentes momentos.

La Motivación del Trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Estas conductas se dirigen al logro de una meta organizacional (Newstrom,2007).

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- ◆ Dirección y enfoque de la conducta: factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño.

- ◆ Nivel del esfuerzo aportado: contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante.

- ◆ Persistencia de la conducta: mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente.

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. Los empleados estarán motivados cuando tengan metas claras que alcanzar.

3.2 *Teorías Motivacionales*

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Se puede clasificar a estas teorías de la siguiente forma

(Disponible: http://www.wikilearning.com/las_teorias_wwccp-16643-4.htm. Consultado: Jul.04,2007).

Teorías de Contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- ◆ Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- ◆ Teoría bifactorial de Herzberg.
- ◆ Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.
- ◆ Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma o proceso en que la persona llega a motivarse.

- ◆ Teoría de la expectación de Vroom.
- ◆ Teoría de la equidad de Adams.
- ◆ Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

3.2.1 *Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.* De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- ◆ Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda, vestimenta, etc.

- ◆ Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

- ◆ Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

- ◆ Estima: El individuo necesita algo mas que ser un miembro de un grupo,

se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.

◆ Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, y autocontrol.

3.2.2 *Teoría bifactorial de Frederick Herzberg.* Herzberg publicó sus investigaciones como las motivaciones y los factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por eso se les llama saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde (Hernández y Rodríguez, 2003).

Son dos las necesidades diferentes del hombre que, tiene relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal el impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias.

Factores de higiene:

- ◆ Sueldo y beneficios
- ◆ Política de la Compañía y administración
- ◆ Relaciones con los compañeros de trabajo
- ◆ Ambiente físico
- ◆ Supervisión
- ◆ Status
- ◆ Seguridad laboral

Factores de motivación:

- ◆ Logros
- ◆ Reconocimiento
- ◆ Trabajo independiente
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Promoción
- ◆ Crecimiento

(Disponible:

http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg. Consultado: Jun.01,2007).

3.2.3 *Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer*. Clayton Alderfer llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por Alderfer tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

1. Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

2. Relación. Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

3. Crecimiento. Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización. (Disponible:http://www.wikilearning.com/teoria_de_la_existencia_relacion_y_progreso_de_alderfer-wkccp-16643-7.htm. Consultado: Jul.04,2007).

3.2.4 *Teoría de David McClelland*. David McClelland sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debe a factores culturales, en los cuales destacaba la ética protestante; y también afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Establece que hay tres tipos de factores:

1. Necesidad de logro (nAch, por sus iniciales en inglés): el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
2. Necesidad de poder (nPow, por su abreviatura en inglés): la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente.
3. Necesidad de afiliación (nAff, por sus iniciales en inglés): el deseo de las relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Algunas personas tienen el fuerte impulso por alcanzar el éxito, pero buscan más el logro personal que las galas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o con mayor eficiencia que como se hacía antes. Este impulso es la necesidad de logro (nAch). De la investigación relativa a la necesidad de logro, McClelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño con el fin de saber si están mejorando o no, y en las cuales pueden fijarse metas moderadamente desafiantes (Hernández y Rodríguez, 1003).

3.2.5 *Teoría de expectativas de Vroom.* El modelo motivacional de Victor Vroom ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado, ej. ser despedido de su trabajo, el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente, ej. compensación en dinero o en ticket, el valor es 0 .

Expectativa: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

Funcionamiento del modelo. El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas (Disponible: http://www.wikilearning.com/teorias_de_proceso-wkccp-16643-9htm. Consultado Jul.04,2007).

3.2.6 *Teoría de equidad de Stacy Adams*. Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a

favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en mas compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar el aporte o esfuerzo, y resultados o recompensas, pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no(Disponible:http://www.wikilearning.com/teorías_de_proceso-wkccp-16643-9.htm. Consultado Jul.04,2007).

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, debe considerar que la situación es equitativa y no debe existir tensión alguna. En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc. La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir, hay empleados que pueden ser más sensibles y otros más benevolentes. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos (Disponible:http://www.wikilearning.com/teorías_de_proceso-wkccp-16643-9.htm. Consultado Jul.04,2007).

3.2.7 *Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner.* B.F. Skinner dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficiente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las

acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de refuerzo positivo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El sólo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse (Disponible:http://www.wikilearning.com/teorias_de_prceso-wkccp-16643-9htm. Consultado Jul.04,2007).

La Teoría bifactorial de Frederick Herzberg, es la que se utiliza en éste caso de estudio en cada interpretación de las respuestas de la encuesta, porque en lo personal es la que cubre los factores de la investigación a realizar. En el capítulo sexto, se describe el análisis de los resultados, en la interpretación se determina el factor higiénico o factor motivante de esta teoría.

IV Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198
(CBTis).

El CBTis No. 198, es el Plantel de Estudio de la Investigación, en el que se identificaron que factores influyen en la motivación del *personal docente* para lograr los estándares de desempeño.

La motivación es un factor muy importante para el desempeño del personal, por ello los administradores deben conocer las necesidades y sus expectativas y proveerlos de lo necesario para realizar su trabajo.

El docente o recurso humano que esta motivado para trabajar, es porque tiene una percepción aceptable de su Institución, sus resultados positivos se reflejan en la manera de impartir sus clases, atención y trato con los alumnos (que son los clientes), relación con sus jefes y compañeros de trabajo, etc.

Los docentes son la imagen proyectada de la Institución hacia los alumnos, en ellos recae las funciones de enseñanza y asesoría.

De acuerdo a lo mencionado, los docentes tienen una importancia fundamental dentro del funcionamiento del plantel, son en cuanto a cantidad la mayoría del personal, por lo que son el caso de estudio de la investigación en el CBTis No. 198.

El CBTis No. 198 se fundó en Septiembre de 1984, en la ciudad de Celaya, Gto., como segregación del bachillerato del Instituto Tecnológico de Celaya, siendo independiente de éste último en sus funciones.

El CBTis No. 198 es una institución de Educación Media Superior dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, y en lo sucesivo se nombra DGETI. Las especialidades que ofrece el plantel, tienen modalidad bivalente, es decir, se pueden titular los alumnos de Técnico Profesional e incorporarse al sector productivo y/o pueden seguir sus estudios profesionales.

Las especialidades que se imparten actualmente en el CBTis No. 198 son las siguientes:

- ◆ Contabilidad (especialidad acreditada).
- ◆ Informática.
- ◆ Mecatrónica.
- ◆ Laboratorista Clínico.
- ◆ Laboratorista Químico.

Cualquier especialidad tiene una duración de tres años (seis semestres). Desde agosto del 2004, todas las especialidades tienen nuevos programas de estudio, por disposición de la DGETI. En el primer semestre sólo se cursan asignaturas comunes, y en los cinco semestres restantes cursan asignaturas comunes y materias de la especialidad elegida que son las que conforman el módulo profesional.

La DGETI, autoriza a los planteles cierta estructura organizacional, dependiendo del número de alumnos inscritos. El CBTis No. 198, tiene una elevada demanda de alumnos, atiende en el turno matutino y vespertino, en el semestre agosto 2006-enero2007 fueron dos mil ciento sesenta alumnos, en el semestre febrero – julio 2007 fueron dos mil alumnos inscritos. Las plazas que el personal del CBTis No. 198, puede ostentar son: plazas docentes y plazas administrativas.

La estructura organizacional del CBTis No.198, en los primeros niveles esta integrada por dirección, subdirección técnica, departamento de planeación y evaluación, departamento de servicios docentes, departamento de servicios escolares, el departamento de vinculación con el sector productivo y el departamento de servicios administrativos. El staff del consejo técnico consultivo, está integrado y funcionando en el plantel.

De acuerdo al manual de organización de la DGETI, se tienen las siguientes funciones de los niveles superiores.

Algunas funciones de la dirección del plantel son:

- ◆ Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas, de vinculación con el sector productivo y administrativas del plantel, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la DGETI.
- ◆ Presentar el programa anual de operación del plantel de DGETI, para su aprobación.
- ◆ Integrar los planes de desarrollo institucional a mediano y largo plazos y presentarlos a la DGETI, para lo conducente.
- ◆ Integrar el anteproyecto anual de presupuesto del plantel y presentarlo a la DGETI, para su aprobación.
- ◆ Dirigir la formulación del programa de inversión del plantel y someterlo a la aprobación de la DGETI.
- ◆ Integrar y proponer a la DGETI, la estructura educativa del plantel y aplicarla una vez aprobada.
- ◆ Dirigir y controlar la obtención y aplicación de los recursos financieros del plantel, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- ◆ Vigilar que la selección, contratación y demás movimientos e incidencias del personal del plantel, así como el pago de remuneración al mismo, se efectúen conforme a la normatividad vigente.
- ◆ Proponer a la DGETI, aumentos, disminuciones o remociones de plazas del personal del plantel, conforma a las necesidades del servicios y a la demanda de éste.
- ◆ Promover cursos de capacitación y actualización del personal del plantel.

Algunas funciones de la subdirección técnica del plantel son:

- ◆ Planear, dirigir y controlar los servicios docentes, escolares y las actividades de vinculación con el sector productivo que se realicen en el plantel, de conformidad con las normas y los lineamientos establecidos por la DGETI.
- ◆ Determinar las necesidades de recursos humanos, financieros y materiales de la subdirección y proponer a la dirección del plantel las prioridades para su atención.
- ◆ Formular en coordinación con el departamento de planeación y evaluación y con la participación de los departamentos de la subdirección, el programa anual y de operación del plantel, así también como los programas de desarrollo institucional a mediano y largo plazos.
- ◆ Dirigir y controlar la integración y actualización del banco de programas de estudio de las asignaturas del plantel, de acuerdo con las disposiciones y lineamientos emitidos por la DGETI.
- ◆ Establecer con la participación de los departamentos a su cargo, los programas y horarios del personal docente y técnico de la subdirección, y controlar el desarrollo de los programas de capacitación, actualización y superación del personal docente del plantel.
- ◆ Vigilar que la aplicación de los planes y programas de estudio se apegue a las normas y lineamientos aprobados para esta educación.
- ◆ Dirigir y controlar la realización de las actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas del plantel que contribuyen a la formación integral del educando, así como también las actividades de investigación orientadas a elevar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje.

Algunas funciones del departamento de planeación y evaluación son:

- ◆ Planear, dirigir, controlar y supervisar las actividades de desarrollo institucional, programación presupuestaria, mantenimiento y autoequipamiento, y de evaluación e informática, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la DGETI.

- ◆ Integrar el programa operativo anual de operación del plantel y presentarlo a la dirección para lo conducente.

- ◆ Presentar a la dirección del plantel el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales del departamento.

- ◆ Formular con la participación de la subdirección técnica, los planes y programas de desarrollo institucional a corto y mediano plazos, de acuerdo con las normas establecidas por la DGETI.

- ◆ Elaborar en coordinación con el departamento de servicios docentes, la estructura educativa del plantel.

- ◆ Participar en el establecimiento de políticas y objetivos del plantel, conforme a las disposiciones dictadas por la DGETI.

- ◆ Planear, organizar y coordinar la realización de estudios para determinar la oferta y demanda educativa y de profesionales, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la DGETI.

Algunas funciones del departamento de servicios docentes son:

- ◆ Organizar, dirigir y supervisar la aplicación de los planes y programas de estudio y métodos educativos en el plantel, así como registrar y controlar los avances programáticos de las asignaturas del tronco común y de las carreras o especialidades.

- ◆ Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la subdirección técnica para lo conducente.

- ◆ Apoyar a la subdirección técnica en la formulación del programa anual de operación.

- ◆ Elaborar en coordinación con el departamento de planeación y evaluación, la estructura educativa del plantel y presentarla a la subdirección técnica para su validación.

- ◆ Integrar y actualizar el banco de programas de estudio por asignatura del plantel.

- ◆ Elaborar los programas y horarios de trabajo del personal docente y técnico del departamento y presentarlos a la subdirección técnica para su aprobación.

- ◆ Orientar al personal docente en el uso de las técnicas de enseñanza y de los métodos educativos para el logro de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje.

- ◆ Coordinar y supervisar la integración y funcionamiento de las academias de maestros, de acuerdo con los planes y programas de estudio y horarios establecidos.

- ◆ Coordinar y supervisar la adecuación y aplicación de los instrumentos de evaluación de las asignaturas del tronco común y de las especialidades del plantel.

- ◆ Mantener coordinación con el departamento de servicios escolares, para el registro y control de la situación académica de los alumnos, y la aplicación de exámenes profesionales a los alumnos del plantel de acuerdo a las disposiciones establecidas por la DGETI.

- ◆ Coordinar y supervisar la participación del personal del departamento, en los programas de capacitación, actualización y superación docente.

- ◆ Participar en la realización de los proyectos emanados del programa del departamento de vinculación con el sector productivo, y participar con el departamento de servicios administrativos en el reclutamiento y selección del personal docente.

Algunas funciones del departamento de servicios escolares son:

- ◆ Organizar, dirigir y supervisar las actividades de extensión educativa y de control escolar, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos por la DGETI.

- ◆ Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la subdirección técnica para lo conducente.

- ◆ Apoyar a la subdirección técnica en la formulación del programa anual de operación.

- ◆ Elaborar, en coordinación con el departamento de planeación y evaluación, la estructura educativa del plantel y presentarla a la subdirección técnica para su validación.

- ◆ Difundir los reglamentos, políticas y procedimientos emitidos por la DGETI, para regular el funcionamiento del plantel así como vigilar su cumplimiento.

- ◆ Programar, coordinar y supervisar el desarrollo de actividades de promoción deportiva y difusión cultural que se realicen en el plantel, así como la realización de prácticas profesionales y prestación del servicio social de los alumnos del plantel.

- ◆ Programar, coordinar y supervisar la realización de estudios socioeconómicos requeridos para el otorgamiento de becas a los alumnos, e identificar las causas que afecten el rendimiento y comportamiento escolar de los alumnos.

- ◆ Supervisar que los servicios bibliotecarios se proporcionen de acuerdo con las disposiciones vigentes.

- ◆ Programar, coordinar y supervisar la operación de los procesos de control escolar de los alumnos del plantel.

- ◆ Mantener coordinación con el departamento de servicios docentes para el registro y control de la situación académica de los alumnos.

Algunas funciones del departamento de vinculación con el sector productivo son:

- ◆ Organizar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a vincular la educación tecnológica con el sector productivo de bienes y servicios, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la DGETI.

- ◆ Formular el programa anual de operación de vinculación y proponerlo a la subdirección técnica para lo conducente.

- ◆ Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la subdirección del plantel para lo conducente.

- ◆ Elaborar diagnósticos socioeconómicos del área de influencia del plantel y jerarquizar las necesidades de bienes y servicios para determinar su atención.

- ◆ Participar con la dirección del plantel en la celebración de convenios de vinculación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios de la región y realizar su seguimiento.

- ◆ Solicitar a la subdirección técnica, la participación del personal docente y técnico que se requiera en las acciones de vinculación.

- ◆ Participar en los programas de capacitación y actualización del personal docente y técnico encargado de la vinculación con el sector productivo de bienes y servicios.

- ◆ Establecer y mantener coordinación con instituciones y dependencias que tengan injerencia con el sector productivo de bienes y servicios de la región, a fin de apoyar el programa de vinculación del plantel.

- ◆ Apoyar las acciones encaminadas al desarrollo de las prácticas profesionales y a la prestación del servicio social de los alumnos.

- ◆ Promover y apoyar las acciones tendentes a fortalecer los vínculos de los alumnos, egresados y docentes, con los sectores empresarial, público o privado de la región.

- ◆ Promover que las especialidades o carreras que se imparten en el plantel, coadyuven al desarrollo del aparato productivo y de servicios de la región.

Algunas funciones del departamento de servicios administrativos son:

- ◆ Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como la presentación de los servicios generales en el plantel, conforme a las normas y lineamientos emitidos por la Secretaría de Educación Pública, (SEP).

- ◆ Difundir y vigilar la observancia de los lineamientos y políticas que emita la SEP, y, en particular la DGETI, para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales del plantel.

- ◆ Participar en la formulación del programa anual de operación y de la estructura educativa del plantel.

- ◆ Integrar el cuadro anual de necesidades del plantel y presentarlo a la dirección del mismo para lo conducente.

- ◆ Coordinar y supervisar las actividades de reclutamiento, selección, contratación y control del personal del plantel.

- ◆ Gestionar ante las unidades de servicios educativos (coordinación de enlace operativo estatal), previa aprobación de la dirección del plantel, los movimientos o incidencias del personal, el pago de remuneraciones y la prestación de los servicios del mismo.

- ◆ Promover a la dirección del plantel las actividades de capacitación y actualización del personal no docente, así como coordinar y supervisar la realización de aquellas que sean autorizadas.

- ◆ Organizar y supervisar la formulación del anteproyecto anual del presupuesto del plantel, y la operación de los sistemas de contabilidad.

Se describe el puesto de Docente: Personal en sus diferentes categorías que imparte educación frente a grupo. Se asignan plazas docentes al plantel, en función de la estructura académica autorizada.

Propósito del puesto de Docente: Conducir, conforme a los planes y programas aprobados, el proceso enseñanza – aprendizaje para la formación de técnicos profesionales del nivel medio superior en las áreas industrial y de servicios, a efecto de contribuir al desarrollo del sector productivo de bienes y servicios de la región.

Algunas funciones del Docente son:

- ◆ Elaborar el plan de trabajo, de acuerdo con los programas de estudio de las materias de tronco común (asignatura), carreras y/o especialidades (módulo profesional) y educación extraescolar, según corresponda.

- ◆ Aplicar las disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan para impartir la educación tecnológica industrial al grupo a su cargo.

- ◆ Analizar los programas de estudio, apuntes, textos, tesis y prácticas pedagógicas y tecnológicas afines a la asignatura que imparte.

- ◆ Aplicar los programas de estudio conforme al calendario escolar.

- ◆ Desarrollar con los alumnos del grupo, los programas de estudio, vinculando la teoría con la práctica.

- ◆ Preparar el trabajo diario y el material de apoyo didáctico necesario para el desarrollo de sus actividades.

- ◆ Elaborar los instrumentos necesarios para evaluar el aprendizaje de los alumnos, considerando en cada caso la naturaleza y el contenido de cada objetivo programático.

- ◆ Elaborar y mantener actualizado el registro del avance programático, conforme a los lineamientos técnico-pedagógicos establecidos por la DGETI.

- ◆ Promover acciones de vinculación con el sector productivo, para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

- ◆ Participar en el desarrollo de los programas de capacitación y actualización del personal docente, y colaborar en actividades de investigación y aplicación de nuevas tecnologías.

- ◆ Participar en la integración del acervo bibliográfico de la biblioteca del plantel.

- ◆ Participar en las reuniones de academia y del consejo técnico consultivo del plantel (si es integrante de éste) y cumplir con los acuerdos que al respecto se establezcan.

- ◆ Participar en las reuniones y eventos organizados en el plantel y desempeñar las comisiones que se le confieran.

Las funciones del consejo técnico consultivo son:

- ◆ Apoyar a la dirección del plantel en la planeación, programación, ejecución, control y evaluación del funcionamiento del mismo, de acuerdo con las normas que emita la DGETI.

- ◆ Asesorar a los órganos del plantel, en la interpretación y aplicación de los reglamentos y disposiciones técnico - administrativas que emita la DGETI.

- ◆ Estudiar los problemas de carácter técnico-pedagógico, social, administrativo y disciplinario y sugerir a la dirección del plantel alternativas de solución.

- ◆ Proponer a la dirección del plantel, la realización de actividades sociales, culturales y todas aquellas de carácter no académico que propicien la superación personal de docentes y alumnos.

- ◆ Proporcionar, en los términos y plazos establecidos, la información que le sea requerida por la dirección del plantel.

El organigrama de cualquier CBTis y/o Centro de Estudios Tecnológico industrial y de servicios (CETis), que tenga inscritos más de 1800 alumnos es el que se presenta en el apéndice 1.

La jornada de trabajo de las plazas administrativas de la DGETI, son de treinta y seis horas a la semana, y se tabula treinta seis horas – mes, y el periodo de pago es

quincenal (Manual de Organización del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios, SEP.1999).

Para la contratación del personal docente y/o administrativo, la dirección del plantel, tiene la facultad para elaborar la convocatoria de los requisitos necesarios para la plaza a concursar. Para la contratación de cualquier plaza, debe existir una comisión dictaminadora. Para las plazas docentes, la comisión dictaminadora está formada por el director del plantel, dos docentes representantes de la dirección y dos docentes representantes del sindicato. Esta comisión dictaminadora será la misma quien llevará a cabo también el procedimiento de la promoción docente del plantel.

La definición de la promoción docente se realiza mediante el procedimiento en el cual el personal docente de los diferentes subsistemas de nivel medio superior y superior de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), puede ser ascendido de categoría o nivel, y consiste en el cambio de categoría que el personal docente posee en el momento en que se efectúa el proceso de promoción a la categoría inmediata superior, dentro del tabulador vigente, siempre y cuando se cumpla con los requisitos reglamentarios académicos y profesionales en vigor para cada subsistema (Manual de Promoción Docente, 2007).

El proceso de promoción docente puede beneficiar al personal docente de asignatura, medio tiempo, tres cuartos de tiempo y tiempo completo, ubicando a los profesores participantes en el nivel o categoría inmediata superior, respecto de la que tenga asignada en la fecha en que se lleve a cabo el proceso.

El sueldo del personal docente, es de acuerdo a las horas y plaza que ostenta. Si quiere recategorizarse, es decir, tener promoción docente, debe de cumplir los requisitos de la plaza inmediata superior a la que posee. Si quiere tener más horas de trabajo, deberá concursar cuando el plantel tenga horas por asignar. El máximo de horas de las plazas docentes, es de cuarenta horas-semana-mes. En el apéndice 2 se muestra la matriz de requisitos de los perfiles profesiográficos para el trámite de promoción docente.

Las descargas académicas, son de acuerdo a la plaza que ostenta el docente. Las plazas de tiempo completo (40 horas) de profesor de carrera titular (A, B ó C), tienen 10 horas de descarga y 30 horas frente a grupo. Las plazas de tiempo completo (40 horas) de profesor de carrera asociado (A, B ó C), tienen horas de descarga de 8 horas y 32 horas frente a grupo. Las plazas de titular de 30 horas, tienen 8 horas de descarga y 32 horas frente a grupo. Las plazas de asociado de 30 horas tienen 6 horas de descarga y 24 horas frente a grupo. Las plazas de titular de 20 horas, tienen 6 horas de descarga y 24 horas frente a grupo. Las plazas de asociado de 20 horas, tienen 4 horas de descarga y 16 horas frente a grupo. Las horas de asignatura, deben cubrirse en su totalidad frente a grupo.

Los programas de estudio tienen el número de horas que se debe impartir la materia al semestre, y tiene especificado el número de horas a la semana de la materia.

Dentro de las transformaciones que se han llevado a cabo en la historia de la educación en México, los profesores han desempeñado un papel por su participación activa como guías y orientadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta afirmación se ha hecho patente en las instituciones de los niveles medio superior y superior de la educación tecnológica a través del trabajo que han realizado sus profesores, por esta razón se establece: El Programa de Estímulos al Desempeño Docente (programa EDD).

El programa de EDD, tiene la finalidad de apoyar la labor educativa del personal docente y su desarrollo, así como para elevar la calidad en su trabajo, dedicación, permanencia y exclusividad en las siguientes dependencias federales coordinadas por la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT).

- ◆ Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).
- ◆ Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.
- ◆ Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.
- ◆ Dirección General de Institutos Tecnológicos.

El reglamento del programa EDD, tiene la particularidad de estar orientando a los académicos cuyas actividades principales son la docencia y la investigación y que a su vez, cumplan con los requisitos establecidos en la reglamentación institucional del subsistema de adscripción docente.

La convocatoria al programa EDD, año 2007, establece que pueden participar los profesores del nivel medio superior de tiempo completo, tres cuartos de tiempo o medio tiempo, o bien de 12 a 19 horas de asignatura, siempre que haya los recursos presupuestales necesarios para hacerlo. El personal con estos nombramientos debe de haber cumplido con el requisito de impartir clases frente a grupo durante los semestres, febrero-julio 2006 y agosto 2006-enero 2007, y continuar frente a grupo durante la vigencia del pago del estímulo, de acuerdo con lo establecido en las Normas que regulan las condiciones específicas de trabajo del personal docente de la unidad administrativa de adscripción (Manual del Programa de Estímulos al Desempeño Docente 2007).

El estímulo se clasifica por nivel y se determina de acuerdo con la puntuación alcanzada, conforme a las siguientes tablas: 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

Tabla 4.1 Profesores de tiempo completo

Puntuación	Nivel	Numero de salarios mínimos mensuales
301 - 400	I	1
401 - 500	II	2
501 - 600	III	3
601 - 700	IV	4
701 - 800	V	5
801 - 850	VI	7
851 - 900	VII	9
901 - 950	VIII	11
951 - 1000	IX	14

Fuente: Manual del Programa de estímulos al desempeño del personal Docente, DGETI. 2007.

Tabla 4.2 Profesores de tres cuartos de tiempo

Puntuación	Nivel	Numero de salarios mínimos mensuales
301 - 400	I	1
401 - 500	II	2
501 ó más	III	3

Fuente: Manual del Programa de estímulos al desempeño del personal Docente, DGETI. 2007.

Tabla 4.3 Profesores de medio tiempo

Puntuación	Nivel	Numero de salarios mínimos mensuales
301 - 400	I	1
401 ó más	II	2

Fuente: Manual del Programa de estímulos al desempeño del personal Docente, DGETI. 2007.

Tabla 4.4 Profesores de asignatura, con nombramiento de 12 a 19 horas.

Puntuación	Nivel	Numero de salarios mínimos mensuales
301 ó más	I	1

Fuente: Manual del Programa de estímulos al desempeño del personal Docente, DGETI.2007.

V Metodología

5.1 *Datos de la Investigación*

El enfoque de la Investigación que se realizó es Cuantitativo por las características que tiene:

- ◆ Planteamiento del Problema de estudio delimitado y concreto.
 - ◆ Revisión de la literatura una vez planteado el problema. Es decir, se revisa lo que se ha investigado anteriormente.
 - ◆ En base a la literatura revisada, se construye un marco teórico: la teoría que guié el caso de estudio.
 - ◆ De esta teoría se deriva la Hipótesis: cuestiones que va a probar si son ciertas o no.
 - ◆ La Hipótesis se somete a prueba.
 - ◆ Para comprobar la Hipótesis el investigador recolecta datos numéricos de los participantes que estudia y analiza.
- (Hernández, 2006).

5.2 *Planteamiento del Problema*

Todos los recursos que conforman una Organización son muy importantes para que funcione. El recurso humano o personal piensa, siente y actúa. Estas características son las que la Administración debe considerar, porque es muy importante la percepción que tenga el trabajador de su organización.

Para obtener esta percepción debe analizarse el clima organizacional, y por ende la motivación del personal.

Por lo anterior, la formulación del problema fue:

¿Qué factores influyen en la motivación del Personal Docente del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 198 para lograr los estándares de desempeño?

5.3 *Justificación de la Investigación*

En la vida del CBTis No. 198, no se ha llevado ninguna investigación de clima organizacional, por lo que se realizó dicha investigación con el personal docente del plantel.

Hoy en día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que la conforma, tanto elementos internos como externos. Se puede mencionar al personal y directivos como elementos internos y clientes, proveedores, bancos, gobierno y público en general como elementos externos.

Una empresa que no tenga un clima organizacional favorable, esta en desventaja con otras que si lo tengan, puesto que proporciona una mayor calidad en sus productos o servicios, y por ende, aumento en la captación de clientes.

La Motivación es un factor muy importante para el desempeño del personal, por lo cual los administradores deben conocer sus necesidades y sus expectativas y proveerlos de lo necesario para realizar su trabajo. Por lo anterior se analizó la Motivación del personal docente y es la justificación de la investigación.

El personal docente del CBTis No. 198 es el mayor en cuanto a la cantidad de trabajadores, y el que se considera clave en el funcionamiento del mismo. La importancia radica en que los docentes son la imagen proyectada de la Institución hacia los alumnos. En el docente recaen las funciones de enseñanza y asesoría. Por lo anterior, en esta investigación se comprobó si los docentes:

- ◆ Tienen puntualidad para llegar a su salón de clases.
- ◆ Tienen asiduidad al salón de clases.

Y con estos puntos determinar la motivación laboral.

5.4 *Determinación de los Objetivos*

Los objetivos de investigación tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Hernández, 2006).

5.4.1 *Objetivo General.* Detectar los factores determinantes en la motivación hacia el trabajo del personal docente del CBTis No. 198.

5.4.2 *Objetivos Específicos:*

Revisar los reportes de asistencia del personal docente, y verificar la puntualidad al salón de clase y asiduidad a los cursos.

Aplicar una encuesta al personal docente que tenga horas frente a grupo, para detectar los factores que influyen en la motivación de su trabajo.

5.5 *Formulación de Hipótesis*

Una vez que se construye el marco teórico, de esta teoría se deriva la hipótesis, es decir, las cuestiones que va a probar si son ciertas o no la teoría.

En esta investigación se formularon las siguientes hipótesis:

Hi El personal docentes del CBTis No.198 sí esta motivado para trabajar.

Ho El personal docente del CBTis No. 198 no esta motivado para trabajar.

5.6 *Población*

Los docentes encuestados deben tener clave docente y estar frente a grupo, no deben ostentar ninguna jefatura de departamento, ni ocupar el puesto de director y subdirector.

En el CBTis No. 198, se tienen 81 personas con clave docente, de las cuales: 1 es del Director, 1 del Subdirector, 7 de Jefes de Departamento, 5 docentes no tienen grupos asignados, es decir, no están frente a grupo, 1 docente está de año sabático, 1 docente tiene comisión sindical, 1 docente es el encuestador, esto hace un total de 17 docentes que no pueden contestar la encuesta por ser parte de la Administración del Plantel.

Efectuando la resta de 81 menos 17, se tienen como resultado 64 docentes frente a grupo, de los cuales sólo fue posible encuestar a 53 docentes de ambos turnos, que en porcentaje representan el 82.81 % de docentes encuestados, siendo ésta una población representativa.

5.7 Instrumento de Medición

En la presente investigación se determinó elaborar y aplicar una encuesta con los once factores que establece el instrumento creado por la empresa consultora Sistemas y Seminarios Benítez Aguirre y Asociados (SYSBA, S.A. DE C.V.) y así determinar el clima organizacional e implantar un sistema motivacional.

La Teoría bifactorial de Frederick Herzberg, fue la que se decidió tomar en cuenta para el análisis de cada pregunta, y analizar con ello si el personal docente está o no motivado.

La encuesta consta de 53 preguntas, de las cuales 44 fueron cerradas y 9 abiertas. Ver apéndice 3.

Para analizar el clima organizacional del CBTis No. 198, se tomaran en cuenta solamente las preguntas relacionadas con el tema, respetando la numeración que se tiene en la encuesta. Las preguntas restantes se encuentran en el apéndice.

VI Análisis de los Resultados

En este capítulo solamente se analizan las preguntas de la encuesta que están directamente relacionadas con el estudio del clima organizacional del CBTis No. 198, respetando la numeración que tienen en la encuesta. Las preguntas restantes se analizan en el apéndice, y de igual manera, respetando su numeración.

Los números de las preguntas de la encuesta que se analizan en este capítulo son:

1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 43, 44, 46, 47, 48, 51, 52 y 53.

Los resultados obtenidos de las 53 encuestas realizadas son los siguientes:

Pregunta 1

¿Conoce todas las políticas y procedimientos de su trabajo?

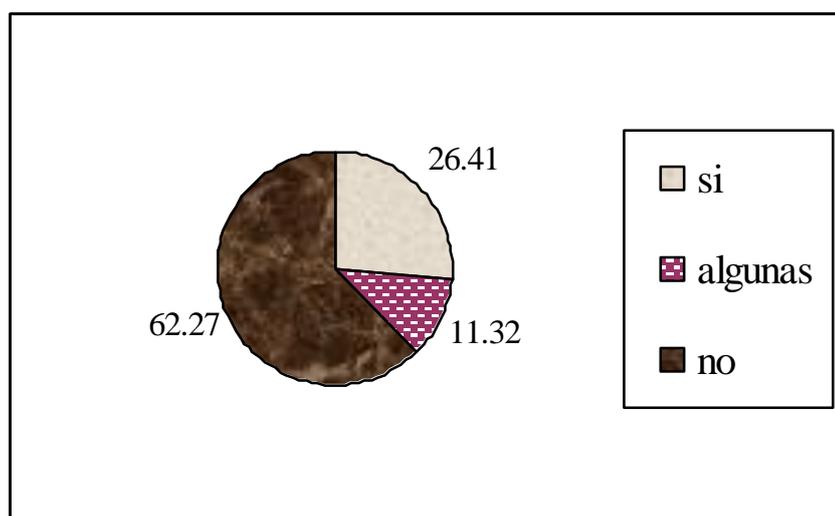


Figura 6.1 Cuestionamiento del conocimiento de las políticas y procedimientos de trabajo.

El 62.27% contestó que *no*, de lo cual puede ser: 1) No les interesa, ó 2) Contestaron sin darle importancia a la pregunta. Esto se confirma en la pregunta 2, donde el 58.50% no esta de acuerdo.

Es preocupante el porcentaje alto de los docentes que no conocen las políticas y procedimientos, por lo que se debe establecer una estrategia que asegure que todos los docentes conozcan las políticas y procedimientos de trabajo.

Pregunta 2

¿Está de acuerdo con las políticas y procedimientos de trabajo?

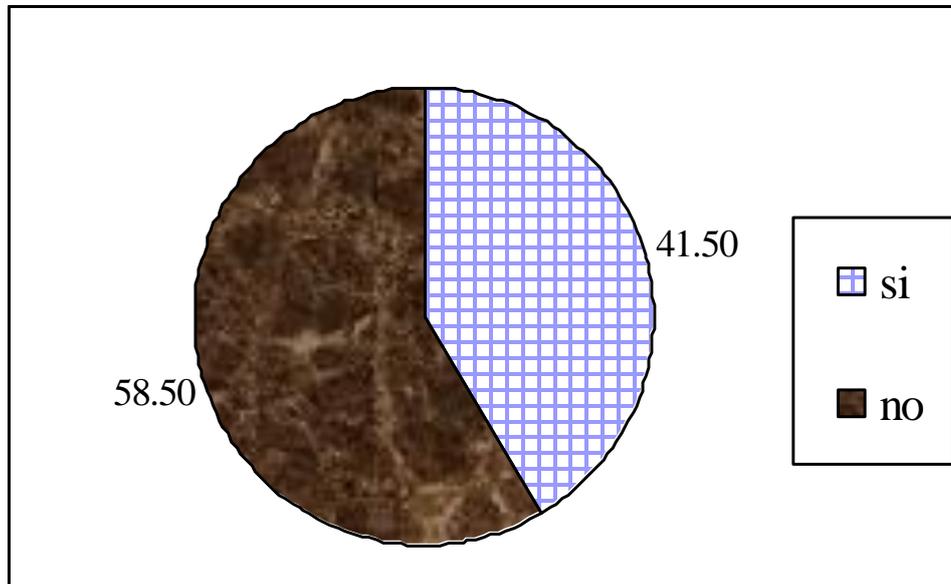


Figura 6.2 Cuestionamiento de que si están de acuerdo con las políticas y procedimientos de trabajo.

El 58.50% contestó *no* estar de acuerdo, ¿Cómo pueden estar en desacuerdo con algo que no conoce?, lo que se confirma con la pregunta 1.

Posibilidad 1: Que el 26.41% que las conoce y el 11.32% que conoce algunas, se encuentre entre el 41.50% que esta de acuerdo con ellas.

Posibilidad 2: Que el 26.41% que las conoce y el 11.32% que conoce algunas, se encuentren en el 58.50% que no esta de acuerdo con ellas, se necesitaría saber exactamente en cuales no esta de acuerdo.

Posibilidad 3: Que el 26.41% que las conoce y el 11.32% que conoce algunas, estuviera dividido entre las que están y no están de acuerdo.

Pregunta 3

¿Tiene supervisión en el aula cuando imparte su(s) clase(s)?

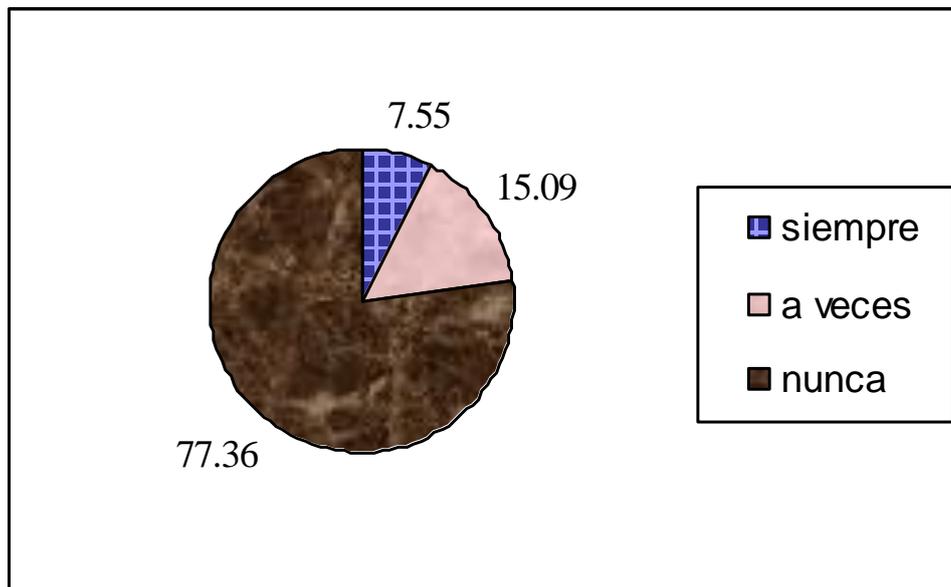


Figura 6.3 Cuestionamiento de la supervisión en el aula.

El porcentaje 77.36% de *nunca* que es un porcentaje alto, manifiesta no tener supervisión en el aula.

El departamento de servicios docentes no esta realizando esta función, y la supervisión es importante para un buen clima organizacional.

Pregunta 6

¿Recibió capacitación como trabajador cuando ingreso a la SEP (Plantel)?

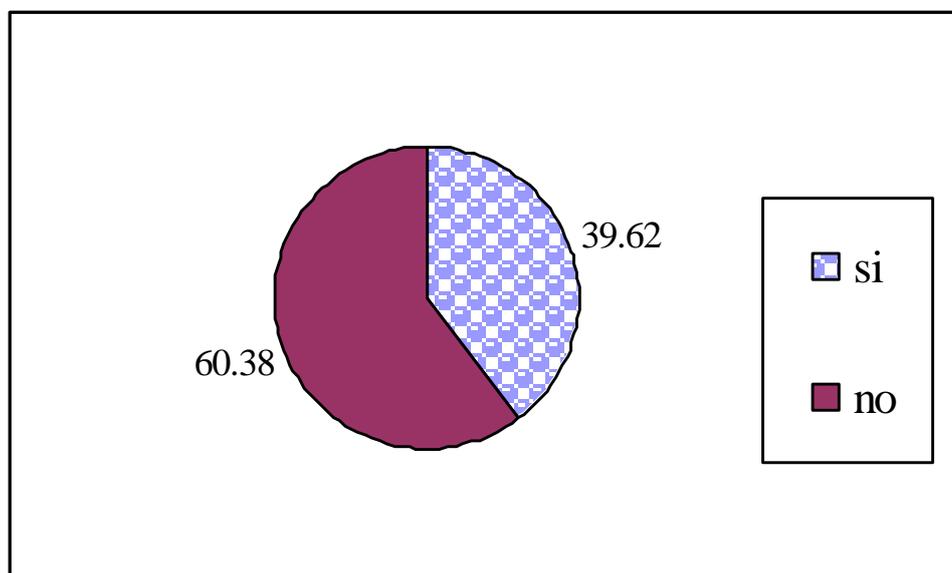


Figura 6.6 Cuestionamiento de la capacitación recibida al ingresar a la SEP.

Un gran porcentaje de los docentes 60.38 %, *no* recibió capacitación cuando ingreso a trabajar en el plantel, por lo que se reafirma el desconocimiento de las políticas y procedimientos de trabajo, confirmada en la pregunta 1.

El docente con la experiencia que va teniendo, adquiere algunos aspectos laborales.

Pregunta 7

¿Recibe capacitación para desempeñar su trabajo como docente?

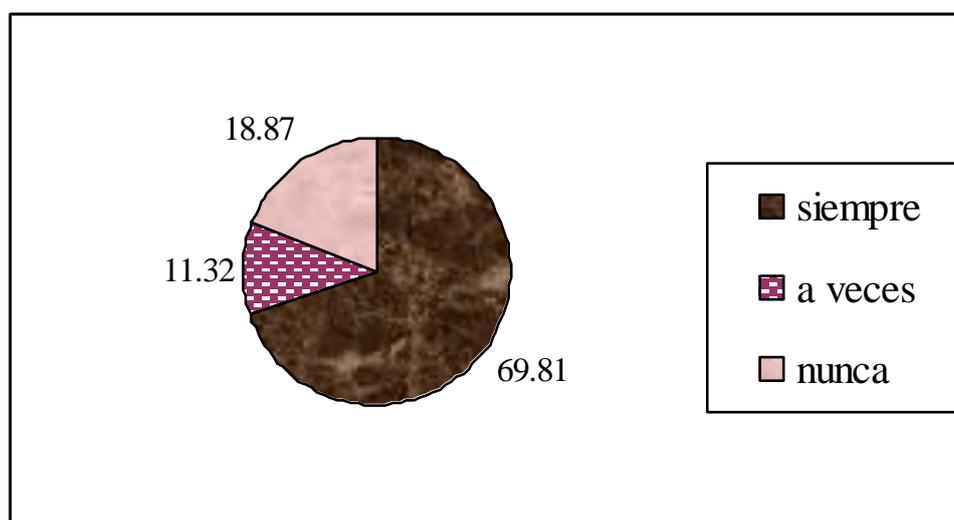


Figura 6.7 Cuestionamiento de la capacitación recibida como docente.

Un gran porcentaje 69.81% de los encuestados respondieron *siempre* y un 11.32% *a veces*, ambos porcentajes suman 81.13% de los docentes que reciben capacitación, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- ◆ Cursos de actualización y docencia.
- ◆ No hay programas, se tiene que buscar la capacitación.
- ◆ Funciona poco.
- ◆ Las necesidades son específicas para cada área.
- ◆ El plantel ofrece cursos inter-semestrales de capacitación.

Pregunta 10

¿El plantel cuenta con un tablero de avisos para los docentes?

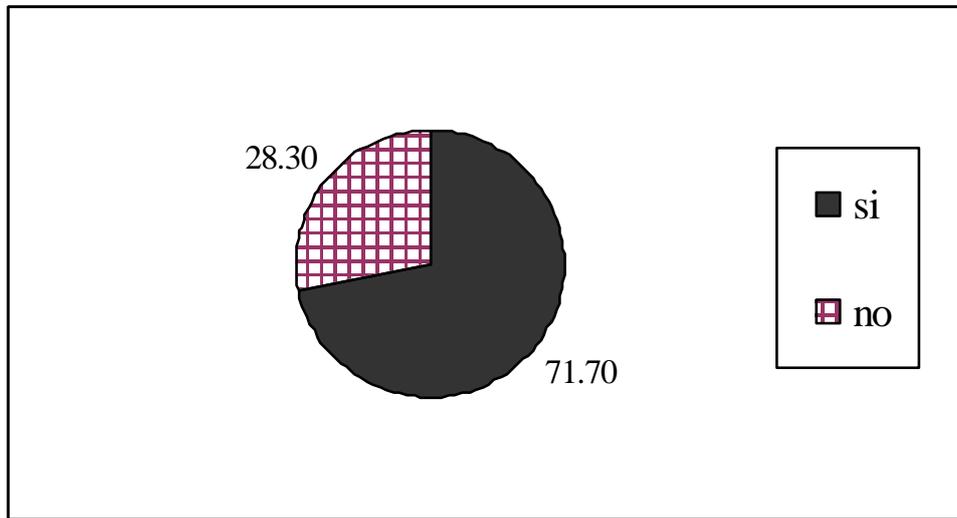


Figura 6.10 Cuestionamiento de que se tiene tablero de avisos.

El porcentaje del 28.30% contestó que *no* se tienen tableros de avisos para los docentes, puede deberse a que no se percatan de su existencia.

Es alto el porcentaje 71.70%, que contestó que *si* existe un tablero de avisos, y dentro de este porcentaje, algunos docentes señalaron lo siguiente:

- ◆ Falta más información.
- ◆ No es muy visible porque esta en el reloj chocador.
- ◆ Esta muy mal organizado.
- ◆ Sería conveniente contar con uno más.

Pregunta 11

¿Cómo es la comunicación formal de sus superiores para con usted?

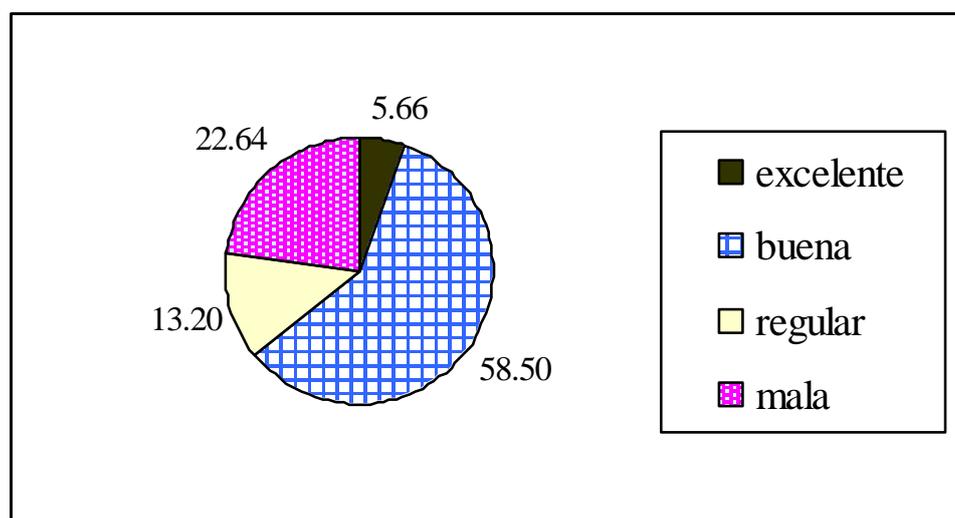


Figura 6.11 Cuestionamiento de la comunicación formal de los superiores.

Los docentes, por su tipo de trabajo tienen más relación y contacto con el departamento de servicios docentes; y respecto a ausencia laboral, pago de sueldo y prestaciones, recategorizaciones, etc., la relación es con el departamento de servicios administrativos. La mayoría contestó que es *buena*. Un docente contestó que era *excelente*, y explicó que es porque se acercaba a los jefes.

El 22.64 % contestó que es *mala*, algunos docentes de este porcentaje comentaron:

- ◆ Es muy centralizada y rígida.
- ◆ No hay una solución a las necesidades.
- ◆ Nunca avanzan nada.
- ◆ La información si llega, y a veces llega tarde por algunos departamentos.

Pregunta 12

¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

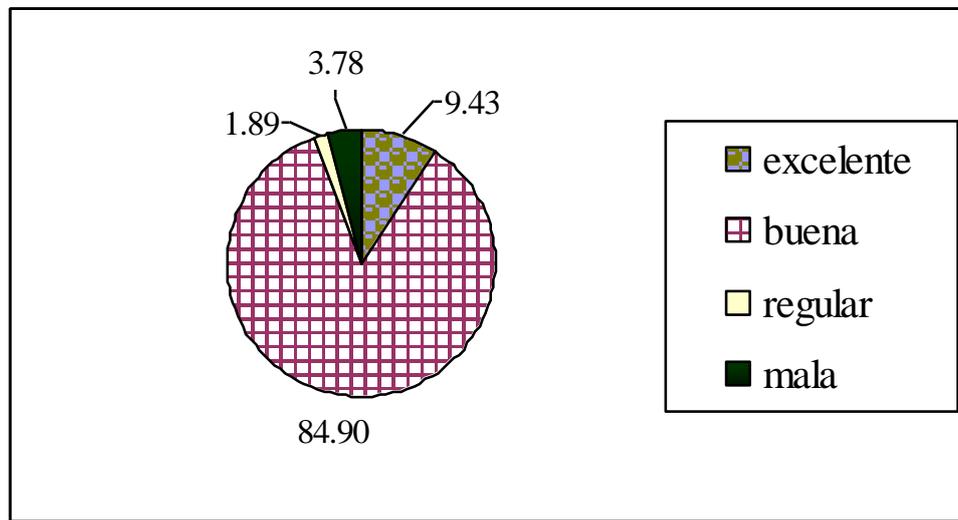


Figura 6.12 Cuestionamiento de la comunicación con los compañeros.

La mayoría contestó 84.90% *buena* y el 9.43% *excelente*, por lo que se puede determinar que un factor preponderante en el clima organizacional y es importante que sea bien manejada por los integrantes en de grupo en cuestión.

Algunos comentarios fueron:

- ◆ Falta camaradería.
- ◆ Falta integración.
- ◆ Solamente se tiene respecto a las materias que se imparten.
- ◆ Hay información que falta dar a conocer por bien del plantel.

Pregunta 13

¿Cómo es la comunicación con sus alumnos?

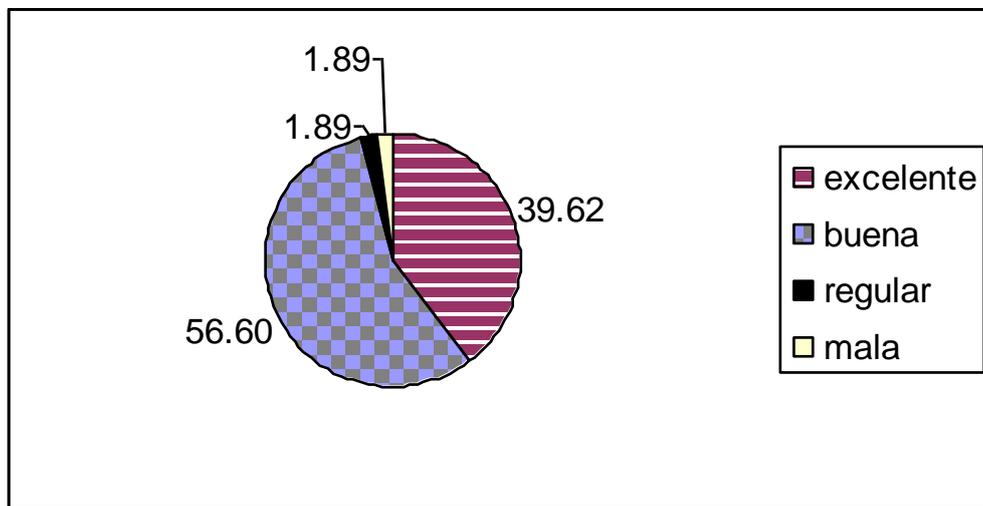


Figura 6.13 Cuestionamiento de comunicación con los alumnos.

El porcentaje de 39.62 % contestó ser *excelente*, y otro porcentaje más alto 56.60 % contestó *buena*, lo que se puede observar es que los docentes piensan y sienten que su comunicación con los alumnos es adecuada.

Este tipo de comunicación es un factor importante para el clima organizacional, porque los alumnos son nuestros clientes.

Pregunta 14

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del depto. de servicios administrativos?

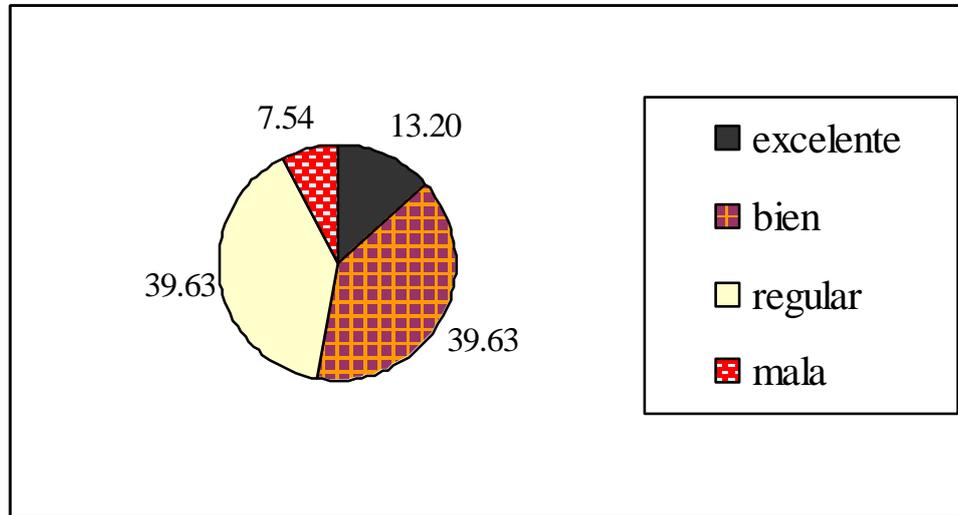


Figura 6.14 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del depto. de servicios administrativos.

Se puede observar que la percepción en cuanto al cumplimiento de las funciones fue catalogada por los docentes encuestados entre *regular* y *bien* y un bajo porcentaje en *mala*.

El departamento de servicios administrativos necesita cumplir con los requerimientos del puesto y tener más atención con el personal docente, ya que la percepción que refleja no es muy satisfactoria.

Pregunta 15

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del depto. de servicios docentes?

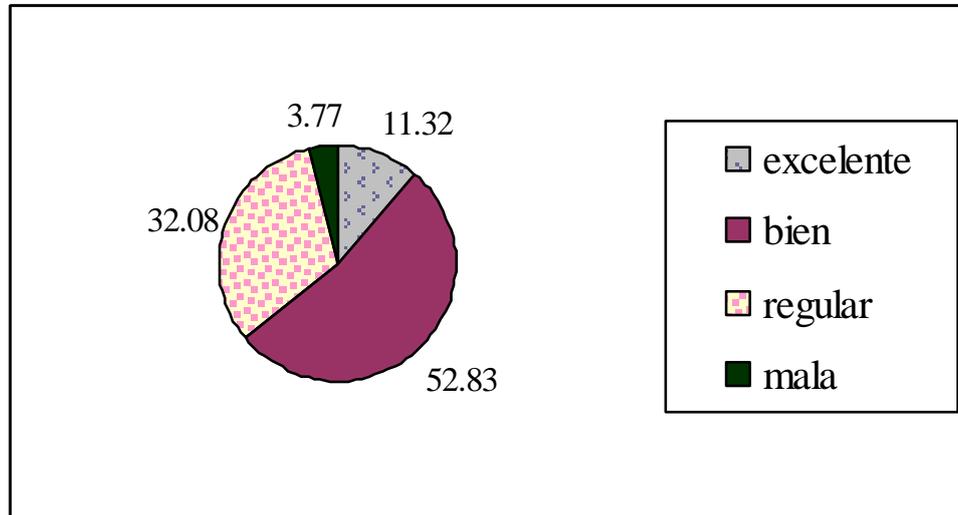


Figura 6.15 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del depto. de servicios docentes.

El 64% de la población encuestada corresponde a la calificación entre *excelente* y *bien*, pero no por ello se debe dejar de lado al 36% de la población que opinó en forma contraria. Estos resultados afectan al mismo departamento, a la administración del plantel y a los mismos docentes.

La percepción que se tiene del departamento de servicios docentes es muy importante para el análisis del clima organizacional, ya que es el departamento que tiene mas contacto con el personal docente del plantel.

Pregunta 16

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del depto. de escolares?

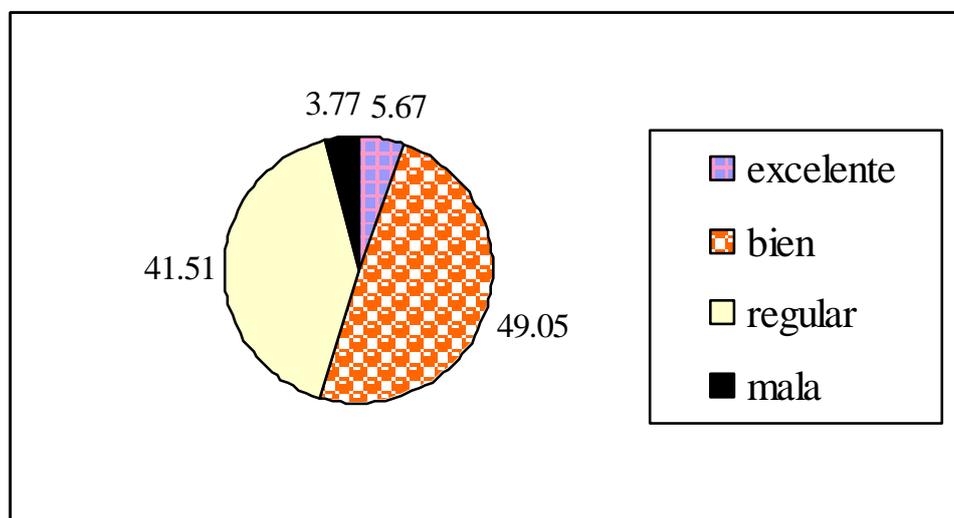


Figura 6.16 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del depto. de servicios escolares.

Los resultados muestran que el 45% de la población encuestada opina que las funciones del jefe del departamento de servicios escolares son ejecutadas en forma deficiente, la cual podría redundar en el servicio a los alumnos y al personal docente.

La población estudiantil del plantel es muy grande y se atiende en dos turnos, por lo que es importante el buen funcionamiento del departamento de servicios escolares.

Pregunta 17

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del depto. de vinculación?

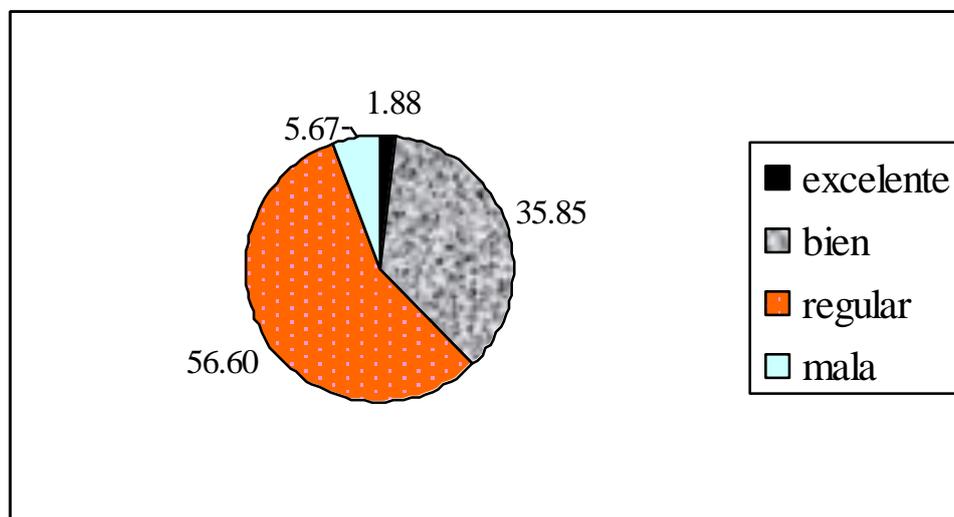


Figura 6.17 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del depto de vinculación.

El 62% de los docentes encuestados, contestó que las funciones realizadas por el jefe del departamento de vinculación con el sector productivo son deficientes.

El departamento de vinculación con el sector productivo tiene relación con el docente en realizar visitas a industrias, servicios de conferencias, etc. Para con los alumnos el trámite de sus prácticas profesionales y seguimiento de egresados.

Pregunta 18

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del depto. de planeación y evaluación?

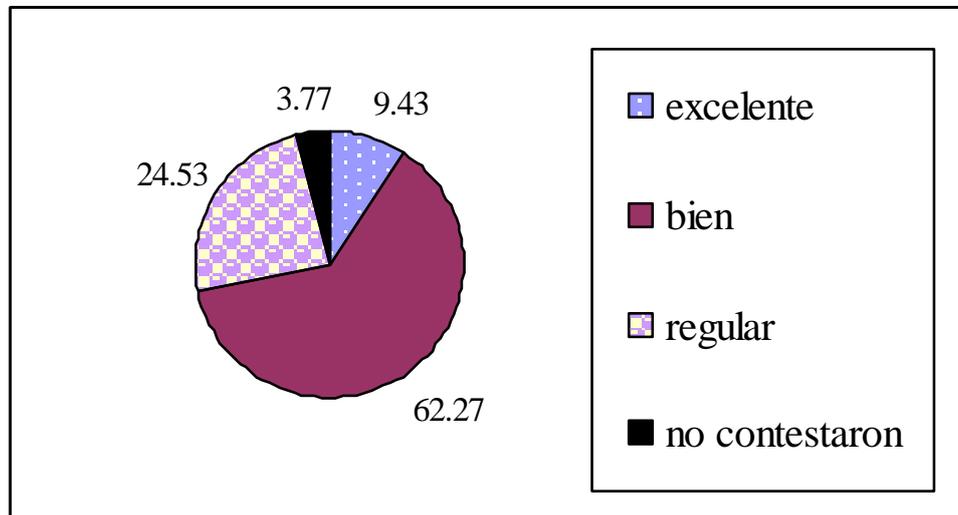


Figura 6.18 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del depto. de planeación y evaluación.

El 71 % de los docentes encuestados contestó que las funciones del jefe del departamento de planeación y evaluación son eficientes.

El departamento de planeación y evaluación, de acuerdo con sus funciones no tiene estrecha relación con el personal docente. Sus funciones las realiza a través de las jefaturas de los departamentos, subdirección y dirección del plantel.

Pregunta 19

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el subdirector?

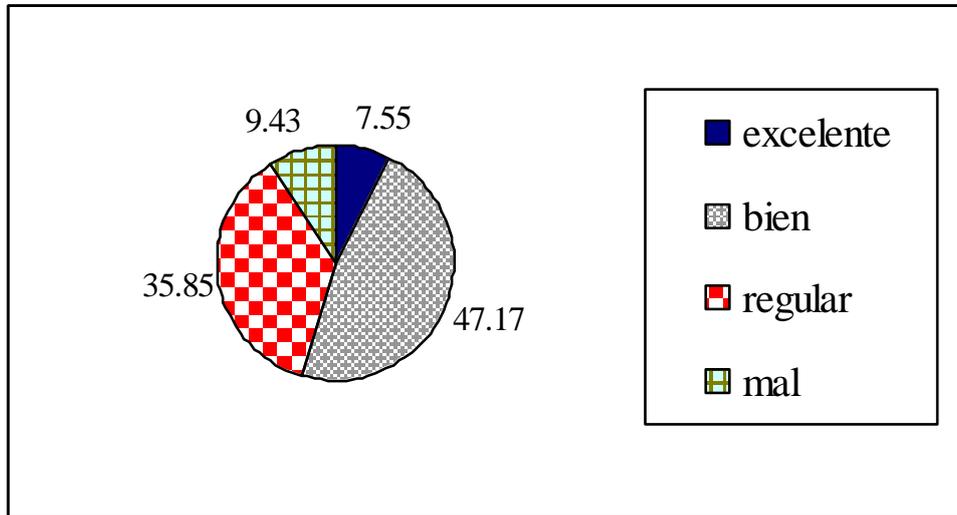


Figura 6.19 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del subdirector.

El porcentaje de *bien* y *excelente* ambos suman el 55% de los docentes encuestados, lo cual refleja que la subdirección del plantel para con los docentes, tiene un percepción baja acerca del cumplimiento de sus funciones.

Lo anterior puede ser que la subdirección del plantel, no atiende en el turno matutino, la mayoría del personal docente y alumnos están en dicho turno.

Pregunta 20

¿Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el director?

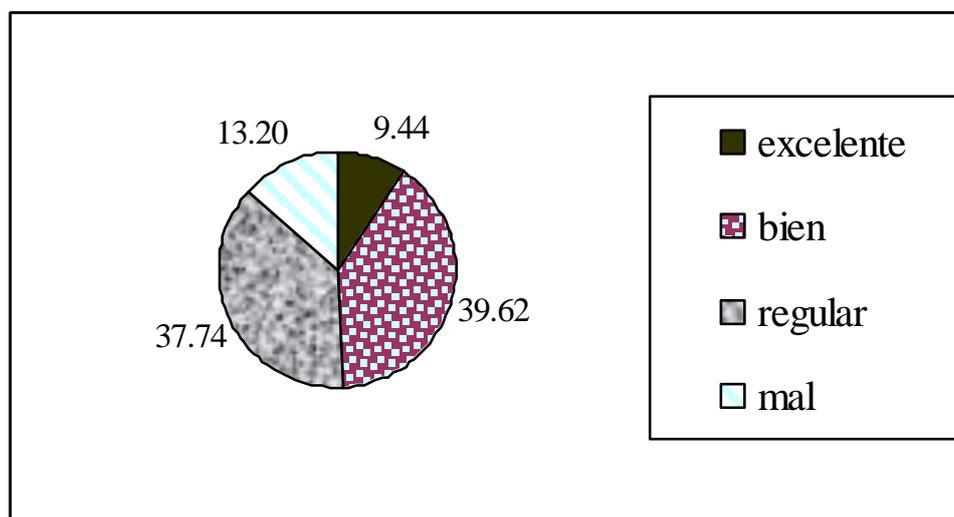


Figura 6.20 Cuestionamiento del cumplimiento de las funciones del director.

El porcentaje de *bien* y el de *excelente*, ambos dan como resultado 49.06 %, lo cual refleja que la percepción de la población encuestada sobre la función del director, no es satisfactoria.

Algunos comentarios de los docentes son los siguientes:

- ◆ Se necesita su presencia para solucionar los problemas, puesto que su personal no lo hace.
- ◆ Que se involucre más en la problemática de la Institución.
- ◆ Su asistencia en el plantel es fundamental desde temprano.
- ◆ Las decisiones que se toman no muestran buena planeación.

Pregunta 25

¿Usted tiene buenas relaciones laborales con los jefes?

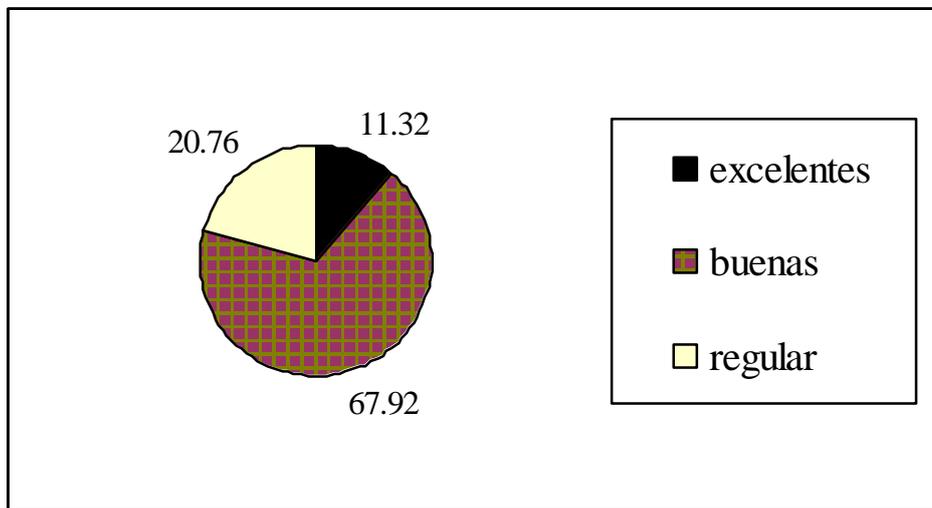


Figura 6.25 Cuestionamiento de la relaciones laborales con los jefes.

El 79 % de la población encuestada contestó que relaciones laborales con los jefes son *excelentes* y *buenas*.

Las relaciones laborales son importantes para el clima organizacional, y la administración del plantel debe de aprovechar este resultado favorable.

Pregunta 26

¿Su planeación curricular, es revisada por el jefe de servicios docentes?

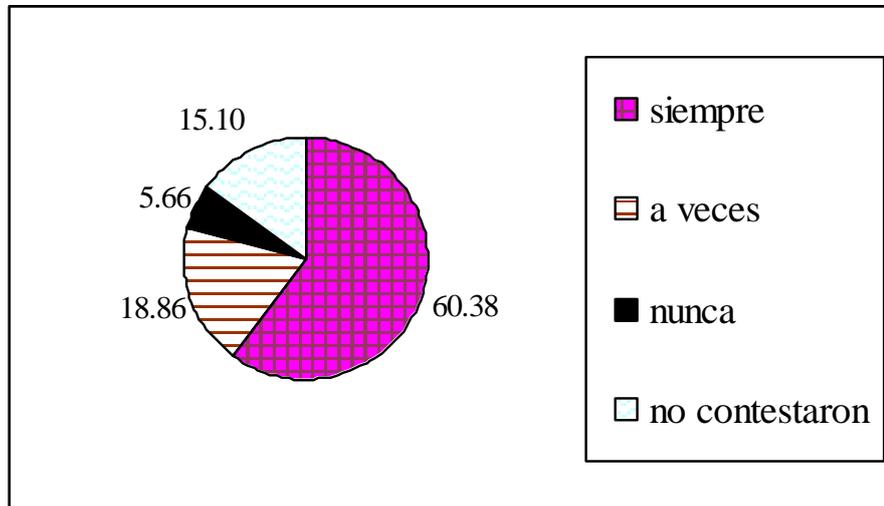


Figura 6.26 Cuestionamiento de revisión de la planeación curricular.

El 60 % de los docentes encuestados afirmó que *siempre*, por lo que el jefe del departamento de servicios docentes si revisa la planeación de algunos docentes.

El 15% de los docentes encuestados *no contestaron*, lo cual sería conveniente analizar por qué su abstención, ya que todos los docentes deben cumplir con la entrega de la planeación curricular.

Los comentarios que hicieron algunos docentes son:

- ◆ No se han recibido observaciones.
- ◆ Se entrega, no hay algún comentario y observación al respecto.
- ◆ No se retroalimenta.
- ◆ Lo desconozco.

Pregunta 27

¿Cualquier trabajo que usted desempeñe, es revisado por el jefe superior correspondiente?

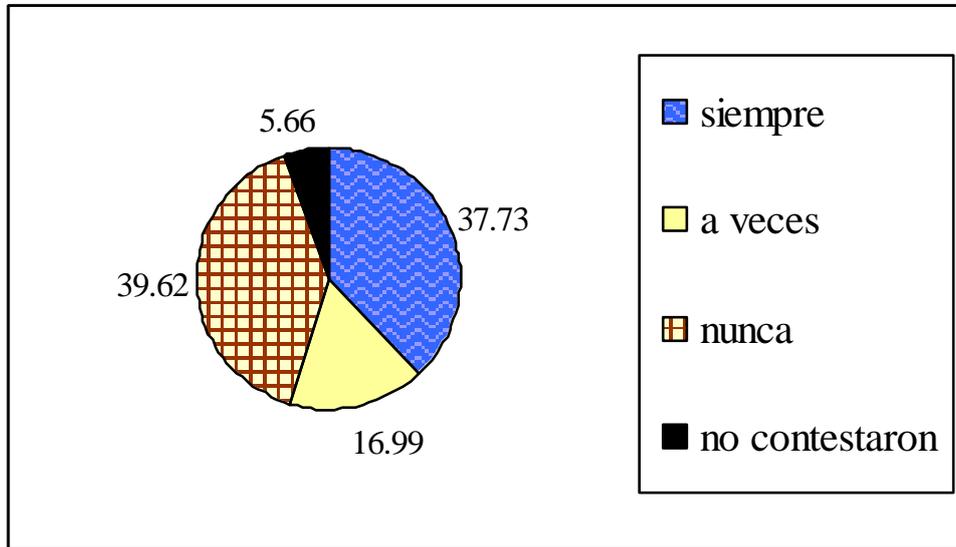


Figura 6.27 Cuestionamiento de los trabajos revisados por los jefes superiores.

El 55 % de la población encuestada afirma que *siempre* y *a veces* los trabajos son revisados por los jefes.

La revisión de los trabajos por lo jefes es importante para el clima organizacional, refleja el cumplimiento de funciones, tanto del jefe como del subordinado, y éste último necesita conocer los resultados.

Pregunta 28

¿Cuando usted ha obtenido algún logro, las autoridades del plantel se lo reconocen?

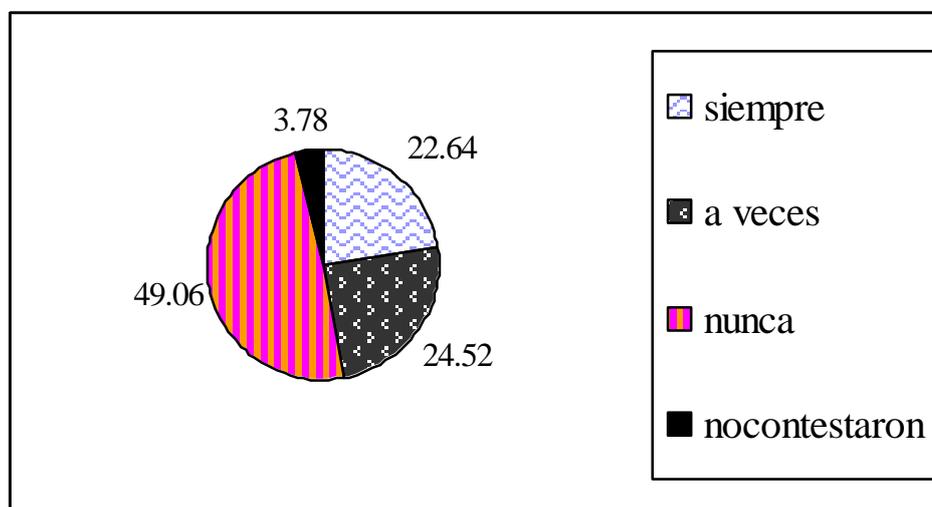


Figura 6.28 Cuestionamiento de logros de los docentes reconocidos por las autoridades.

El porcentaje de *siempre* y *a veces* ambos dan como resultado 47% de los docentes encuestados, y éste porcentaje es mas bajo que el de 49 % de *nunca*.

Este resultado es súper preocupante, porque no cubre la mitad de la totalidad de la población encuestada, y es muy importante el reconocimiento ante cualquier situación para el recurso humano.

El logro de un docente puede ser de cualquier índole, por lo que se involucra a toda la Administración del Plantel en este cuestionamiento.

Algunos comentarios de los docentes son:

- ◆ Elabore dos tesis y no obtuve ningún reconocimiento.
- ◆ Faltan reconocimiento del semestre febrero-julio 2007.
- ◆ Es necesario dar a conocer los logros a la comunidad.

Pregunta 29

¿Las materias que ha impartido, han sido por petición personal o han sido asignadas por el jefe del departamento de servicios docentes u otra autoridad?

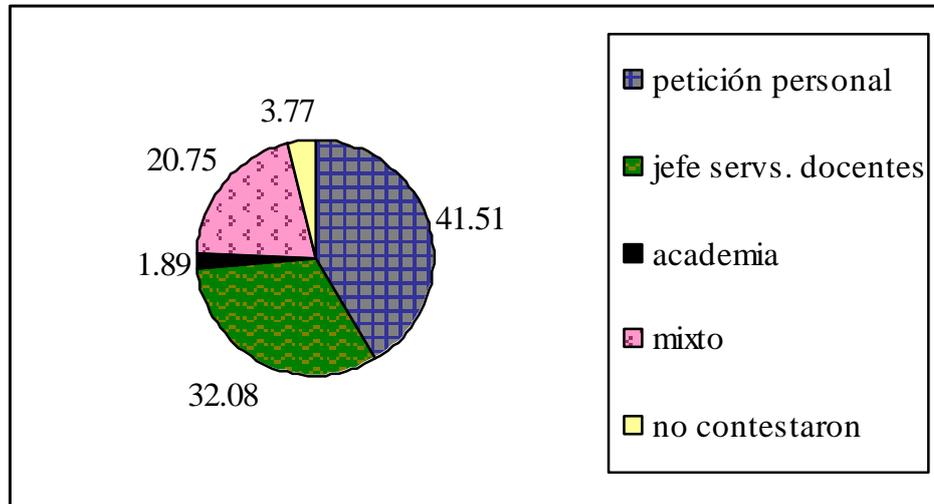


Figura 6.29 Cuestionamiento en asignación de las materias a impartir.

El 62 % de los docentes encuestados, afirmó que la asignación de las materias es por *petición personal* y *mixto*. Este resultado es aceptable en el sentido de que la mayoría de los docentes imparten las materias que eligieron y su desarrollo es adecuado.

El 32 % de los docentes encuestados que afirmaron que el *jefe de servicios docentes* les asignaba las materias, se tiene que analizar las causas que tuvo dicho departamento y darles una explicación. La comunicación es un factor preponderante en el clima organizacional.

Pregunta 30

Las materias que ha impartido son de acuerdo a su perfil profesional.

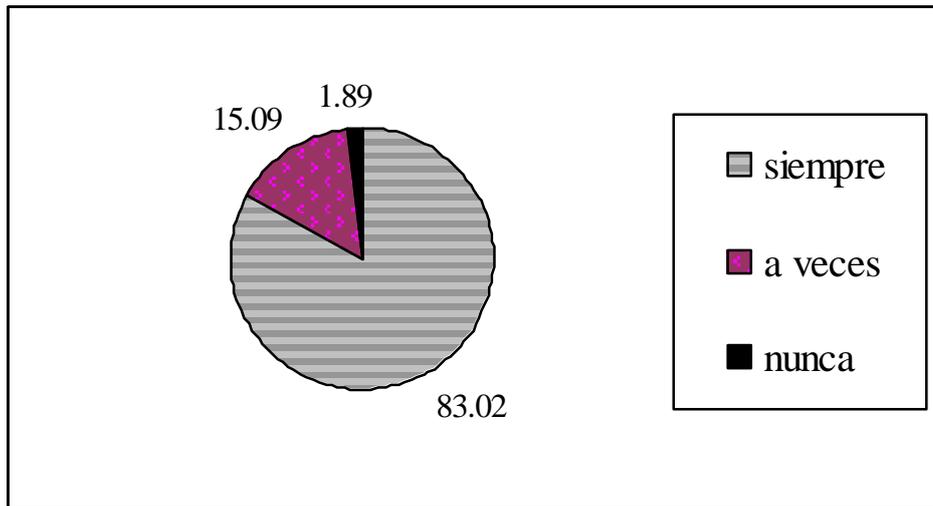


Figura 6.30 Cuestionamiento de las materias impartidas, si son del perfil profesional del docente.

El 83% de la población encuestada, afirma que *siempre* ha impartido las materias de acuerdo a su perfil profesional, por lo que el desempeño para las mismas es adecuado.

Este resultado se confirma con la pregunta anterior, ratificando el buen desempeño del personal docente.

Pregunta 31

¿Usted se actualiza profesionalmente para impartir sus materias?

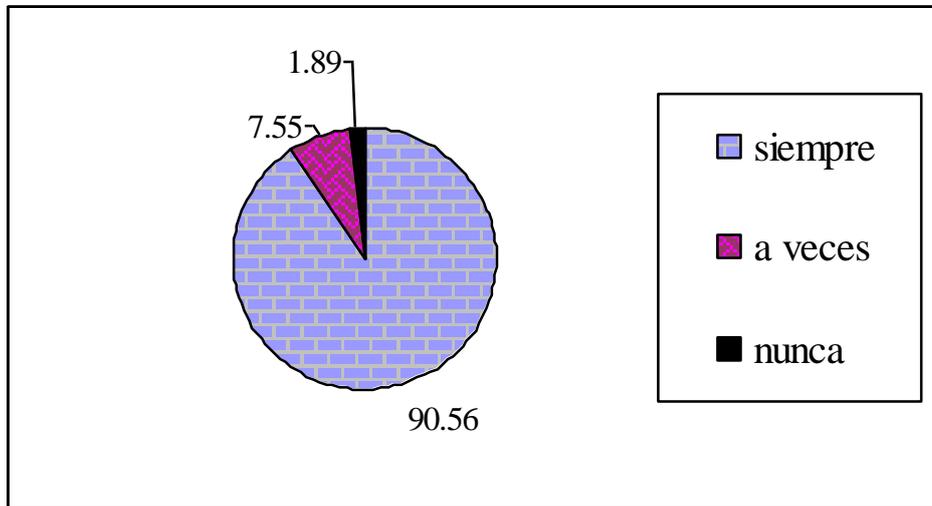


Figura 6.31 Cuestionamiento de la actualización profesional del docente.

El 90 % de los docentes encuestados afirmó que *siempre* se actualizan.

Este resultado es muy aceptable, ya que los docentes quieren dar lo mejor de sí, algunos comentarios de estos docentes son:

- ◆ A través de cursos.
- ◆ A través de bibliografía.
- ◆ Por métodos propios.
- ◆ Por interés personal y por mi cuenta.
- ◆ Buscando en Internet y revistas científicas.

Pregunta 32

¿Para impartir su clase, usted llega al aula?

0 a 5 minutos después de la hora indicada.

6 a 9 minutos después de la hora indicada.

10 minutos después de la hora indicada.

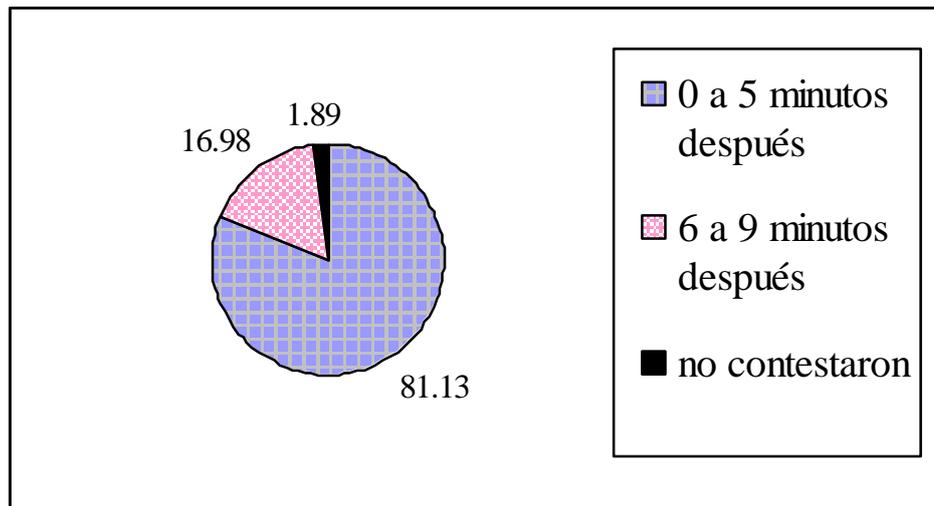


Figura 6.32 Cuestionamiento del tiempo para llegar al aula de clases.

El 81% de los docentes encuestados, afirmó que llega *de 0 a 5 minutos después de la hora indicada*, este resultado es aceptable porque esta dentro del margen de tolerancia para llegar al aula de clases.

Los prefectos son quienes llevan a cabo esta labor de supervisión de la entrada al aula de los docentes, haciendo sus respectivos reportes y entregándolos al departamento de servicios docentes y al de administrativos.

Pregunta 35

¿Lleva adecuadamente su planeación curricular?

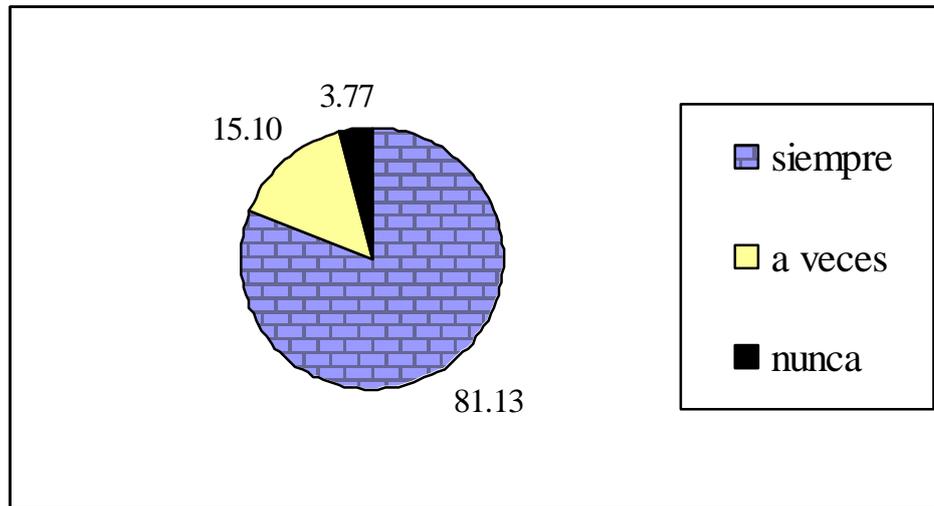


Figura 6.35 Cuestionamiento de llevar adecuadamente la planeación curricular.

El 81 % de los docentes encuestados que contestó *siempre*, refleja que la gran mayoría de los docentes llevan adecuadamente su planeación curricular que elaboran. La revisión de la misma, se analizó en la pregunta 26.

El resto de la población encuestada 19%, comenta lo siguiente:

- ◆ Es de acuerdo al material que existe en el laboratorio, el avance de lo planeado.
- ◆ Falta material y equipo.
- ◆ Cambios de fechas en algunas actividades, al inicio del semestre entregan un calendario y después hay algunas modificaciones.

Pregunta 36

¿Entrega oportunamente sus calificaciones a la oficina de control escolar?

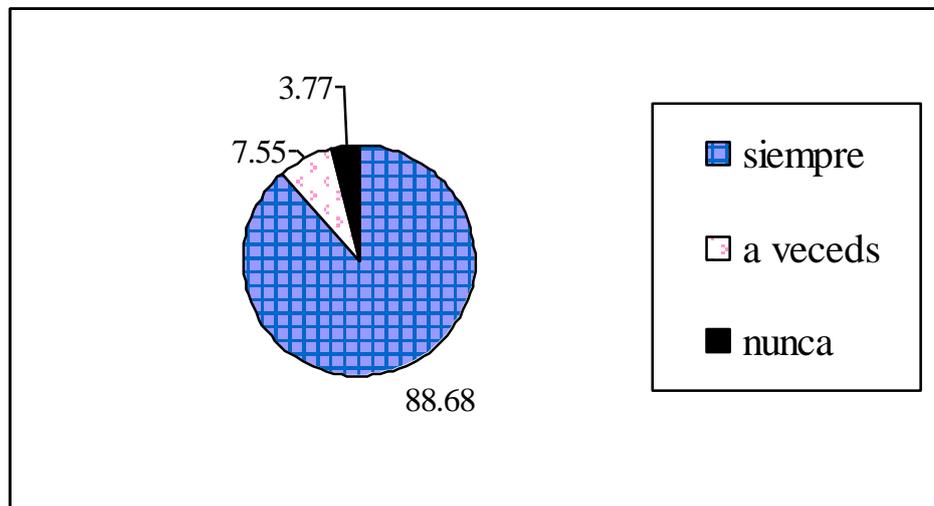


Figura 6.36 Cuestionamiento referente a la entrega oportuna de calificaciones.

El 88 % de la población encuestada contestó que *siempre* entrega oportunamente las calificaciones, este resultado es aceptable, primeramente por el cumplimiento de funciones y segundo por que los alumnos reciben oportunamente sus boletas de calificaciones.

El departamento de servicios escolares reporta al departamento de servicios docentes, que docentes no entregan oportunamente las calificaciones. Este incumplimiento repercute para aquellos docentes que quieren participar en el programa EDD.

Pregunta 39

¿Ha participado en el programa de estímulos al desempeño del personal docente?

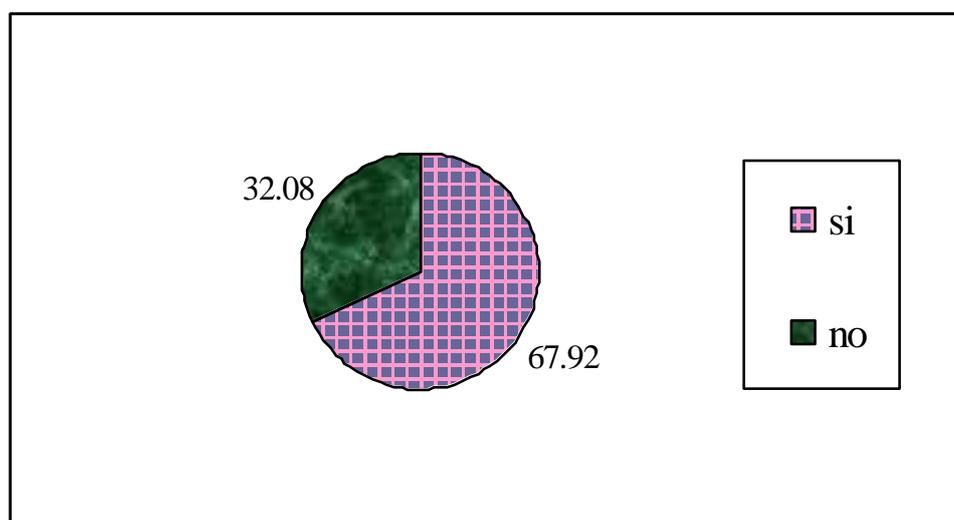


Figura 6.39 Cuestionamiento en la participación en el programa de estímulos al personal docente.

El 67 % de la población encuestada, contestó que *si* ha participado, siendo un porcentaje aceptable en cuestión de que cumplen con los requisitos.

La finalidad de éste estímulo es la de apoyar la labor educativa del personal docente y su desarrollo, así como para elevar la calidad en su trabajo, dedicación, permanencia, y exclusividad.

El docente para ser beneficiado por dicho programa de estímulos necesita cubrir los requisitos vigentes, y dependiendo de éstos va a tener una puntuación y por ende un nivel y un número de salarios mínimos mensuales.

Pregunta 40

¿Se ha promocionado (recategorizado) en el Plantel?

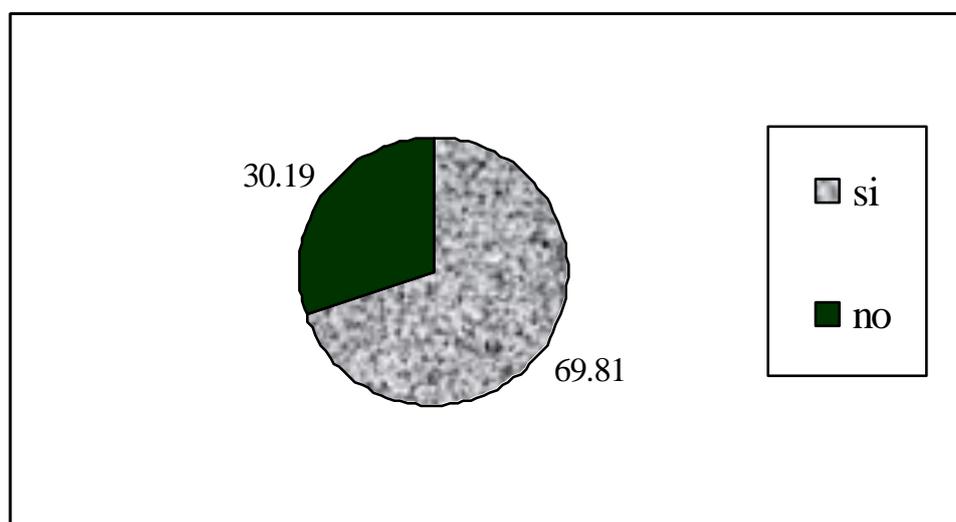


Figura 6.40 Cuestionamiento del personal docente recategorizado.

El casi 70 % de la población encuestada, *si* se ha promocionado o recategorizado, lo cual refleja que cumplen con los requisitos reglamentarios vigentes en su época.

La promoción docente es el procedimiento mediante el cual el personal docente de los diferentes subsistemas de nivel medio superior y superior de SEMS, puede ser ascendido de categoría o nivel, y consiste en el cambio de categoría que el personal docente posee en el momento en que se efectúa el proceso de promoción a la categoría inmediata superior, dentro del tabulador vigente, siempre y cuando se cumpla con los requisitos reglamentarios académicos y profesionales en vigor.

Pregunta 43

¿De qué tipo de problemas ha tenido con el personal que atiende las oficinas?

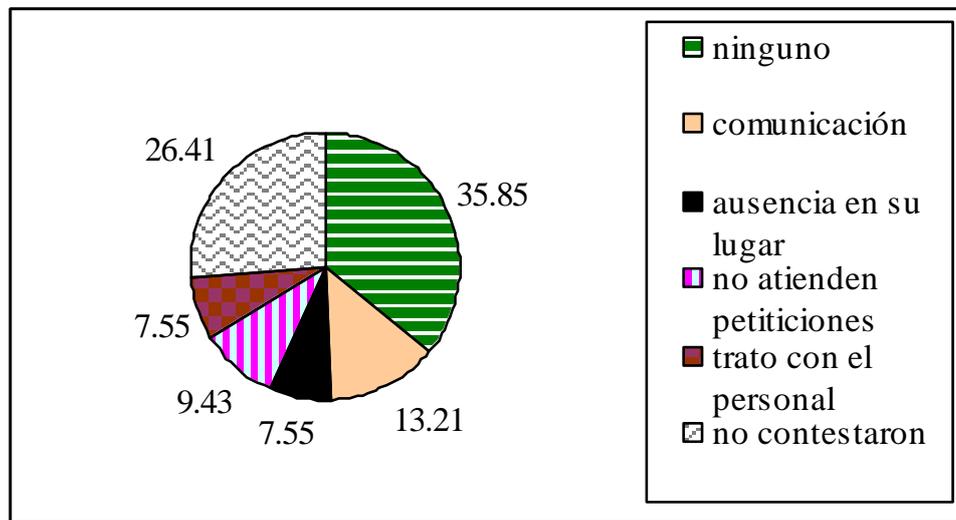


Figura 6.43 Cuestionamiento de problemas con el personal que atiende las oficinas.

El 26 % de la población encuestada que *no contestaron*, su abstinencia puede reflejar que no han tenido problema alguno, y si se conjunta con el porcentaje del 35% de que contestaron *ninguno*, ambos dan 61 % y puede equivaler a *ninguno*.

Este resultado es aceptable, porque el plantel es grande en extensión, en número del personal y en la demanda estudiantil.

Los problemas que mencionaron algunos docentes fueron: comunicación, ausencia en su lugar de trabajo, que no atienden las peticiones y el trato con el personal.

Pregunta 44

¿Cómo considera que son sus relaciones con la mayoría del personal del plantel?

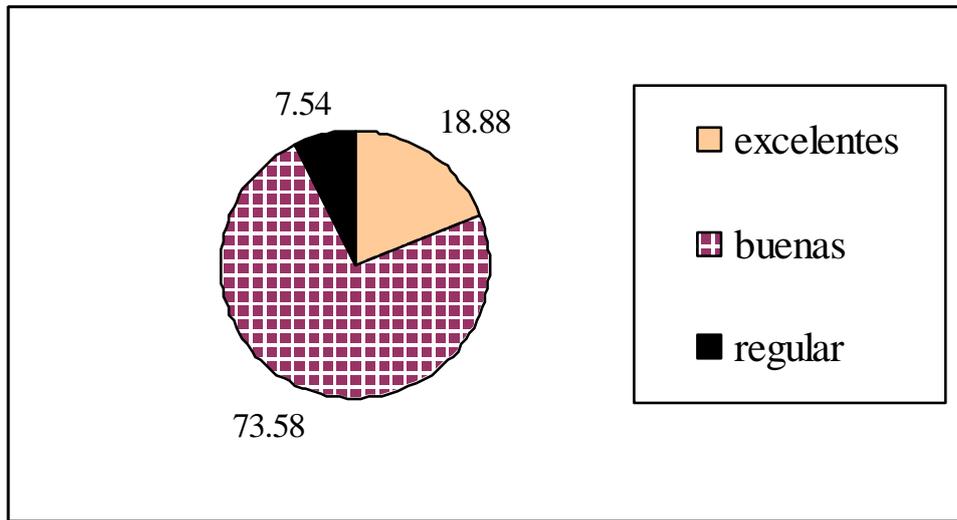


Figura 6.44 Cuestionamiento de cómo son las relaciones con la mayoría del personal.

El 92 % de la población encuestada, afirmó que las relaciones con la mayoría del personal son *excelentes* y *buenas*.

El resultado anterior, refleja que las relaciones del personal son aceptables, y son importantes para un buen clima organizacional.

El plantel tiene una plantilla de personal extensa.

Este resultado se puede correlacionar con las preguntas 11 y 12 que ya se analizaron.

Pregunta 46

¿Se le piden ideas para mejorar su trabajo?

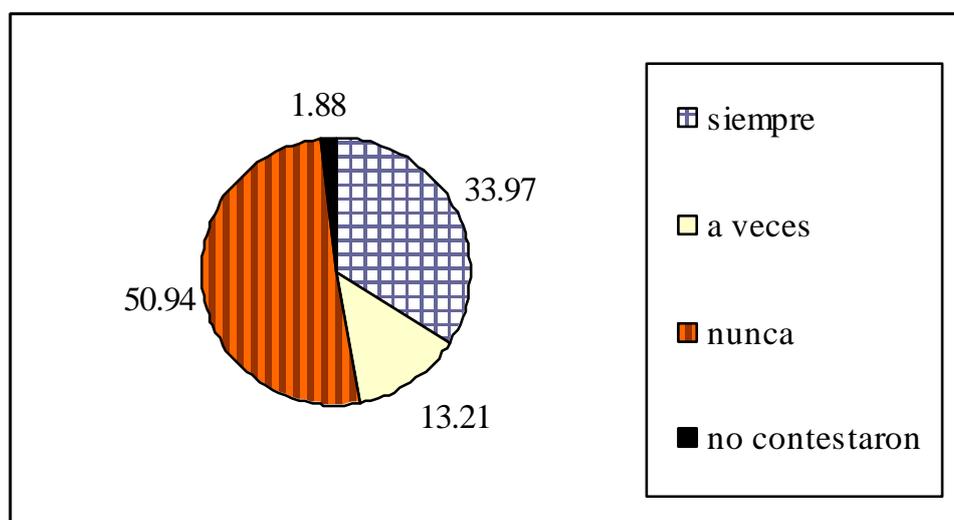


Figura 6.46 Cuestionamiento de que si piden ideas para mejorar el trabajo.

El 47 % de la población encuestada, contestó que *siempre* y *a veces* se le piden ideas para mejorar su trabajo. La suma de este resultado es aun menor que el del 50% de la población encuestada que contestó que *nunca*.

Lo anterior refleja que al recurso humano o docente, no se le considera capacitado para aportar ideas.

Pregunta 47

¿Los cursos de capacitación que usted recibe, son de docencia o área profesional?

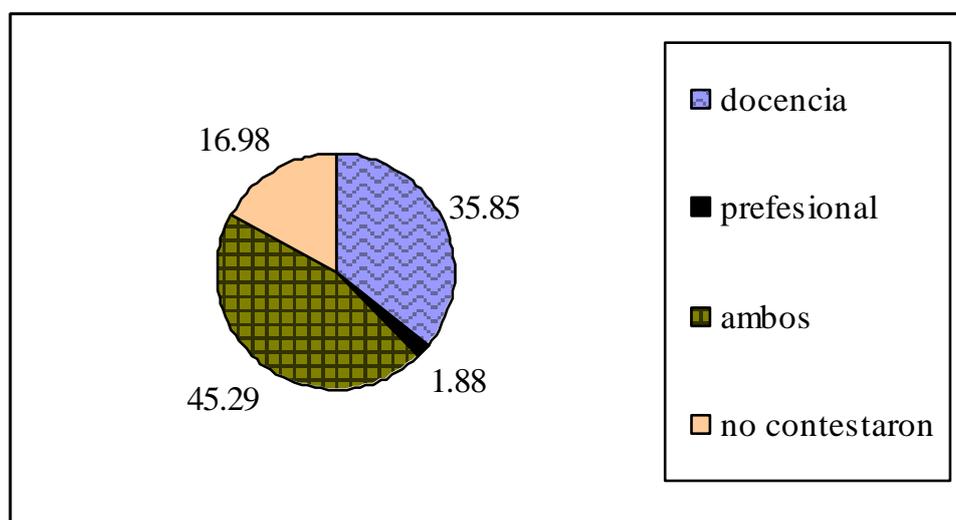


Figura 6.47 Cuestionamiento de los cursos de capacitación recibidos.

El 45 % de la población encuestada, contestó *ambos*, es un resultado aceptable, pero se debe de especificar cuales cursos sobre pesaron más.

El casi 17 % de la población encuestado, *no contestaron*, esto puede reflejar que no han recibido ningún curso, por lo que también debe analizarse la abstinencia.

Los cursos de docencia son los que más han recibido los docentes del plantel.

Pregunta 48

¿Su jefe le ha preguntado que necesita para hacer mejor su trabajo?

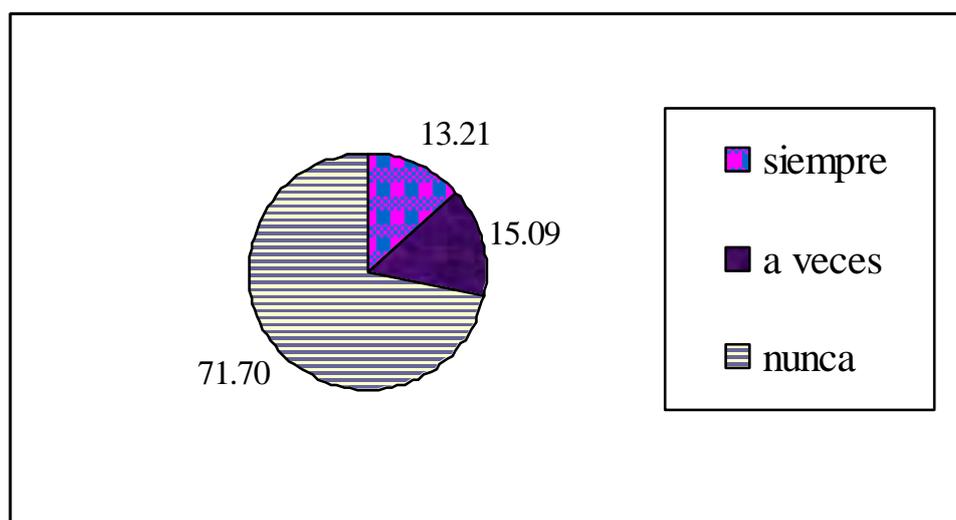


Figura 6.48 Cuestionamiento respecto que el jefe pregunta necesidades de trabajo.

El 71% de los docentes encuestados contestaron que *nunca*, este resultado es alto en contestación, pero a la vez es muy alto en no tener atenciones laborales para con el docente.

El personal docente tiene una percepción negativa en la atención que tiene la administración del plantel para con el personal.

Pregunta 51

¿Los jefes saben dar órdenes?

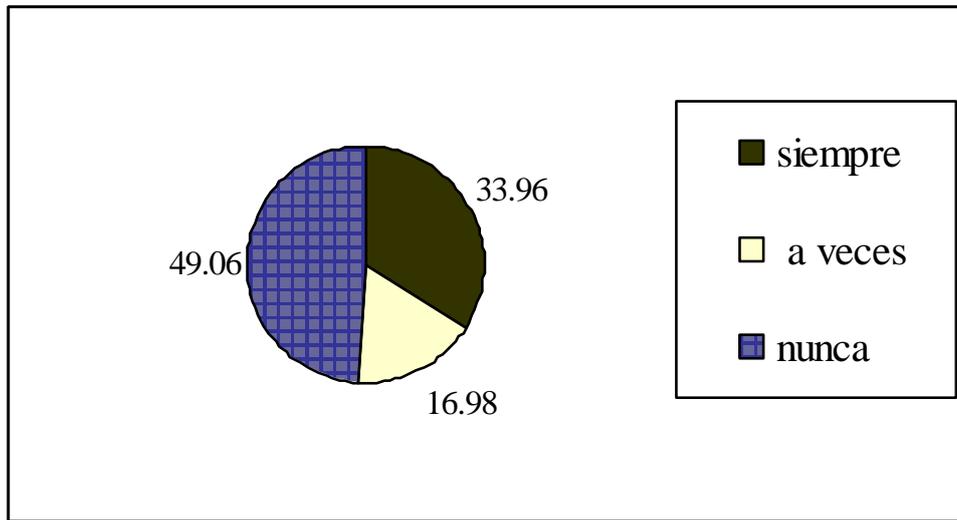


Figura 6.51 Cuestionamiento de jefes que saben dar órdenes.

El 50 % de la población encuestada, contestó *siempre* y *a veces*, y el 49 % contestó que *nunca*. Se puede observar que los resultados son iguales.

Estos resultados, se pueden correlacionar con las preguntas de la 14 a la 20.

El 50 % de los docentes encuestados tiene una percepción ineficiente en cuando a la autoridad de los jefes.

Pregunta 52

¿Usted ha recibido ayuda de su jefe para mejorar su desempeño?

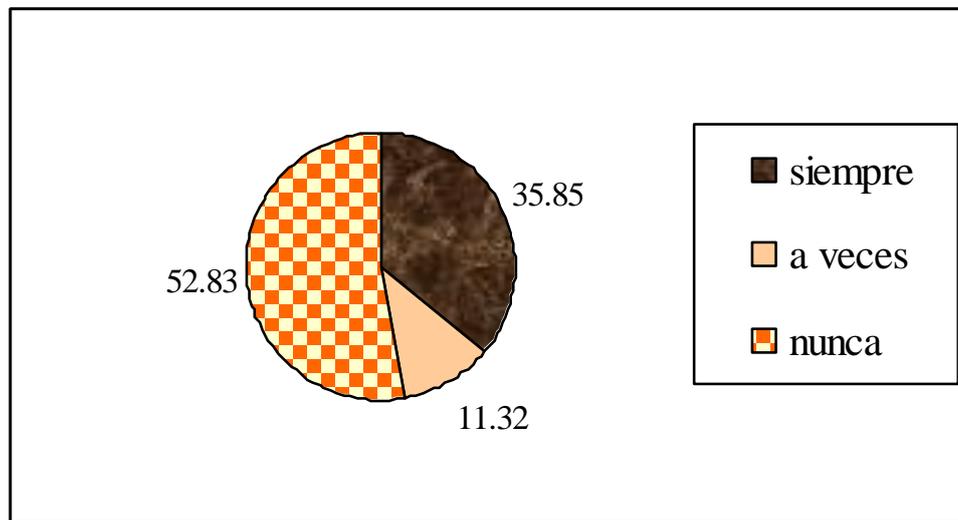


Figura 6.52 Cuestionamiento de la ayuda que ha recibido de su jefe.

El 47 % de los docentes encuestados, contestó *siempre* y *a veces*, y el 52 % contestó que *nunca*.

Se puede observar que el segundo resultado es más alto que el primero, siendo esto preocupante y contrastante.

Los jefes deben de dar apoyo a sus subordinados en cualquier función, y así tienen mejores resultados y beneficios ambos.

Pregunta 53

¿Le gustaría proporcionar alguna sugerencia que mejore algún aspecto de su trabajo?

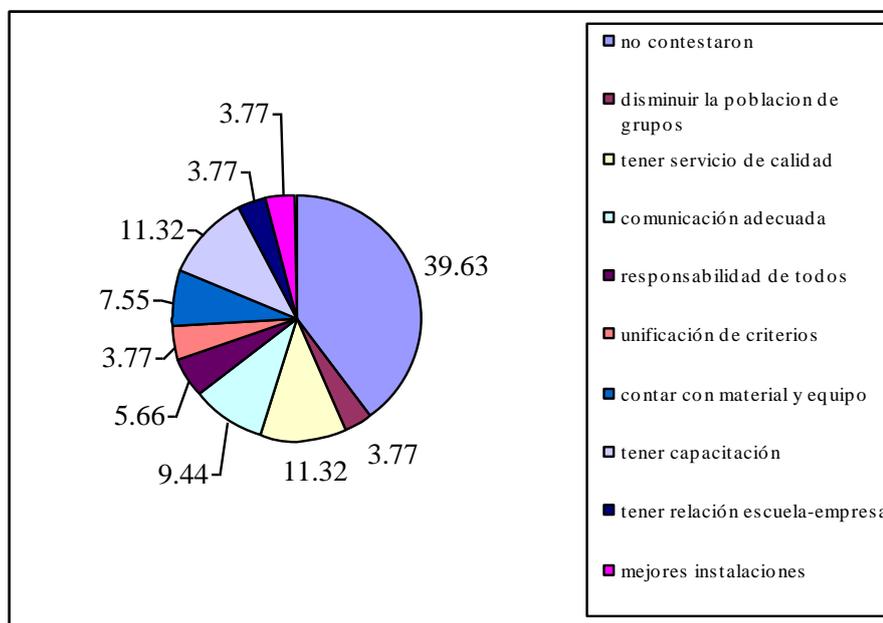


Figura 6.53 Cuestionamiento de alguna mejora para su trabajo.

Se describen los porcentajes de la figura 6.53 para mejor su mejor apreciación:

◆	No contestaron	39.63%
◆	Disminuir la población en grupos	3.77%
◆	Tener servicio de calidad	11.32%
◆	Comunicación adecuada	9.44%
◆	Responsabilidad de todos	5.66%
◆	Unificación de criterios	3.77%
◆	Contar con material y equipo	7.55%
◆	Tener capacitación	11.32%
◆	Tener relación escuela-empresa	3.77%
◆	Mejores instalaciones	3.77%

El 60 % de la población encuestada, son docentes que tienen una visión en su quehacer diario, por eso hacen sugerencias a la administración del plantel.

El 40% de la población encuestado, *no contestaron*, esto puede reflejar que no sean visionarios en su ambiente laboral.

En este capítulo solamente se analizaron los resultados de 36 preguntas de la encuesta realizada al personal docente del CBTis No 198.

Los análisis reflejan que el clima organizacional del Plantel no tiene una percepción aceptable por parte del personal docente encuestado.

En el siguiente capítulo se establecen las conclusiones de las respuestas obtenidas.

VII Conclusiones

Los resultados de las preguntas se conjuntan en los siguientes factores:

- ◆ Factor higiénico de políticas de la compañía y administración.
- ◆ Factor higiénico de supervisión.
- ◆ Factor higiénico de sueldo y beneficios.
- ◆ Factor higiénico de ambiente (físico y de trabajo).
- ◆ Factor de motivación de logro.
- ◆ Factor de motivación de reconocimiento.
- ◆ Factor de motivación de responsabilidad.
- ◆ Factor de motivación de crecimiento.

En el factor higiénico de políticas de la compañía y administración están contempladas las preguntas: 1, 2, 6, 7, 10, 33, 34 y 37 a).

En el factor higiénico de supervisión están contempladas las preguntas: 3, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 32, 43, 46, 48, 50, 51 y 52.

En el factor de higiénico de sueldo y beneficios están contempladas las preguntas: 37 b), 38, 39, 40 y 41.

En el factor higiénico de ambiente físico, están contempladas las preguntas: 4, 5, 8, 9, 21, 22 y 24.

En el factor higiénico de ambiente de trabajo, están contempladas las preguntas: 12, 23 y 44.

En el factor de motivación de:

- a) De logro, están contemplada las preguntas: 13 y 49.
- b) De reconocimiento, están contempladas la pregunta: 29.
- c) De responsabilidad, están contempladas las preguntas: 30, 35, 36, 45, 47 y 53.
- d) De crecimiento, están contempladas las preguntas: 31 y 42

A continuación se detalla cada una de las preguntas analizadas y su propuesta respectiva:

1.- El factor higiénico de la teoría de Herzberg, referente a la política de la compañía y administración, no se conoce con exactitud si está o no cubierto, debido a las respuestas obtenidas.

2.- El factor higiénico de la teoría de Herzberg, referente a la política de la compañía y administración, no se conoce con exactitud si está o no cubierto, debido a las respuestas obtenidas.

3.- Se concluye que la preparación, experiencia y responsabilidad son altas, por lo cual puede el docente funcionar de forma autónoma. El factor higiénico de supervisión se cumple, porque están supervisados de acuerdo a los requerimientos del sistema.

4.- El departamento de servicios docentes y el de administrativos, necesitan dar resolución a los ítems mencionados. El factor higiénico de ambiente físico, no se cumple.

5.- El departamento de servicios docentes y el de administrativos, deben dar solución a los puntos expuestos en el análisis, para que el docente desempeñe bien su labor y los alumnos sean los mas beneficiados. El factor higiénico de ambiente físico, no se cumple.

6.- Los docentes con la experiencia adquirida, van conociendo aspectos laborales. El factor higiénico de la política de la compañía y administración, no se cumple.

7.- La administración del plantel, debe considerar las peticiones de los docentes siempre y cuando se hagan en tiempo y forma. El factor higiénico de la política de la compañía y administración, se cumple en mayoría.

8.- El departamento de servicios docentes y el de administrativos, deben corregir tal situación antes de que ocurran pérdidas.

9.- La mayoría de los docentes en cuestión, sabe que hacer en caso de un siniestro. El factor higiénico de ambiente físico, si se cumple.

10.- Por el número de docentes que trabajan en el plantel, si es necesario que sea da mayor tamaño el tablero de avisos, vistoso y con material de interés general. El factor higiénico de política de la compañía y administración se cumple en una gran mayoría.

11.- La comunicación de los superiores debe mejorar en todos los aspectos. Es urgente eliminar esta imagen con una comunicación más fluida, eficiente y oportuna. El factor higiénico de supervisión, no se cumple en su totalidad.

12.- Existe la comunicación entre compañeros de trabajo. El factor higiénico de ambiente de trabajo, si se cumple.

13.- La comunicación maestro-alumno si se da. El factor motivacional de logro si se cumple.

14.- Se puede deducir que el departamento de servicios administrativos necesita tener más atención con el personal docente y realizar los trámites de los mismos con más agilidad sin perder su seguimiento, tanto en la coordinación de enlace operativo, como en las oficinas de la dirección general de educación tecnológica industrial (DGETI). El factor higiénico de supervisión no se cumple en una gran mayoría.

15.- Los resultados indican que el departamento de servicios docentes, no está cumpliendo en su totalidad con la descripción del puesto, por lo que es urgente que la dirección y la subdirección del plantel analicen tal situación, ya que a los docentes se les considera clave para el funcionamiento del mismo. El factor higiénico de supervisión no se cumple en gran mayoría.

16.- De acuerdo a los resultados, el departamento de servicios escolares no esta cumpliendo con sus funciones, la dirección y subdirección deben analizar tal incumplimiento, la mayoría de las consecuencias se reflejan en el servicio y atención para con los alumnos. El factor higiénico de supervisión no se cumplen en mayoría.

17.- El departamento de vinculación debe tener más atención para con los docentes en las solicitudes de visitas industriales y en conferencias solicitadas. La dirección y subdirección debe revisar a fondo en donde están las fallas de dicho departamento, porque es el que ha obtenido un porcentaje bajo en el cumplimiento de sus funciones. El factor higiénico de supervisión, no se cumple.

18.- Se necesita analizar el por qué de las contestaciones en la encuesta, ya que este departamento no tiene contacto directo con los docentes, todo es a través vía departamentos. El factor higiénico de supervisión no se cumple en mayoría.

19.- Lo insólito de la conclusión, es que, el problema y la solución están en la misma administración del plantel. El factor higiénico de supervisión no se cumple.

20.- Al igual que la pregunta anterior, el problema y la solución están en la misma administración del plantel. El factor higiénico de supervisión no se cumple.

21.- Es necesario que el docente exija a los alumnos a dejar el aula como la encontraron, es decir, limpia. El factor higiénico de ambiente físico no se cumple en mayoría.

22.- Para seguir manteniendo limpia las instalaciones del plantel, sería conveniente instalar una campaña de escuela limpia, involucrando a todo el personal del plantel y al alumnado. El factor higiénico de ambiente físico se cumple en una gran mayoría.

23.- La mayoría de los docentes asiste a los festejos sociales. El factor higiénico de ambiente de trabajo si se cumple.

24.- La administración del plantel, necesita reorganizar y/o cambiar la concesión de la cafetería para que la mayoría del personal consuma y también todos los alumnos. El factor higiénico de ambiente físico en el servicio de cafetería no se cumple.

25.- Existen relaciones laborales con los jefes, la administración del plantel debe aprovechar estas relaciones. El factor higiénico de supervisión si se cumple en su mayoría.

26.- El jefe del departamento de servicios docentes, debe informar a los docentes, como esta su planeación curricular, si tiene o no observaciones al respecto. Lo anterior es necesario para que el docente se sienta tomado en cuenta en sus funciones. El factor higiénico de supervisión no se cumple en gran parte, lo ideal es que se cubra en su totalidad.

27.- La dirección del plantel y la subdirección con sus tres departamentos del área técnica, necesitan conocer cuales han sido los trabajos realizados por los docentes y, cuales se han revisado y cuales no. Para el docente es importante tener información y retroalimentación al respecto. El factor higiénico de supervisión se cumple a la mitad de su totalidad.

28.- La administración del plantel debe atender este rubro, dándole la importancia que tiene para los docentes y todo el personal en general. El factor higiénico de supervisión en trabajos realizados no se cumple.

29.- El departamento de servicios docentes debe de analizar las causas por las cuales asignó materias a un 32 % de los docentes encuestados y explicarles el por qué. El factor motivante de reconocimiento se cumple en mayoría.

30.- El resultado de esta pregunta se confirma con la anterior, ratificando el buen desempeño del personal docente. El factor motivante de responsabilidad se cumple un una gran mayoría.

31.- El resultado obtenido, puede reflejar que los docentes quieren dar lo mejor de sí, al actualizar. El factor motivante de crecimiento se cumple.

32.- Una gran mayoría de los docentes encuestados llega a su aula de clases, dentro del margen de tolerancia establecido. El factor motivante de responsabilidad se cumple en una gran mayoría.

33.- La administración del plantel, debe de distribuir las comisiones entre todos los docentes y así disminuir las inasistencias a clases por este motivo a ciertos docentes. El factor higiénico de políticas de la compañía si se cumple.

34.- Son pocos docentes que han tenido incapacidades por enfermedad, ninguna ha sido por riesgo o accidente de trabajo. El factor higiénico de políticas de la compañía si se cumple.

35.- Según el mismo docente, lleva adecuadamente su planeación curricular. El factor motivante de responsabilidad se cumple en una gran mayoría.

36.- El departamento de servicios escolares conjuntamente con el de servicios docentes, deben analizar que docentes no cumplen con esta actividad y, establecer una estrategia de control para tal entrega. El factor motivante de responsabilidad se cumple en una gran mayoría.

37.- Esta pregunta se dividió en dos incisos. a) Contratación del personal: En la actualidad el 50% de la población encuestada es de cambio de adscripción y el resto es contratado por la administración del personal. b) Tiempo laborando en el plantel: Se llega a la conclusión de que la mayoría del personal docente cuenta con experiencia por el tiempo que tiene laborando en el plantel, y la administración del mismo, debe de aprovecharla. El factor higiénico de sueldo y beneficio, se cumple, ya que de lo contrario se tendría una rotación del personal.

38.- Casi el 70% de los docentes encuestados, tienen más de 30 horas de nombramiento, siendo alto este resultado. El factor higiénico de sueldo y beneficios, se cumple en una gran mayoría.

39.- El 67 % de los docentes encuestados si ha participado en el programa de estímulos. Son pocos los docentes que han participado y no han cumplido los requisitos vigentes establecidos. El factor higiénico de sueldo y beneficios, se cumplen en una gran mayoría.

40.- Casi un 70 % de la población encuestada, si se ha recategorizado, son minoría los que han participado y no cumplen con los requisitos vigentes establecidos. El factor higiénico y beneficios, se cumplen en una gran mayoría.

41.- La conclusión es que los sueldos del personal docente encuestado, en la mayoría son aceptables ya que no necesitan de otro empleo. El factor higiénico de sueldos y beneficios se cumple en una mayoría.

42.- El 50 % de la población en cuestión, ha ocupado puestos administrativos, por lo que la administración del plantel debe de aprovechar la experiencia de éstos docentes. El factor motivante de crecimiento se cumple en mayoría.

43.- En los problemas que mencionaron los docentes encuestados, la administración del plantel, debe poner énfasis en éstos, las causas que los origina e ir eliminándolos. El factor higiénico de supervisión se cumple en gran mayoría.

44.- Las relaciones que tiene el personal del plantel son aceptables. Este resultado se puede correlacionar con las preguntas 11 y 12. El factor higiénico de ambiente de trabajo, si se cumple.

45.- Este resultado obtenido es muy subjetivo, por lo que el departamento de servicios docentes debe aplicar controles para comprobar el cumplimiento real laboral. Algunos docentes encuestados no contestaron esta pregunta, es conveniente conocer lo que originó la abstinencia. El factor motivante de responsabilidad según el mismo docente si se cumple en mayoría.

46.- El resultado obtenido es preocupante para la administración del plantel, porque al docente o recurso humano no se le considera apto para aportar ideas, esta situación es desmotivante. El factor higiénico de supervisión no se cumple.

47.- La gran mayoría de los encuestados, si han recibido cursos. El factor motivante de responsabilidad se cumple en una gran mayoría.

48.- La administración del plantel debe tener más cuidado en este aspecto, y tener más atenciones con los docentes y borrar la imagen negativa que percibe el docente del jefe. El factor higiénico de supervisión no se cumple.

49.- El porcentaje del 25% de que no contestaron la pregunta, puede ser que el docente no tenga una meta a seguir. El 75% restante, son docentes que tienen un ideal a seguir, lo importante es que cumplan sus metas. El factor motivante de logros personales se cumple en una gran mayoría.

50.- El porcentaje del 13 % de los docentes que contestaron a veces y nunca, es preocupante este resultado en el sentido de cómo imparten su(s) clase(s) éstos docentes. El departamento de servicios docentes debe analizar tal situación. El factor higiénico de supervisión se cumple en mayoría.

51.- Los resultados obtenidos para esta pregunta, son preocupantes y la misma administración del plantel debe analizar cómo los jefes establecen su autoridad. Lo insólito de la conclusión es que, el problema y la solución están en la misma administración del plantel. El factor higiénico de supervisión no se cumple en mayoría.

52.- El resultado obtenido es preocupante y contrastante, la administración del plantel debe analizar el por qué algunos docentes reciben ayuda y otros no, en dónde está la diferencia para recibir ayuda.

53.- La administración del plantel debe considerar estas sugerencias, porque son de gran importancia para ella misma y para los docentes. Son un reflejo de la percepción que tienen los docentes de su institución. El factor motivante de responsabilidad se cumplen en mayoría, ya que al haber sugerencias hay carencias, y sin embargo los docentes trabajan.

Los resultados anteriores arrojaron que el personal docente no percibe satisfactoriamente el clima organizacional del plantel.

Concluyendo los resultados del clima organizacional, se tiene lo siguiente de acuerdo a los factores de la teoría de Herzberg:

El factor higiénico de supervisión sólo se cumple en parte y es un área de oportunidad para mejorar y jerárquicamente exigir que se cumplan con la descripción del puesto.

El factor higiénico de políticas de la compañía y administración, sólo se cumple en parte y es un área de oportunidad para mejorar, los docentes y todo el personal del Plantel deben conocer las políticas y procedimiento de trabajo, todos los jefes deben cumplir con la descripción del puesto.

El factor higiénico de sueldo y beneficios están cubiertos en su mayoría, este factor higiénico es la base para que se den los factores motivacionales.

El programa de estímulos al desempeño docente, es un factor motivacional, que se tiene que cubrir para alcanzar los beneficios. Algunos requisitos de este programa es que el docente cumpla con sus funciones normales de docente, por lo que en algunas respuestas de la encuesta, el porcentaje obtenido es la mayoría.

El factor higiénico de ambiente laboral y ambiente físico se cumple en una gran mayoría, lo que trae como consecuencia que coadyuvados con los buenos sueldos se estén dando los factores motivacionales a pesar de que no están cubiertos totalmente los factores higiénicos.

También se revisó la puntualidad del docente para llegar a su salón de clases, y se tiene que una gran mayoría sí llega puntual a su salón de clases, por lo que en la pregunta 32, es aceptable el resultados que arrojaron los mismos docentes.

Otro aspecto que se revisó fue que si el docente tiene asistencia en su salón de clases, como resultado se tiene que cuando es por motivo de incapacidad y/o permisos económicos, la misma situación los respalda. Son pocos relativamente los docentes que el plantel comisiona para cualquier actividad. La administración debe analizar esta situación, y comisionar a más docentes y así evitar que sean los mismos docentes

comisionados. Esta cuestión se confirma con la pregunta 33, que los mismos docentes contestaron.

Con todo lo anterior expuesto, el objetivo general de la investigación si se cumple, así como los objetivos específicos.

De acuerdo a la teoría de Herzberg se tiene que los factores higiénicos de políticas de la compañía y administración y supervisión, no se cumplen, y, los factores higiénicos de medio ambiente (físico y de trabajo) y sueldo y beneficios se cumplen parcialmente, por lo que se concluye que el personal docente no está motivado para trabajar.

La hipótesis que se acepta es en esta investigación es:

Ho El personal docente del CBTis No. 198 no esta motivado para trabajar.

VIII Bibliografía

Brunet, L. 2004. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. Quinta reimpresión. México.

Chiavenato, I. 2001. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill Quinta edición. México.

Hernández, R. S. 2003. Introducción a la administración. Editorial Mc Graw Hill. México.

Manual de Promoción Docente, DGETI, 2007.

Manual del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal, DGETI, 2007.

Manual de Organización del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios. SEP. 1999.

Newstrom, W. J. 2007. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Duodécima edición México

Robbins, S. P. 2004. Comportamiento Organizacional Editorial Pearson. Décima Edición. México.

Terry, G. R. 1986. Principios de Administración. Editorial CECSA, Décima Edición. México.

Fuentes Electrónicas

<http://www.cc.msnsnscache.com/cache.aspx?q=8244844891659&lang=es-MX&mkt=es-MX&FORM=CVRE>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

http://www.haygroup.com.ve/Biblioteca/Sala_Instrumentos/PDF/Ejercicio_de_Clima_Org.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg.

http://www.wikilearning.com/las_teorias_wwccp-16643-4.htm

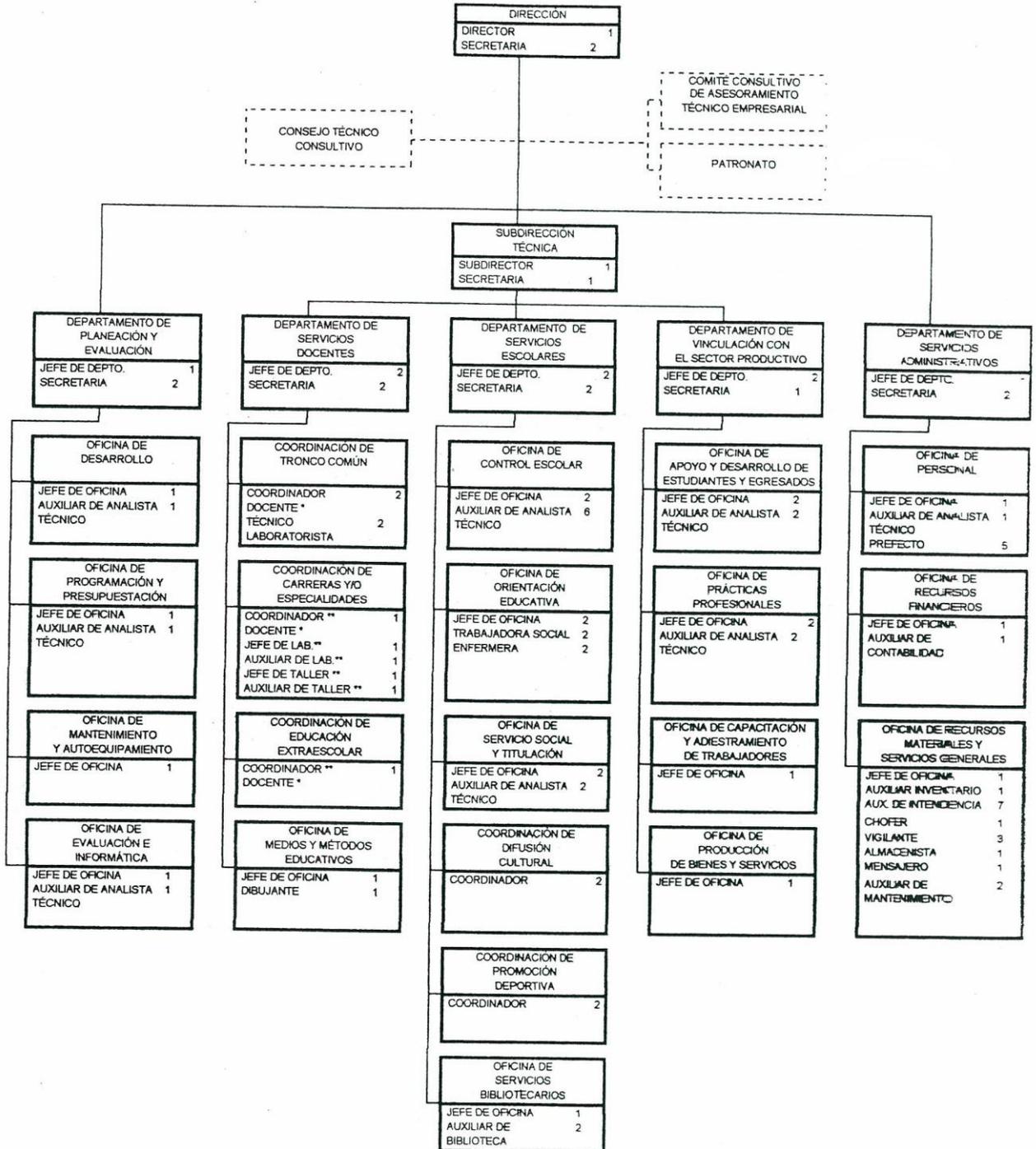
http://www.wikilearning.com/teorias_de_procesos-wkccp-16643-9.htm

http://www.itox.mx/Posgrado/Revista8/art2_tema1.html

Apéndice

Organigrama del CBTis No. 198

CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS
DIAGRAMA DE PUESTOS PARA AMBOS TURNOS
DE 1400 A 1800 ALUMNOS
DOS TURNOS
NIVEL 2



* Los autoriza la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, de acuerdo al funcionamiento académico-administrativo.
 ** Se asigna en función de los turnos autorizados, oferta educativa autorizada y aulas, laboratorios y talleres en funcionamiento.



MATRIZ DE REQUISITOS DE LOS PERFILES PROFESIOGRÁFICOS PARA EL TRÁMITE DE PROMOCIÓN DOCENTE

NOMBRE DE CATEGORÍA	CLAVE	ESCOLARIDAD							ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS						
		GDO DE DR	CAND A DR	GDO DE MTR	ESP 10 MESES	TIT DE LIC	PAS DE LIC	TIT DE LIC	ALTERNATIVA I		ALTERNATIVA II				
									ACTIVIDAD ACADÉMICA		AÑOS EXP PROF.	AÑOS EXP DOC.	CURSOS		
ASIGNATURAS	TÉCNICO DOCENTE	A							• O	• 5 AÑOS		•	6		•
	ENS. MED. SUP	B							• O	• 6 AÑOS	G y H	•	8		•
	PROFESOR DE ENS. MED. SUP.	A								• 2 AÑOS	A y B	•	4	2	•
		B			• CDTO O	• O				• 3 AÑOS	A o B o C o D	•	6	2	•
	C		• O	• O	• O	2 AÑOS			• 6 AÑOS	A o B o C o D	•	7 y J	3 y I		
D	TÉCNICO DOCENTE ASOCIADO "A"	E4853							• O	• 5 AÑOS		•	6		•
	TÉCNICO DOCENTE ASOCIADO "B"	E4855							• O	• 6 AÑOS	G y H	•	8		•
E	TÉCNICO DOCENTE ASOCIADO "C"	E4857			• CTDO O	• Y			• O	• 8 AÑOS	D y H	•	10		•
J	TÉCNICO DOCENTE TITULAR "A"				• O	• O	2 AÑOS		• O	• 4 AÑOS	H y M	•	10	4 y I	
O	TÉCNICO DOCENTE TITULAR "B"			• O	• 4 AÑOS	• O	3 AÑOS		• O	• 5 AÑOS	H y M y N	•	10	5 y I	
	TÉCNICO DOCENTE TITULAR "C"		• O		• 5 AÑOS	• O	4 AÑOS		• O	• 6 AÑOS	H y M y Ñ	•	10	6 y I	
N	PROFESOR DE CARRERA ASOCIADO "A"								• O	• 2 AÑOS	A y B	•	4	2	•
	PROFESOR DE CARRERA ASOCIADO "B"				• CDTO O	• O			• O	• 3 AÑOS	A o B o C o D	•	6	2	•
D	PROFESOR DE CARRERA ASOCIADO "C"			• O	• O	• O	2 AÑOS		• O	• 6 AÑOS	A o B o C o D	•	7 y J	3 y I	
	PROFESOR DE CARRERA TITULAR "A"			• O	• O	• O			• O	• 6 AÑOS	A o B o C o D y E	•	8	4	•
A	PROFESOR DE CARRERA TITULAR "B"		• O		• 4 AÑOS	• O			• O	• 8 AÑOS	E y F	•	8	6	•
	PROFESOR DE CARRERA TITULAR "C"		• 2 AÑOS	• O	• 6 AÑOS	• O			• O	• 12 AÑOS	E y K	•	10 y L	8	•

A).-ELABORACIÓN DE LIBROS O APUNTES. B).-MATERIAL DIDÁCTICO. C).-ELABORACIÓN DE PRÁCTICAS DE LABORATORIO. D).-ASISTENCIA TÉCNICA O ASESORÍA A TERCEROS A TRAVÉS DE PLANTELES E).-ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.	F).-PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE CARÁCTER TÉCNICO-CIENTÍFICO Y ELABORACIÓN DE PROTOTIPOS DIDÁCTICOS Y DESARROLLO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. G).-DOS AÑOS COMO JEFE DE TALLER O LABORATORIO. H).-PARTICIPACIÓN EN MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, AJUSTE O CALIBRACIÓN DE MATERIAL, INSTRUMENTAL Y EQUIPO DE ENSEÑANZA O INVESTIGACIÓN.	I).-HABER APROBADO CURSOS DE DOCENCIA. J).-CARGOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU PROFESIÓN. K).-HABER PUBLICADO TRABAJOS DE CARÁCTER TÉCNICO-CIENTÍFICO Y HABER ELABORADO PROTOTIPOS DIDÁCTICOS Y HABER DIRIGIDO Y DESARROLLADO TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. L).-HABER ORGANIZADO O DIRIGIDO SISTEMAS EDUCACIONALES, O HABER ASESORADO PROCESOS DE TITULACIÓN A NIVEL MEDIO SUPERIOR O SUPERIOR.	M).-HABER PRESTADO ASESORÍA O ASISTENCIA A ALUMNOS. N).-HABER DICTADO CONFERENCIAS O CURSOS DE DOCENCIA. Ñ).-HABER DICTADO CONFERENCIAS O CURSOS ESPECIALES.
--	--	--	--

Apéndice 3

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: ANALIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CBTis No. 198, EN EL AREA DEL PERSONAL DOCENTE.

INSTRUCCIONES: En algunas preguntas subraye su respuesta y escriba su comentario y/o explicación. En otras preguntas la respuesta necesita más amplitud.

- 1.- Conoce todos las Políticas y procedimientos de Trabajo.
SI ALGUNAS NO Especifique:
- 2.- Esta de acuerdo con las Políticas y procedimientos de Trabajo:
SI NO Especifique:
- 3.- Tiene supervisión en el aula cuando imparte su(s) clase(s).
SIEMPRE A VECES NUNCA
- 4.- Las aulas son adecuadas para impartir la clase.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 5.- Los Talleres y Laboratorios son adecuados para impartir la clase.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 6.- Recibió capacitación como trabajador cuando ingreso a la SEP (Plantel).
SI NO Comentario:
- 7.- Recibe capacitación para desempeñar su trabajo como docente.
SIEMPRE A VECES NUNCA Especifique:
- 8.- En los Talleres y Laboratorios existen extintores en buenas condiciones.
SI NO
- 9.- En caso de un siniestro en el Plantel, Usted sabe que hacer.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 10.- La Institución cuenta con un tablero de avisos para los docentes.
SI NO Comentario:
- 11.- Cómo es la comunicación formal de sus superiores para con Usted.
EXCELENTE BUENA REGULAR MALA Comentario:
- 12.- Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo.
EXCELENTE BUENA REGULAR MALA Comentario:
- 13.- Cómo es la comunicación con sus alumnos.
EXCELENTE BUENA REGULAR MALA Comentario:
- 14.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del Depto. de Servicios Administrativos.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 15.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del Depto. de Servicios Docentes.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 16.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del Depto. de Servicios Escolares.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 17.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del Depto. de Vinculación.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 18.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el jefe del Depto. de Planeación y Evaluación.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 19.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el Subdirector.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL
- 20.- Cómo percibe usted que cumple las funciones del puesto el Director.
EXCELENTE BIEN REGULAR MAL

- 21.- Se encuentran limpias las aulas de clase y los laboratorios.
SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA Comentario:
- 22.- Las oficinas (incluyendo sanitarios), áreas verdes y pasillos se encuentran limpios.
SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA Comentario:
- 23.- Participa usted en los festejos sociales que lleva a cabo la admón. del Plantel.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 24.- Cómo considera usted el servicio de la Cafetería del Plantel.
EXCELENTE BUENO REGULAR MALO Comentario:
- 25.- Usted tiene buenas relaciones laborales con los Jefes.
EXCELENTES BUENAS REGULAR MALAS Especifique:
- 26.- Su planeación curricular, es revisada por el jefe de Servicios Docentes.
SIEMPRE A VECES NUNCA Especifique:
- 27.- Cualquier trabajo que usted desempeñe, es revisado por el jefe Superior Correspondiente.
SIEMPRE A VECES NUNCA Especifique:
- 28.- Cuando Usted ha obtenido algún logro, las Autoridades del Plantel se lo reconocen.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario.
- 29.- Las materias que ha impartido, han sido por petición personal o han sido asignadas por el Jefe del Depto. de Servicios Docentes u otra Autoridad.
- 30.- Las materias que ha impartido son de acuerdo a su perfil Profesional.
SIEMPRE A VECES NUNCA Especifique:
- 31.- Usted se actualiza Profesionalmente para impartir sus materias.
SIEMPRE A VECES NUNCA Especifique:
- 32.- Para impartir su clase, Usted llega a la Aula:
0 a 5 minutos después de la hora indicada.
6 a 9 minutos después de la hora indicada.
10 minutos después de la hora indicada.
- 33.- Cuando en alguna ocasión usted ha faltado a clases, explique el o los motivos para tal falta.
- 34.- De Agosto del 2006 a la fecha, ha tenido incapacidades médicas.
SI NO Mencione el tiempo:
- 35.- Lleva adecuadamente su planeación curricular.
SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 36.- Entrega oportunamente sus calificaciones a la Oficina de Control Escolar.
SIEMPRE A VECES NUNCA
- 37.- Cuánto tiempo tiene laborando en el Plantel, y explique si la Administración del CBTis 198 lo contrató, o si viene de cambio de adscripción de otro Plantel.
- 38.- Cuántas horas tiene su nombramiento de Docente y que plaza ostenta actualmente.
- 39.- Ha participado en el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.
SI NO Comentarios:
- 40.- Se ha promocionado (recategorizado) en el Plantel.
SI NO Especifique
- 41.- Tiene otro empleo.
SI NO

- 42.- Si usted ha desempeñado algún puesto Administrativo en el Plantel, como
 Considera que realizo sus funciones. Si no ha desempeñado ningún puesto, no
 subraye.
 EXCELENTE BIEN MAL REGULAR Comentario:
- 43.- De qué tipo de problemas ha tenido con el personal que atiende las Oficinas.
- 44.- Cómo considera que son sus relaciones con la mayoría del personal del Plantel.
 EXCELENTES BUENAS REGULAR MALAS
- 45.- Qué porcentaje de su asignación laboral considera que esta cumpliendo.
- 46.- Se le piden ideas para mejorar su trabajo.
 SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 47.- Los cursos de capacitación que usted recibe, son de docencia o área profesional.
- 48.- Su jefe le ha preguntado que necesita para hacer mejor su trabajo.
 SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 49.-Cuál es su principal meta a cumplir a corto plazo, (cumplir antes de un año).
- 50.- Usted cree que está utilizando adecuadamente sus conocimientos.
 SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 51.- Los jefes saben dar órdenes.
 SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 52.- Usted ha recibido ayuda de su jefe para mejor su desempeño.
 SIEMPRE A VECES NUNCA Comentario:
- 53.- Le gustaría proporcionar alguna sugerencia que mejore algún aspecto de su
 trabajo.

GRACIAS POR SU COLABORACION.
 AÑO 2007.

Apéndice 3. Encuesta para analizar el Clima Organizacional del CBTis No. 198 en el
 área del personal docente.
 Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 4

En este apéndice 4 solamente se analizan las preguntas de la encuesta que no están directamente relacionadas con el estudio del clima organizacional del CBTis No. 198, respetando la numeración que tienen en la encuesta.

Los numeros de las preguntas de la encuesta que se analizan en este apéndice son:

4, 5, 8, 9, 21, 22, 23, 24, 33, 34, 37, 38, 41, 42, 45, 49 y 50.

Pregunta 4

¿Las aulas son adecuadas para impartir la clase?

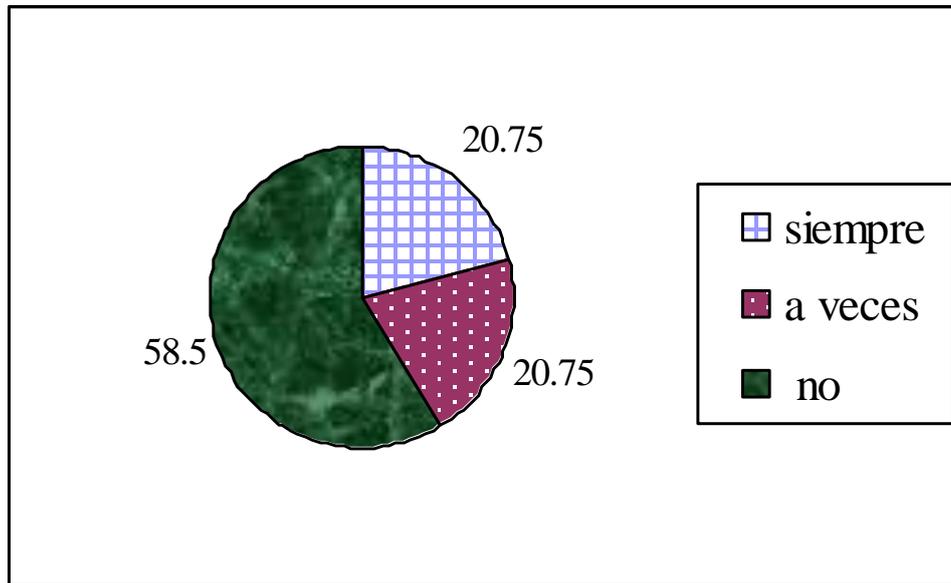


Figura A.4 Cuestionamiento de aulas adecuadas para impartir clases.

Casi el 80% de la población encuestada manifestó *no* contar con aulas adecuadas para la impartición de las clases, infiriéndose a las siguientes incidencias:

- ◆ Se carece de butacas, y algunas están en mal estado.
- ◆ Falta instalación para equipo audiovisual y conexiones eléctricas.
- ◆ Hay aulas pequeñas y la cantidad de alumnos es grande.
- ◆ Los pintarrones están en mal estado.
- ◆ No hay mobiliario adecuado para el docente.

Pregunta 5

¿Los talleres y laboratorios son adecuados para impartir la clase?

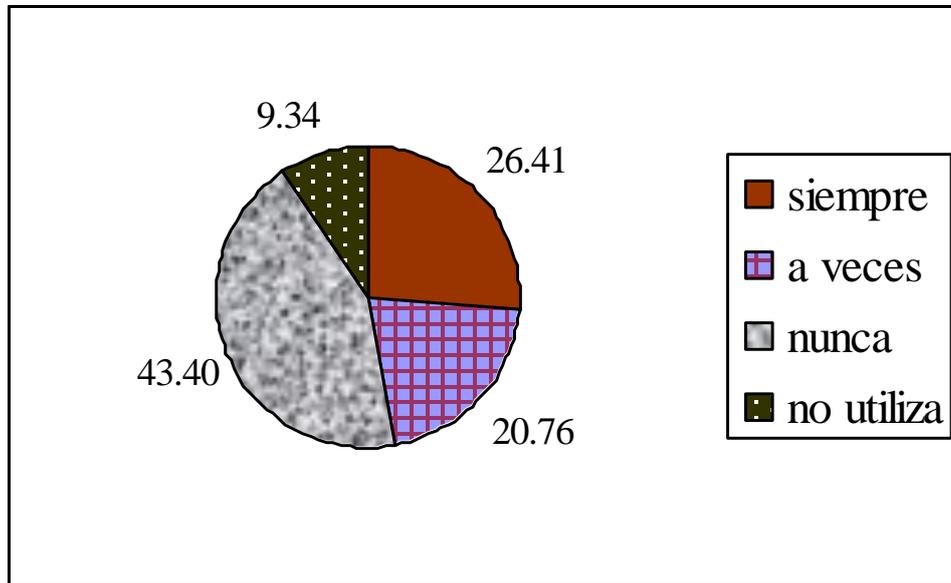


Figura A.5 Cuestionamiento si los talleres y laboratorios son adecuados.

El porcentaje 43.40% de NUNCA y el 20.76% de A VECES, que en suma es el 64.16% de los docentes, tienen las siguientes carencias y observaciones:

- ◆ Falta materiales, equipos, reactivos.
- ◆ Faltan computadoras.
- ◆ Se tienen grupos numerosos.
- ◆ Sólo adecuados para prácticas.

Pregunta 8

¿En los talleres y laboratorios existen extintores en buenas condiciones?

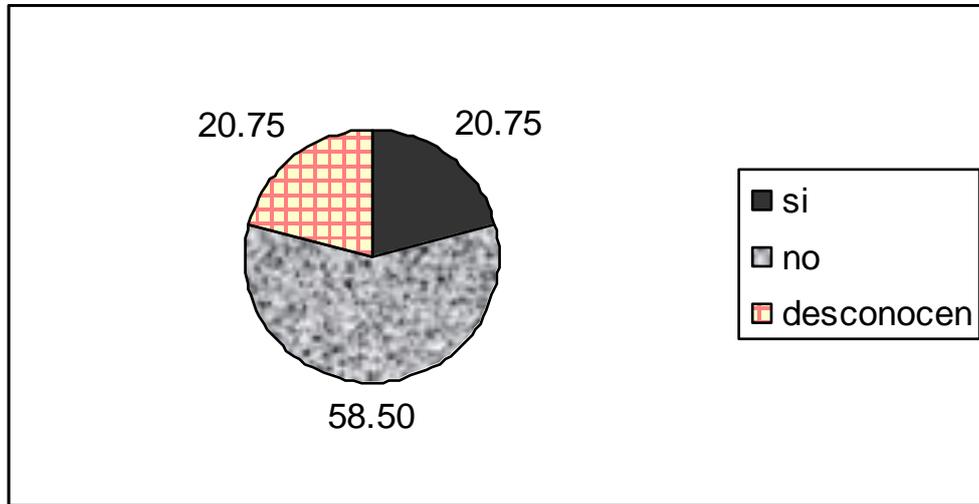


Figura A.8 Cuestionamiento de la existencia de extintores en los talleres y laboratorios.

Es alto el porcentaje 58.50% que contestó que *no* existen extintores.

En los laboratorios de las especialidades de análisis clínico y análisis químico, es riesgosa esta situación por las sustancias que se manejan.

Pregunta 9

¿En caso de un siniestro en el plantel, usted sabe que hacer?

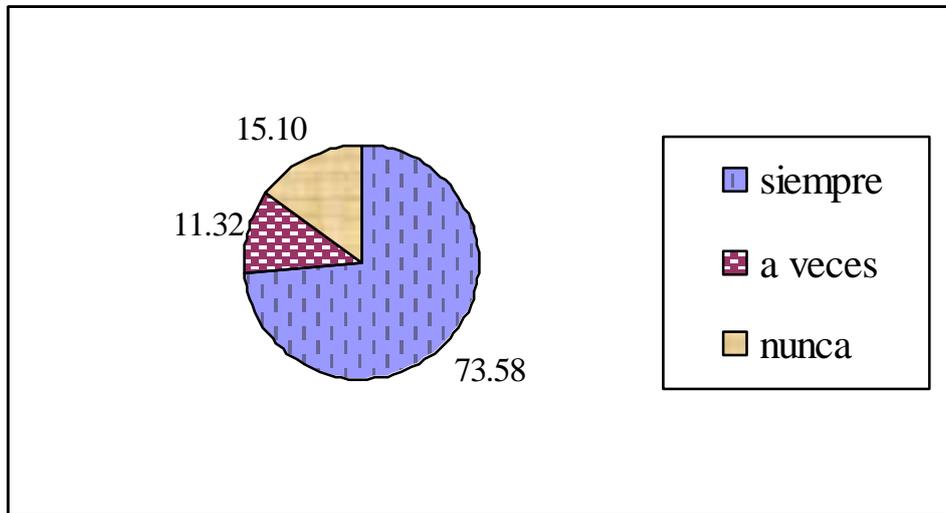


Figura A.9 Cuestionamiento de lo que se debe hacer en caso de un siniestro.

La mayoría de los docentes 73.58 %, sabe que hacer en caso de un siniestro. Lo anterior es resultado de las pláticas que Protección Civil ha dando en el Plantel a todo el personal, también, se llevan a cabo simulacros de desalojo.

El porcentaje de 15.10 % que respondieron *nunca*, puede deberse a que no asistieron a la mencionada plática.

Pregunta 21

¿Se encuentran limpias las aulas y los laboratorios?

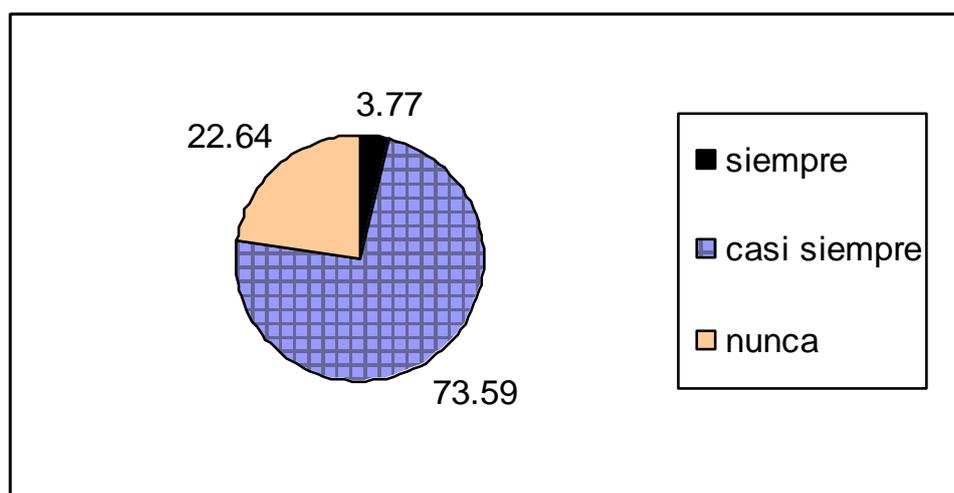


Figura A.21 Cuestionamiento de la limpieza de aulas y laboratorios.

El 77 % de la población encuestada manifestó satisfacción ante la higiene en las aulas.

El aseo se realiza diariamente en la madrugada, por lo que hay grupos matutinos que dejan su aula sucia, y por ello algunos docentes del turno vespertino contestaron que *nunca* las encuentran limpias.

Pregunta 22

¿Las oficinas (incluyendo sanitarios), áreas verdes y pasillos se encuentran limpios?

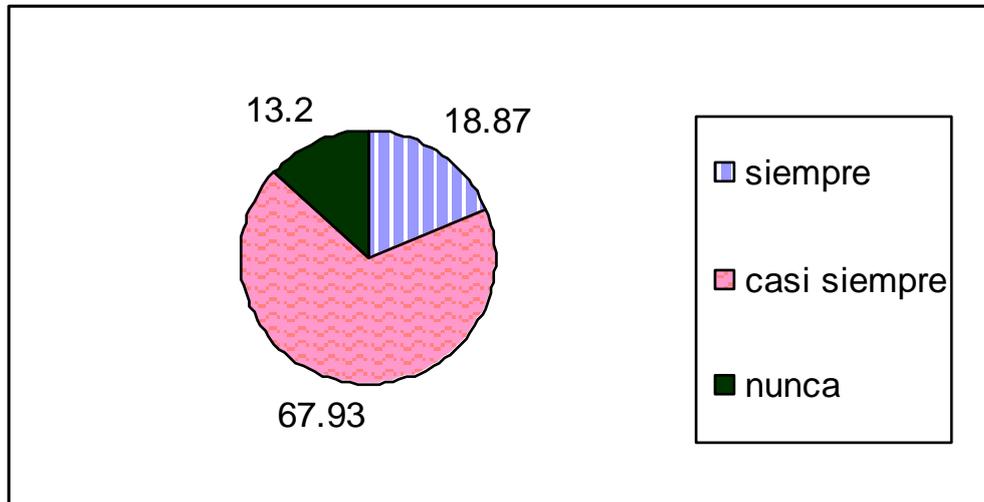


Figura A.22 Cuestionamiento de la limpieza de oficinas, áreas verdes y pasillos.

El 87 % de los docentes encuestados manifestó satisfacción ante la higiene de las oficinas, áreas verdes y pasillos.

No se puede perder de vista, que el plantel es grande en instalaciones, número de personal: docentes y administrativos, y se atiende en dos turnos, por lo que la matrícula de alumnos es grande también.

Pregunta 23

¿Participa usted en los festejos sociales que lleva a cabo la administración del plantel?

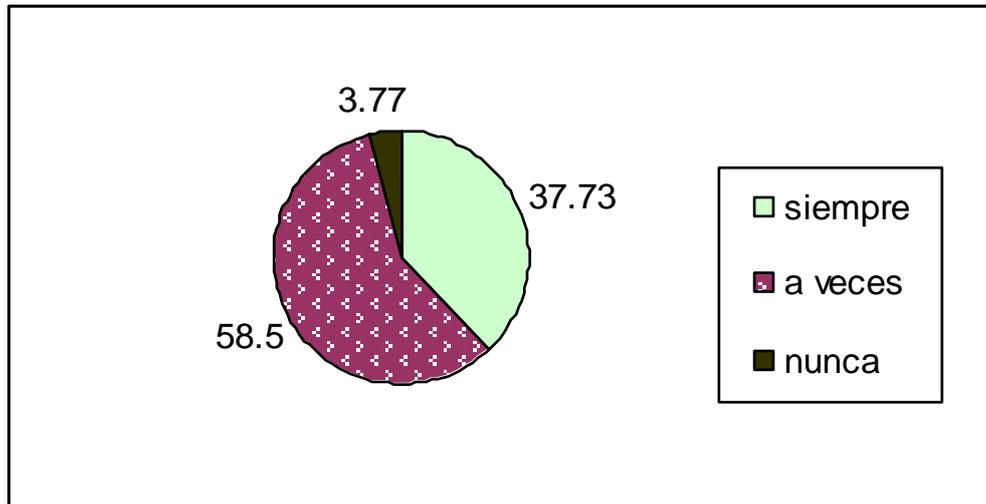


Figura A.23 Cuestionamiento en participar en festejos sociales.

El 96% de la población encuestada, manifiesta asistir a los festejos sociales del plantel,

Estos resultados se corroboran con las preguntas 11, 12 y 25 respecto a la comunicación y relaciones laborales respectivamente.

Pregunta 24

¿Cómo considera usted el servicio de la cafetería del plantel?

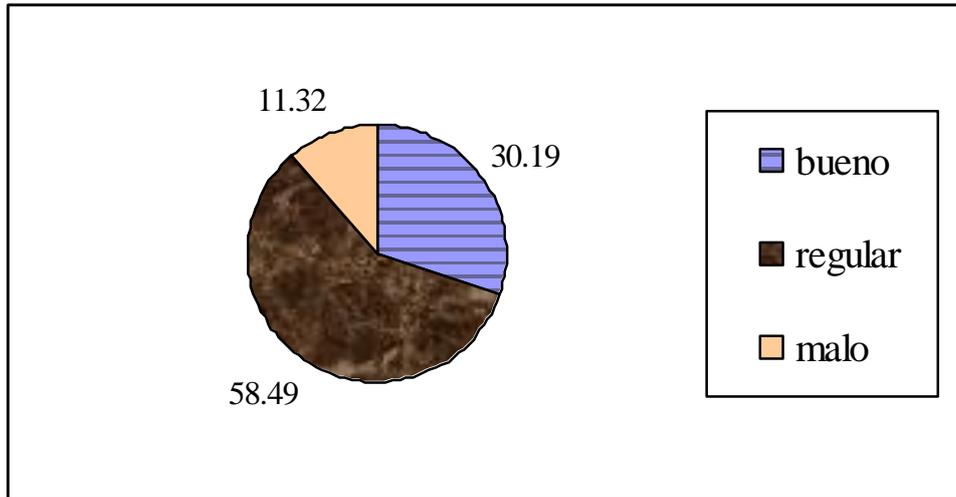


Figura A.24 Cuestionamiento del servicio de la cafetería.

El 70% de los docentes encuestados opinó que el servicio de la cafetería es *regular* y *malo*, este resultado refleja que la gran mayoría de los docentes no consume en la cafetería del plantel.

Algunos comentarios de los docentes al respecto son:

- ◆ El servicio es malo y los precios son altos.
- ◆ Que tengan más limpieza y productos de calidad, un docente se enfermó.
- ◆ Mejor servicio al cliente.
- ◆ Los empleados no tienen normas de higiene.

Pregunta 33

¿Cuándo en alguna ocasión usted ha faltado a clases, explique el o los motivos para tal falta?

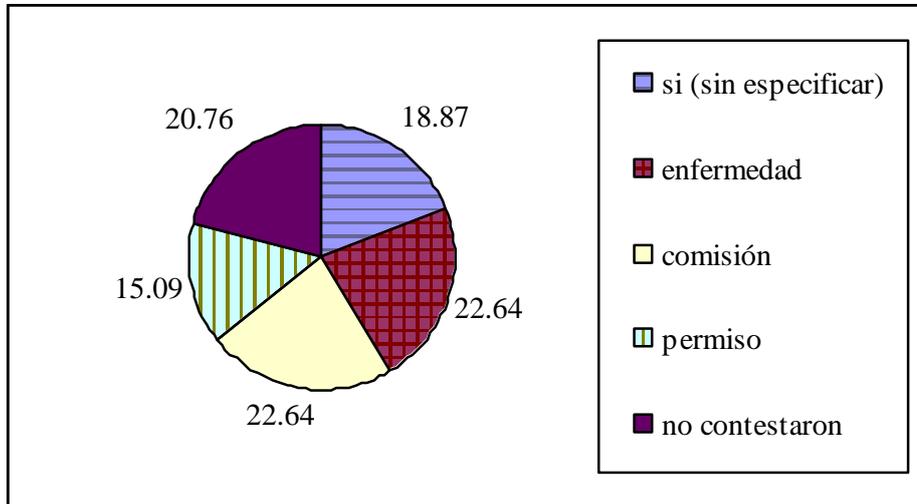


Figura A.33 Cuestionamiento de los motivos por faltar a clases.

El 18 % de la población encuestada, que contestó *sin especificar*, no se puede analizar.

El 22 % de la población encuestada, que contestó por *enfermedad*, es bajo el resultado por el motivo que lo origina, es decir, no hay riesgos de trabajo.

El 15 % de la población encuestada, que contestó por *permisos*, es bajo el resultado, porque el docente tiene derecho de solicitar tres días de permiso económico con goce de sueldo y pueden ser tres veces al año, de enero a diciembre.

El 22 % de la población encuestada, que contestó por *comisión*, es alto el resultado por el motivo que lo origina. La administración del plantel es la que comisiona a los docentes para cualquier actividad.

Pregunta 34

¿De agosto del 2006 a la fecha, ha tenido incapacidades médicas?

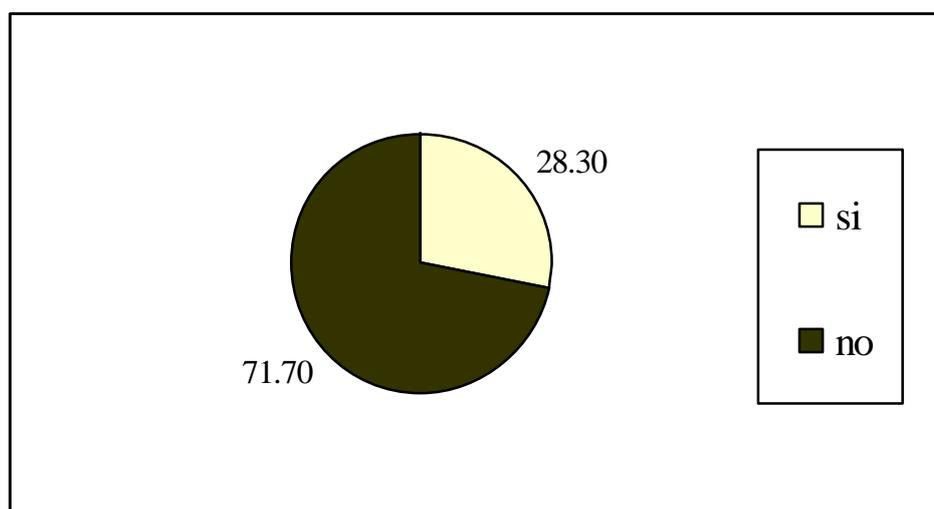


Figura A.34 Cuestionamiento que si ha tenido incapacidades el docente.

El 28 % de la población encuestada que contestó que *si ha tenido incapacidades*, es alto el resultado en número, pero distribuido en todo el año escolar: agosto 2006 – julio 2007, no es preocupante ya que las incapacidades han sido por enfermedad, ninguna por riesgo o accidente de trabajo.

Muy pocos docentes especificaron el tiempo de la incapacidad, el cual es:

- ◆ 2 días.
- ◆ 3 días.
- ◆ 5 días.
- ◆ Cuidados maternos.

Pregunta 37

¿Cuánto tiempo tiene laborando en el plantel, y explique si la administración del CBTis 198 lo contrató, o si viene de cambio de adscripción de otro plantel?

a) Contratación del personal docente

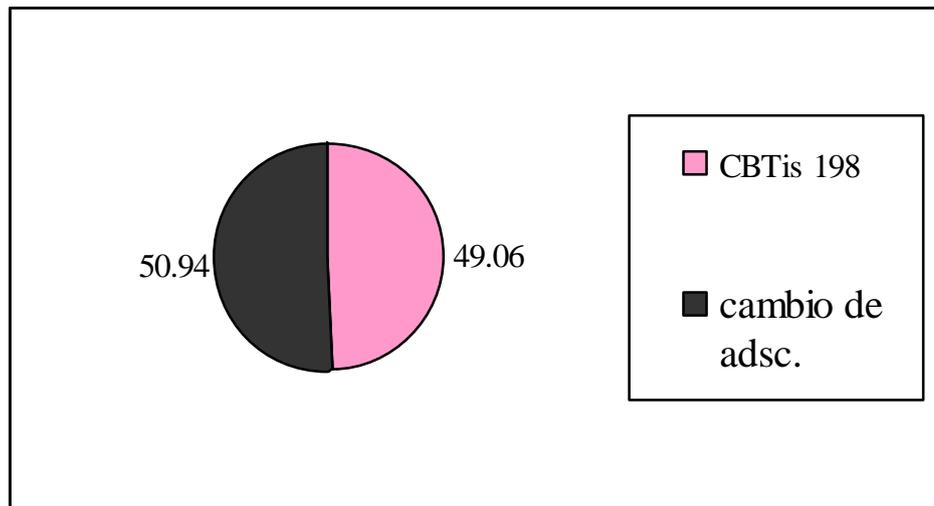


Figura A.37 a) Cuestionamiento de la contratación del docente.

La mitad de los docentes encuestado, es de cambio de adscripción, esto es porque el CBTis No. 198 es una segregación del bachillerato del Instituto Tecnológico de Celaya, y el personal que trabajaba en el Tecnológico que ostentaba en ese tiempo plaza de nivel medio superior, fueron trasladados al CBTis y son fundadores del mismo.

Lo anterior se comprueba en el siguiente inciso b, porque también es la mayoría de los docentes encuestados los que tienen más tiempo laborando en el Plantel.

b) Tiempo de los docentes laborando en el plantel

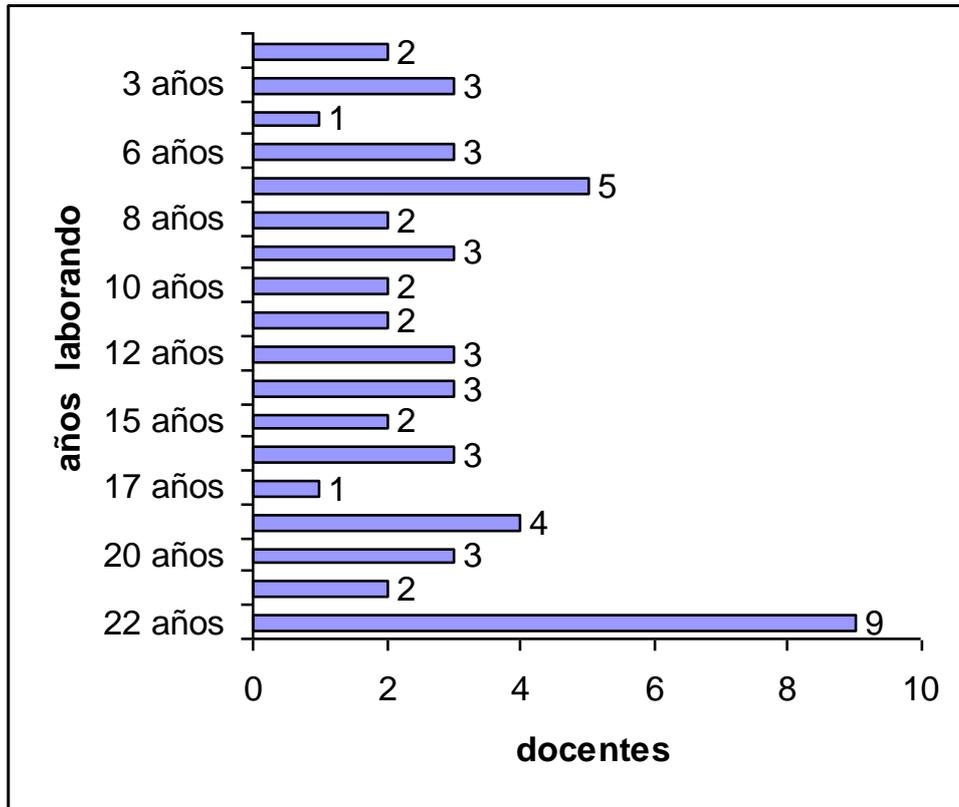


Figura A.37 b) Cuestionamiento del tiempo laborando en el plantel.

Son 9 docentes fundadores del plantel, y que a la fecha son trabajadores activos, esto se confirmo en el inciso a.

El Plantel tiene 22 años de vida, y son 32 docentes que tienen laborando en el plantel de 11 a 22 años. Son 21 docentes que tienen laborando en el plantel de 2 a 10 años, entre los cuales son 6 docentes interinos que tienen poco tiempo laborando en el plantel.

Pregunta 38

¿Cuántas horas tiene su nombramiento de docente y que plaza ostenta actualmente?

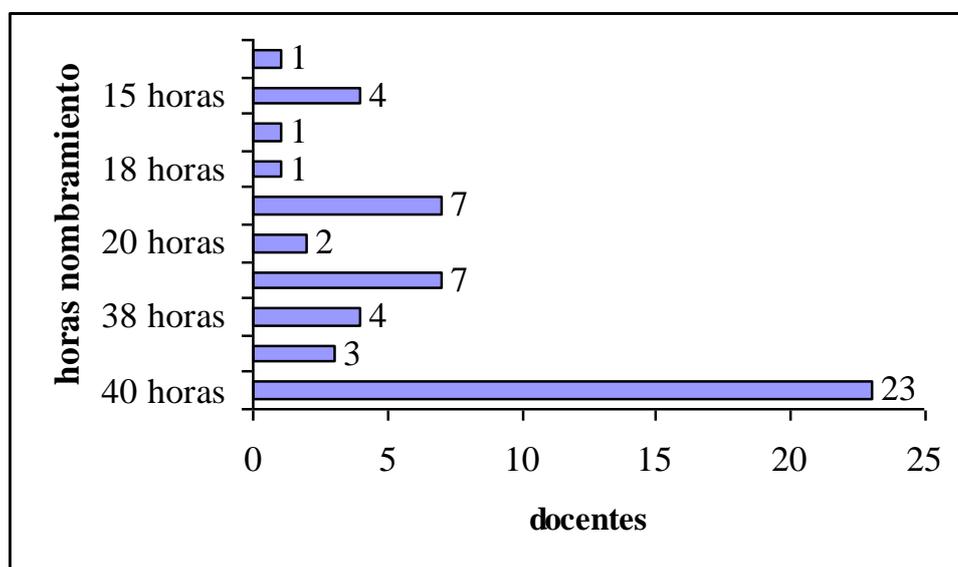


Figura A.38 Cuestionamiento de las horas de nombramiento de los docentes.

De los docentes encuestados 23 tienen tiempo completo, es decir, 40 horas, y son 14 docentes que tienen de 39 a 30 horas. En suma son 37 docentes que tienen más de 30 horas de nombramiento, que es una cifra alta.

Son 16 docentes encuestados que tienen de 20 a 14 horas de nombramiento, de los cuales 6 docentes son interinos.

Pregunta 41

¿Tiene otro empleo?

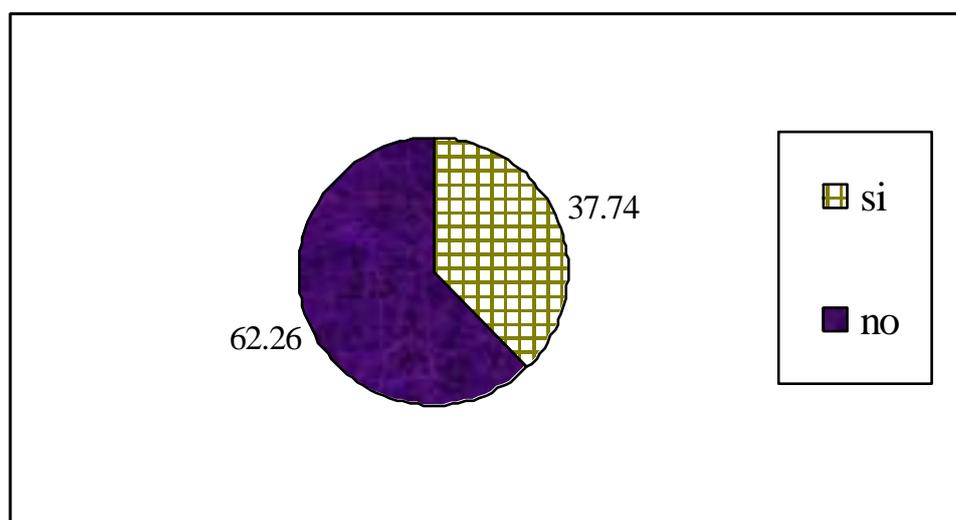


Figura A.41 Cuestionamiento si el docente tiene otro empleo.

El 37 % de los docentes encuestados que contestó que *si* tiene otro empleo, corresponde lo siguiente: 9.44% son docentes interinos que tienen pocas horas de nombramiento; el 11.32% son docentes de tiempo completo; el 16.98 % son docentes que tienen pocas horas de nombramiento.

Pregunta 42

¿Si usted ha desempeñado algún puesto Administrativo en el Plantel, como considera que realizó sus funciones? Si no ha desempeñado ningún puesto, no subraye.

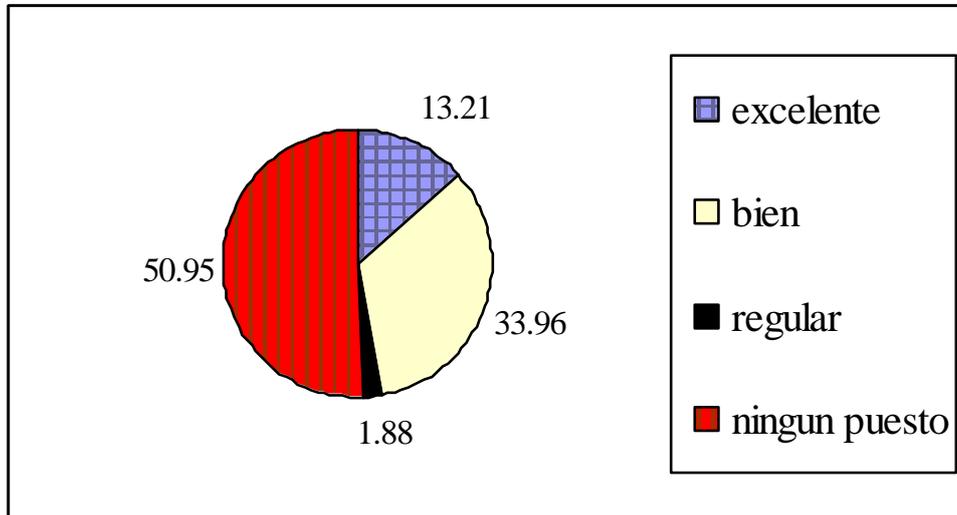


Figura A.42 Cuestionamiento si se ha desempeñado algún puesto en el plantel.

El casi 50 % de la población encuestada, contestó que *si* ha desempeñado algún puesto administrativo, y de que su desempeño fue adecuado.

Lo anterior refleja que se tiene personal docente con experiencia en puestos administrativos y la administración debe considerar estos resultados.

Pregunta 45

¿Qué porcentaje de su asignación laboral considera que esta cumpliendo?

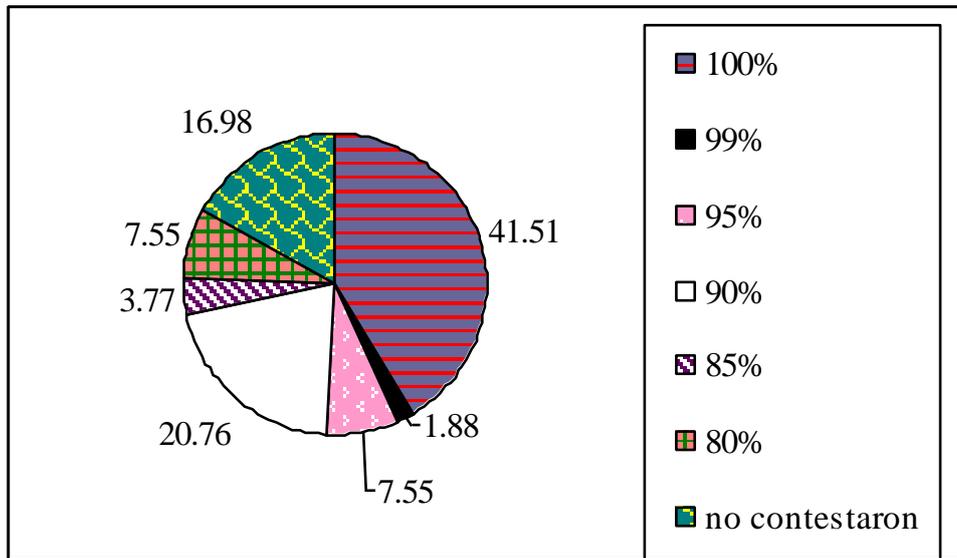


Figura A.45 Cuestionamiento en el cumplimiento de la asignación laboral.

El 41 % de los docentes encuestados, contestaron que *cumplen al 100%*, siendo estos resultados los más altos en los dos aspectos. El 20 % de los docentes encuestados contestaron que *cumplen al 90%*, ambos resultados reflejan que el 62% de los docentes encuestados están cumpliendo su asignación laboral.

El casi 17 % de los docentes encuestados *no contestaron*, por lo que es conveniente analizar qué los origino abstenerse.

Pregunta 49

¿Cuál es su principal meta a cumplir a corto plazo, (cumplir antes de un año)?

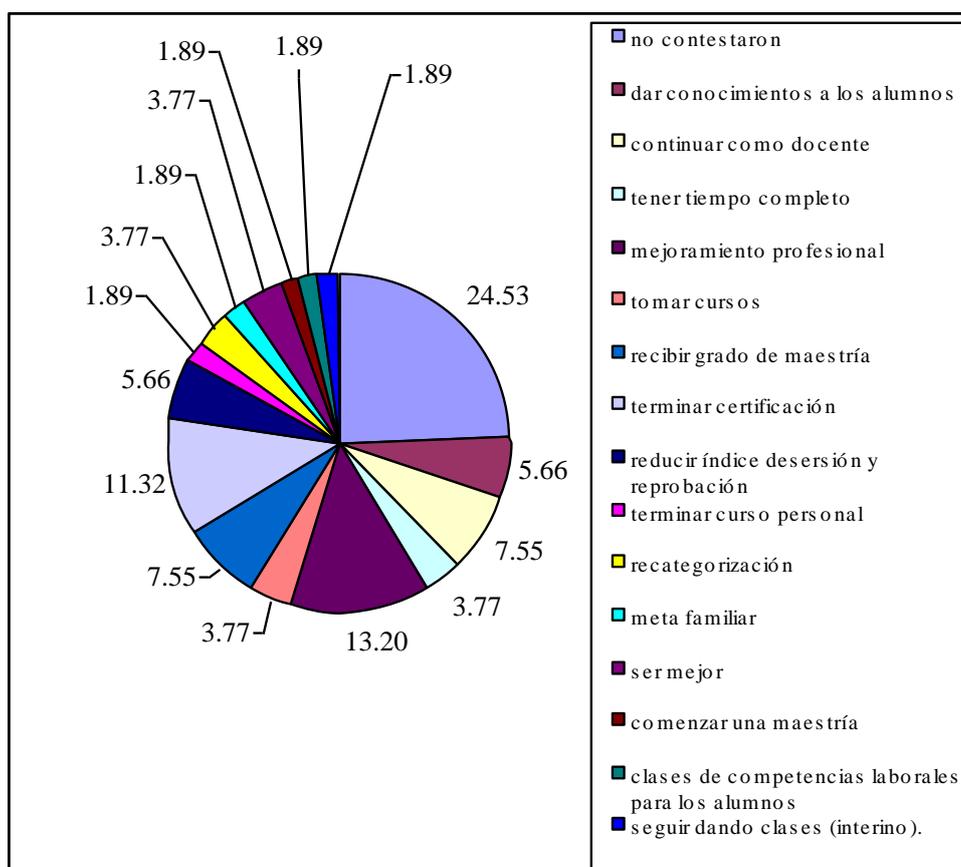


Figura A.49 Cuestionamiento en las metas a cumplir a corto plazo.

Se describen los porcentajes de la figura 6.49 para mejor apreciación:

◆	No contestaron	24.53%
◆	Dar conocimiento a los alumnos	5.66%
◆	Continuar como docente	7.55%
◆	Tener tiempo completo	3.77%
◆	Mejoramiento profesional	13.20%
◆	Tomar cursos	3.77%
◆	Recibir grado de maestría	7.55%
◆	Terminar certificación	11.32%
◆	Reducir índice de deserción y reprobación	5.66%
◆	Terminar curso personal	1.89%
◆	Recategorización	3.77%
◆	Meta familiar	1.89%
◆	Ser mejor	3.77%
◆	Comenzar una maestría	1.89%
◆	Clases de competencia laborales a los alumnos	1.89%
◆	Seguir dando clases (interino)	1.89%

La mayoría de la población encuestada, si tiene un ideal a seguir, lo importante es que lo cumplan.

El 24 % de la población encuestada *no contestaron*, esto podría ser por que no tienen una meta que lograr.

Pregunta 50

¿Usted cree que está utilizando adecuadamente sus conocimientos?

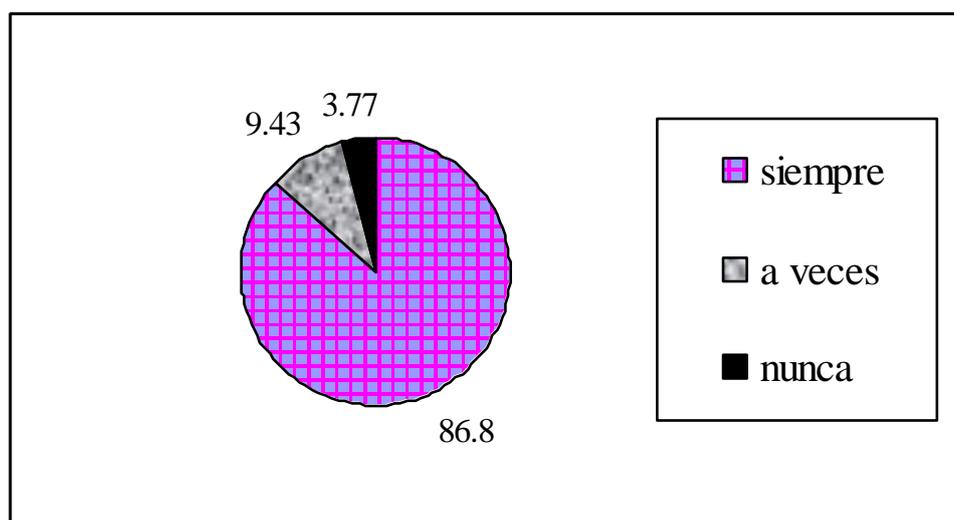


Figura A.50 Cuestionamiento de la utilización adecuada de los conocimientos.

El 86 % de la población encuestada contestó *siempre*, siendo un resultado aceptable y se confirma en al pregunta 29.

El 13 % de la población encuestada contesto *a veces* y *nunca*, este resultado es bajo en número, pero es preocupante en el sentido de cómo imparten su(s) materia(s) éstos docentes.