



# **BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Estrategia de Comunicación para mejorar el  
clima laboral en una institución educativa  
privada**

**Tesis para obtener el título de**

**Licenciado en  
Comunicación**

**PRESENTA**

Bárbara Denisse Saavedra Alanis

**DIRECTOR DE TESIS**

Mtra. María Guadalupe Curro Lau

H. Puebla de Z. Mayo 2022

## Tabla de Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>6</b>
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos.....	8
Objetivos generales.....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación.....	9
<b>Marco histórico-contextual.....</b>	<b>11</b>
Sobre los derechos laborales.....	11
Sobre el clima laboral.....	19
El estudio del clima laboral en México.....	21
Sobre el Centro Educativo Salvador Zamudio.....	24
Perspectiva Teórica.....	31
Cultura Organizacional.....	31
Teorías del Clima Organizacional.....	35
Teoría del clima organizacional de Linkert.....	35
Teoría del clima organizacional de Litwin y y Stringer.....	38
Teoría de Bowers y Taylor.....	40
Teoría general de los sistemas.....	41
Componentes de los sistemas.....	42
Tipos y clasificación de los sistemas.....	43
Clima laboral.....	46
Dimensiones que determinan el clima laboral.....	51

Factores que influyen en el desempeño laboral.....	54
Implementación de la cultura organización para la mejora del clima laboral.....	55
Diagnóstico del clima laboral.....	56
Teorías del clima laboral.....	58
Teoría clásica.....	58
Teoría de la administración científica.....	58
Teoría de las relaciones humanas.....	59
Teoría de la contingencia.....	60
<b>Apartado metodológico.....</b>	<b>62</b>
Describir el método.....	65
Tipo de estudio.....	68
Técnica de encuesta.....	68
<b>Análisis e interpretación de datos</b>	
Análisis e interpretación de datos.....	69
Sabana metodológica.....	70
Gráficas e interpretación de datos.....	71
<b>Estrategia general para mejorar el ambiente laboral del Centro Escolar Salvador Zamudio.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	93
<b>Referencias.....</b>	<b>95</b>

## Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo proponer una estrategia de comunicación para mejorar el clima laboral en una institución educativa privada, para lo cual primero se busca diagnosticar el clima laboral de una institución de educación privada, analizando aspectos como percepción del ambiente laboral, motivación y satisfacción laboral dentro de los beneficios que ofrece el centro educativo. Es decir, se pretende identificar el clima laboral del Centro Escolar Salvador Zamudio, la institución antes citada: sujeto del presente estudio, y crear una estrategia de comunicación eficaz en vías de alcanzar un clima organizacional aceptable. Se espera que las mejoras se perciban en la productividad, las relaciones interpersonales y las deficiencias puedan disminuirse para que el Centro pueda trabajar en la búsqueda de la excelencia y éxito en de los proyectos que se planeen.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en que el clima laboral es un aspecto existente en cada una de las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza y su importancia por identificarla y diagnosticarla radica en determinar la calidad del mismo y si de alguna manera no es así, realizar ajustes en la dinámica laboral para lograr buena comunicación entre los participantes y obtener resultados favorables tanto en el desarrollo de determinadas tareas como en la concepción del servicio que se preste.

En México la idea de realizar un estudio de tales características para evaluar la salud del clima laboral no es una idea popular ni aun con los indicios que han arrojado los estudios socio-laborales realizados en el país en los últimos años. Por ejemplo, el estudio realizado en 2020 por la agencia Randstad y cuyos datos fueran publicados después por el fondo económico mundial, registró que “México ocupa el segundo lugar en insatisfacción laboral” (Randstad Workmonitor, 2019) o el estudio realizado en 2016 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e

Informática el cual registró que “casi 760 mil personas abandonaron sus empleos debido al bajo salario y estrés, promovido por una relación insana laboral. Sin embargo, ninguna iniciativa de verdad fundamental, para motivar a los empleados mexicanos, se ha realizado desde que los resultados fueron emitidos. Este trabajo se centra en estudiar el clima laboral en una institución pequeña y motivar a que se reproduzca en organizaciones de la misma o de distinta naturaleza.

En el capítulo 1 se plantea el problema que se desea abordar en el presente trabajo, así como las preguntas que servirán en el proceder de la investigación. En el capítulo 2 se toca el marco teórico que sustenta el planteamiento. Se realiza un breve repaso teórico sobre el ambiente laboral, su impacto en la sociedad, los factores que determinan que sea calificada como buena o mala y la forma en que se evalúa. En el capítulo 3 se presenta la perspectiva teórica en el que se expone la teoría de sistemas, así como sus conceptos para entender a una organización como un sistema jerárquico enfocado a obtener un resultado. En este caso, sustenta el por qué debe considerarse a una institución educativa como un sistema en plena forma para servir de ser evaluado en cuanto su clima laboral. El capítulo 4 incluye información sobre la herramienta que se utilizó en el presente trabajo, así como las bases que se tomaron en cuenta para el desarrollo o metodología de la investigación y la elaboración del instrumento que servirá en el estudio. En el capítulo 5 se presenta la sábana metodológica, los datos obtenidos por el instrumento de evaluación y la interpretación de las gráficas y datos obtenidos por el mismo. Finalmente, en el capítulo 6 se concluye con algunas aseveraciones concebidas por el análisis de datos y las recomendaciones planteadas por el investigador.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad el comportamiento de una persona se ve condicionada por sus particularidades y, de esta misma manera, también se ve afectada por su entorno. Un ambiente que genera estrés puede orillar a minimizar su rendimiento en los diferentes estratos de su vida, esto es trabajo, familia y relaciones personales independientes a la primera.

Un empleado que trabaja bajo condiciones no favorables y que percibe su ambiente laboral como malo rendirá de forma inadecuada y, al mismo tiempo, la comunicación con sus iguales será poco asertiva. De la misma forma, un individuo que no se siente bien en su entorno provocará un clima laboral inestable que afectará a todos sus compañeros y, al final, los resultados de su estructura de trabajo.

El Centro Educativo Salvador Zamudio consta de varios empleados que laboran en las mismas condiciones; sin embargo, el clima laboral no es una cuestión que se perciba de forma inmediata. Se debe realizar un diagnóstico para conocer las particularidades de su personal y su inclinación por el riesgo de que existan situaciones en la que el centro educativo pueda disminuir su eficacia y, en dado caso, no pueda competir de forma igualitaria con instituciones de su misma naturaleza, actualmente esta institución creada en 2001 y ocupa un lugar entre el número 900 y 1000 en las evaluaciones de la Prueba ENLACE. Teniendo esto en mente, en la presente tesis se estudió el ambiente laboral del Centro Educativo Salvador Zamudio, conociendo en primera instancia las características del personal, de la institución y luego la percepción de los primeros con sus compañeros de trabajo y con la misma condición de trabajo.

La finalidad es reconocer las deficiencias del colegio para desarrollar una estrategia que le permita a la institución mejorar su clima laboral y, de esa manera, mejorar la comunicación

entre empleados y lograr resultados más satisfactorios en cuanto el rendimiento de cada miembro de la institución, la calidad del trabajo y, a su vez, la calidad de educación que ofrece el colegio.

### **Preguntas de investigación**

Dado que algunos factores que afectan el clima laboral son la comunicación, la facilidad de resolución de problemas, un liderazgo bien planteado, la motivación por el desarrollo personal y colectivo y la satisfacción económica y en cuestión de horario se plantean la siguiente pregunta general y las siguientes preguntas específicas para conocer la percepción del ambiente de cada uno de los integrantes que labora en una institución, en este caso en particular, del Centro Educativo en cuestión.

#### **Pregunta general**

¿Cómo es el clima laboral en el Centro Educativo Salvador Zamudio y en qué áreas de oportunidad se puede trabajar para mejorar la experiencia de los trabajadores?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Cómo perciben los miembros del Centro Educativo Salvador Zamudio cada uno de estos aspectos?
- ¿Cómo perciben el clima laboral los empleados Centro Educativo Salvador Zamudio?
- ¿Existen ya algunas herramientas implementadas por la institución para lograr resultados eficaces en la elaboración de las tareas individuales de cada individuo y en el servicio que se ofrece?
- ¿Qué elementos mejorarían el clima laboral del Centro Educativo Salvador Zamudio?

- ¿Qué características debe contener la estrategia de comunicación que ayude en la mejora del clima laboral?
- ¿Cómo afecta la percepción del clima laboral a los empleados para mejorar el desarrollo personal dentro del centro educativo?
- ¿Se incita a los empleados a continuar su crecimiento profesional?
- ¿De qué forma se les motiva a continuar realizando sus labores en la persecución de la meta institucional?
- ¿Para qué nos servirá motivar a los empleados?
- ¿Cómo motivar a los empleados?
- ¿Perciben que reciben un salario justo por la cantidad de tareas realizadas en la institución?
- ¿El instituto incita a sus empleados a socializar y trabajar en equipo?
- ¿El empleado se percibe seguro dentro de la institución y en la realización de sus tareas?
- ¿De qué manera la presión o el estrés laboral afecta a los empleados?
- ¿Qué hacer para que los empleados se sientan identificados con la empresa?
- ¿Por qué las organizaciones no toman en cuenta a la cultura organizacional y/o clima laboral?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar el clima laboral del Centro Educativo Salvador Zamudio y establecer recomendaciones que puedan ayudar en mejorarlo.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el clima laboral del Centro Educativo Salvador Zamudio.

- Identificar las debilidades de la dinámica laboral del Centro Educativo Salvador Zamudio y evaluarlas para darle solución.
- Determinar las características de la Estrategia de Comunicación para la mejora del clima laboral.

### **Justificación**

Se sabe que toda situación que implique personal que labora en un mismo lugar implica un conjunto específico de factores que giran alrededor de los individuos, como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus características propias. El sujeto, entonces, aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza singular de la organización.

De esta manera se pone de manifiesto que la conducta de un empleado en su trabajo no depende solamente de sus individualidades sino también de la forma en la que percibe su clima laboral y los componentes que forman parte también de su organización. Se intuye de esta manera, por ejemplo, que si un obrero percibe su ambiente laboral como amenazante al mismo tiempo éste adquirirá comportamientos de defensa para intentar “la subsistencia” en el lugar.

Teniendo esto en cuenta se hace reconocer que cuando un individuo perteneciente a una estructura laboral siente su clima laboral como malsano su rendimiento en el mismo se hace pobre y las posibilidades de crecimiento se minimizan junto con las de su organización. Esto último porque la institución no logrará adaptarse al medio exterior y no podrá competir con sus similares.

Para lograr solucionar este problema, debe hacerse un estudio de clima laboral para el estudio de los empleados y, dado los resultados, se podrá implementar ciertas medidas en la

corrección de las debilidades que existen en el instituto y provocan que el ambiente laboral se vea afectado

La elección de este Centro Educativo está basada en una serie de investigaciones en donde trascendió de forma muy interesante saber que es una institución que basa su accionar en 3 ideas fundamentales: darle prioridad a niños y adolescentes de bajos recursos, que la capacitación educación y orientación sea de calidad y facilitar oportunidades de desarrollo. Lo anterior nos permite entender que esta institución intenta realizar sus actividades en un ambiente de apertura, libertad y respeto a la dignidad humana para los individuos que se educan en sus instalaciones, así como las que laboran dentro de las mismas. Con esta filosofía laboral se entiende entonces que, al evaluar en una instalación como esta, los resultados obtenidos podrían ser un poco más fieles a los que se obtendrían en un centro donde se practica la cero tolerancia y cero libertad de expresión.

Se eligió hacer una tesis al respecto del clima laboral en una institución educativa primeramente por el interés que causa entender cómo se labora en un centro educativo, luego porque una persona que labora en una institución educativa también maneja situaciones de estrés o experimentará el sentimiento de poca motivación o insatisfacción laboral las mismas veces que una persona que trabaja en una empresa experimenta.

La diferencia aquí es que una persona que labora en una escuela si tiene impacto muy directo sobre la calidad educativa que recibe la otra persona; así como labore como maestro o como colaborador en el área de limpieza. La insatisfacción laboral de estas personas promueve un mal aprendizaje, poca motivación hacia el alumnado y sentimiento de inconformidad en general. Es por eso que evaluar el clima laboral en el Centro Educativo Salvador Zamudio podría impactar en la mejora del ambiente así como de la calidad de aprendizaje en las aula

### **Marco histórico – contextual**

No existe una fecha exacta para decir que ese día se originó el trabajo en México, las actividades que funcionaban para producir o para adquirir bienes o servicios existen desde hace mucho tiempo. Las formas de pago, sin embargo, eran diferentes y el nivel de satisfacción también distinto. Para que ambos fueran justos se comenzaron a formular reglas y obligaciones para mantener el equilibrio entre la cantidad de trabajo y el pago de este. Conocidos como derechos laborales, estos existen para proteger al trabajador de abusos y mal trato por parte del empleador. Y la evaluación del clima laboral para saber si estos se cumplen de forma humanitaria. A continuación, se presenta la información.

#### **Sobre los derechos laborales**

La evolución de los derechos laborales en México es un poco incierta a principios de los periodos de la historia. Se conoce que durante el México prehispánico existían roles bien definidos de labor dentro de las comunidades. Como sostiene Méndez (2014) “sólo existían gremios perfectamente organizados, los cuales integraban a obreros y artesanos que a su vez estaban distribuidos en distintos sectores de sus ciudades esperando realizar su función cuando fuera necesario”. (p.22)

Esto da una idea de que, al menos para ese entonces existía para los antepasados la definición de trabajo; sin embargo no existían reglamentaciones sobre sus funciones dado que supuestamente no se recibía un pago, tampoco tenían jornadas definidas por horarios o una paga por sus labores ya que estas mismas se realizaban a favor de su comunidad y en necesidad de mejorar la calidad de vida en general.

Posteriormente vino La Colonia, la cual comprende los años de 1521 a 1821 donde el establecimiento de las actividades que se enfocaron en producir se dieron en el entorno de un proceso de destrucción cultural y eliminación de una parte poblacional de los indígenas nativos, así mismo mientras España introducía al país su cultura, su fauna, sus costumbres y también su tecnología. Este proceso también se conoce como la inducción a la esclavitud de los indígenas a beneficio de los españoles. Como menciona Reséndez (2019) “se empezó a emplear a los indígenas con diferentes tareas designadas por su género o edad; es decir, mientras que a los hombres se les empleaba en el campo, a las mujeres y niños se les asignaba a los hogares para la realización de tareas domésticas, éstas últimas pagadas a razón de la opinión del empleador” (p.24).

Las formas de trabajo durante la conquista para los hombres estaban divididas en tres. La primera de ellas, la encomienda “la cual empezó una vez consumada la conquista de México Tenochtitlan, Hernán Cortés comenzó a repartir a los señores con sus naturales a los soldados que lo acompañaron” (Ortega, 2016, p.31). La encomienda consistía justamente en repartir a los anteriores pobladores con los conquistadores así mismo una porción de tierra para que los encomendados trabajaran con el único pago de no ser expulsados y recibir evangelización por parte del encomendero.

Claramente este establecimiento de la relación laboral entre conquistador e indígena dio lugar a una serie de abusos y explotación tal que España comenzó a elaborar el primer documento que consideraría al encomendado y que le otorgaría ciertas garantías que hasta cierto punto de vista eran actos de humanidad.

La compilación de estas leyes es conocida como Recopilación de Leyes de Indias, que en materia laboral establecían: a) jornada máxima de 8 horas, b) descansos semanales, originalmente planeados para festividades religiosas, c) pago del séptimo día, d) pago del salario en efectivo, oportuna e íntegramente, e) protección a mujeres embarazadas, f) prohibición de trabajar a los menores de 14 años, g) protección contra labores insalubres, específicamente, limitando el peso que podían transportar los indígenas y h) obligación de los dueños de esclavos de proporcionar habitaciones higiénicas”. (Reséndez, 2014, p. 21).

La corona española hizo todo lo posible por ver que estas legislaciones fueran integrándose de forma continua a lo largo del periodo de tiempo que estableció su gobierno “con el fin de no terminar por eliminar la población útil en Nueva España, justo como le había pasado en otras islas conquistadas” (Herrera, 2015, p.76) y aunque por diversas razones, estas leyes no se cumplieron como era esperado, si son base de los documentos que vinieron posteriormente.

Ya durante la mitad del siglo XVIII una de las factorías más importantes y principales en la Nueva España era la minería donde Enrique Canudas explica que no existía una legislación que garantizara los derechos elementales de los trabajadores, de hecho, las relaciones de producción se regían por reglamentos decretados unilateralmente por los patrones (Osten, 2018). También se había comenzado a practicar el peonaje bajo deuda en el cual se pagaba por adelantado al peón, quien, en su necesidad lo recibía agradecido para satisfacer cualquier tipo de deuda o de compra urgente; sin embargo, de este modo se establecía una deuda que el peón nunca podía ganar, ya que era muy difícil para él ahorrar parte de su salario. La deuda podía ser heredada y los deudores que trataban de escapar eran aprendidos (White, 2018).

Con todo eso en consideración era bastante esperado que un grupo de individuos guiados por sus interés y preocupaciones individuales comenzaran a levantarse en contra del yugo español, cuyas ideas de liberación estaban expresadas en un escrito llamado Sentimientos de la nación elaborado por José María Morelos y Pavón en el que se expresaban los deseos de liberación, pero también el deseo de tener una jornada laboral digna y paga justa.

1) Que la América sea libre e independiente de España y de toda otra nación, gobierno o monarquía y que así se sanciones, dando al mundo las razones.

8) La dotación de los vocales será una congrua suficiente y no superflua, y no pasará por ahora de ocho mil pesos.

15) Que la esclavitud se proscriba para siempre y, lo mismo, la distinción de castas, quedando todos iguales, y sólo distinguirá a otro americano del vicio y la virtud.

18) Que en la nueva legislación se prohíba la tortura.

22) Que se quiten la infinidad de tributos, pechos e imposiciones que nos agobian”

(José María Morelos y Pavón en Alcocer, 2020, p. 4)

Estos fueron los deseos planteados por el grupo revolucionario que alcanzó su éxito hasta 1821, donde los mexicanos se librarían del gobierno español, pero no consagrando del todo los deseos del derecho laboral.

Una parte de este deseo generalizado se menciona en la primera constitución de 1814 que no fue aplicada nunca y después mucho tiempo después en 1906 con la publicación de los hermanos Flores Magón donde entre otras disposiciones se citan:

a) Jornada máxima de 8 horas, b) salario mínimo de \$1.00 para la generalidad del país y más en las regiones en que la vida fuera más cara, c) prohibición de que se haga trabajar a menores de 14 años, d) obligación de los dueños de mantener condiciones higiénicas, e) obligación de los dueños de proporcionar habitaciones cuando así se requiera, f) indemnización por accidentes de trabajo, g) pago del salario en efectivo, h) suprimir las tiendas de raya, i) descanso dominical obligatorio. (Méndez, 2014, p. 22).

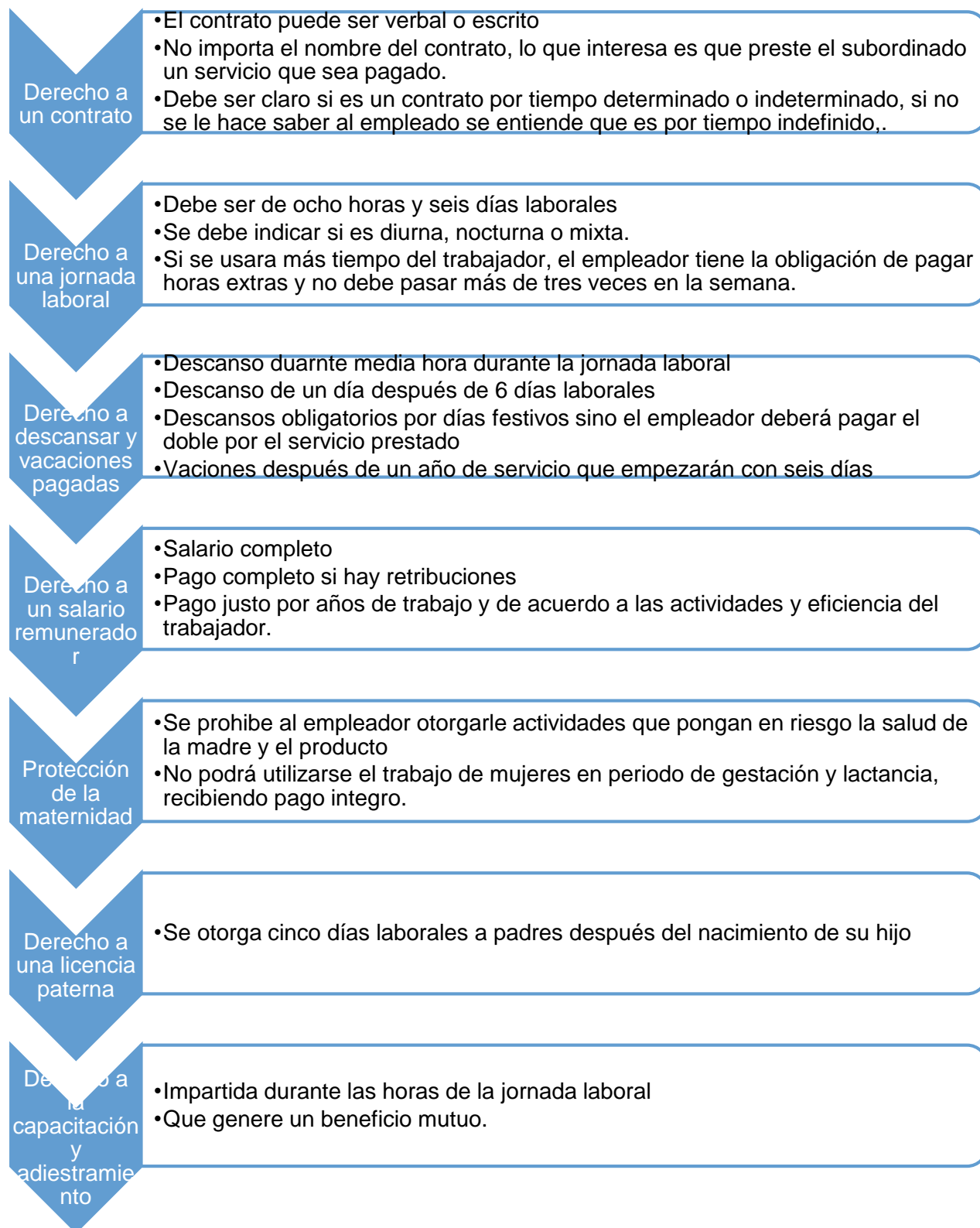
Todos estos deseos vieron su legalización hasta 1917 con la promulgación oficial de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y luego hasta 1970 con la promulgación de La Ley Federal del Trabajo en la cual se estipulan los derechos de los trabajadores, así como las obligaciones de los empleadores. La ley federal del trabajo mantiene toda esta serie de normas con el objetivo de otorgarles a todas las personas que laboran un trato digno.

Trabajo digno es aquel en que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe la discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se percibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficio compartido, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo. (LFT en Bertrand y Corona, 2019, p.2)

Así mismo dictamina que los trabajadores tienen derecho a formar un sindicato, no formar parte de un sindicato o salirse de un sindicato sin el riesgo de perder el trabajo; además, tiene derecho a realizar una huelga si las condiciones de trabajo anteriormente descritas en la definición no son respetadas.

En la siguiente figura se muestra un resumen de los puntos más sensibles de la Ley Federal de Trabajo y cuyo cumplimiento es decisivo para generar bienestar o malestar en los trabajadores.

Figura 1. Principales garantías establecidas por la Ley Federal del Trabajo



Nota. La figura muestra los puntos principales que establece la LFT Información tomada de Derechos de los Trabajadores (páginas 14 – 18) por Sánchez, A, 2017, INEHRM

## **Sobre el clima laboral**

El origen de, al menos la noción del clima laboral tiene sus orígenes en 1926 “cuando Tolman buscaba una explicación a lo que él llamaba conducta propositiva a través de los mapas cognitivos que los individuos tienen del medio ambiente” (Villagrán S et al, 2022, p.23). Sobre este trabajo Tolman explicó que las conductas positivas de los integrantes de una organización se construyen sobre la base de un mapa cognitivo o un conjunto de representaciones que de manera individual permanecen en el clima o ambiente donde se desarrollen.

Posteriormente, en 1939 aparecen las definiciones de Lewin, Lippitt y White quienes en sus investigaciones de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en un grupo de niños campistas “encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo” (Lewin, Lippitt y White en Bordas, 2016, p.37)

Los trabajos de estos tres personajes también indican que el clima laboral se ve influenciado por la presencia de un líder y las características con las que dirige la operación, en otras palabras, la presencia de un líder ayuda a construir el ambiente organizativo. (Lewin en Olaz y Ortiz, 2022).

Lewin, en base a sus experimentaciones denominó tres tipos de liderazgo, autocrático, democrático y laissez-faire y planteó que el éxito de las organizaciones o no, depende en su mayoría de las características de dirección de los antes mencionados.

Más adelante en 1956 Morse y Reimer lanzaron una investigación realizada en una compañía importante, donde analizaron el impacto que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, descubriendo que en los casos de no participación se producía

una disminución importante de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados (Bordas, 2016)

Los estudios de Morse y Reimer demostraron que la participación activa en los procesos de decisión dotaba a los empleados de cierta satisfacción a diferencia de los procesos en que un líder autoritario tomaba todas las decisiones y esperaba que sus empleados aceptaran los cambios de forma pasiva. Morse y Reimer generaron dos hipótesis; a) un mayor papel en el proceso de decisión en el grupo en que se desenvuelven incrementa la satisfacción del colaborador, mientras que un menor papel generan menor satisfacción y b) este aumento de satisfacción se ve reflejado en la productividad, un empleado satisfecho se ve motivado y aumenta su productividad, mientras que un empleado poco satisfecho se ve desmotivado y no muestra la misma productividad que los que sí. (Combe, 2017).

Ya en 1960 McGregor formula dos hipótesis en la que destaca una de ellas por estar enfocada al alcance del bienestar del trabajador para lograr mayor productividad. McGregor postula que

“todos los trabajadores son personas y que se debe conocer la motivación del trabajador para conseguir mayor eficiencia laboral. Se debe generar un clima de trabajo favorable apoyado por una dirección participativa” (Aguilera, 2020). En este sentido considera la salud del clima laboral tomando en cuenta también la salud laboral de los empleados.

Continuando con la línea de tiempo, en 1961 Linkert desarrolla una serie de estudios de gran escala en la que postula que las cualidades, la atmósfera o el ambiente creado en el lugar de trabajo, en función de diferentes tipos de liderazgo utilizados, tiene un impacto directo sobre el comportamiento de los empleados y, a su vez, sobre los resultados de una empresa en términos de resultados (Bordas, 2016).

Bajo esta definición, el clima laboral es creado por los empleados de acuerdo con las motivaciones y participación dentro de su grupo de trabajo.

Ya para 1959 la organización internacional del trabajo y la organización mundial de la salud discutían sobre la salud laboral, entre los aspectos que se trataron estaban la función de los médicos dentro del clima psicosocial en cada empresa.

Esta es la base para denotar todos los contextos de estación y momento en los cuales el trabajador se desenvuelve y se relaciona en forma individual y colectiva. Uribe Prado (2018) los define como:

- Trabajador y máquina: ejecución, actividades, esfuerzo físico.
- Físico y químico: sustancias químicas y elementos físicos que se originan en el área durante el proceso laboral.
- Cognitivo y ambiental: demanda sensorial, mensajes y señales.
- Organizativo ambiental y grupal: factores o réplicas psicosociales.

En adición después de que se propuso la influencia de factores psicosociales dentro de la empresa, aparece por primera vez el concepto de Clima Laboral en 1964, el cual es definido por Forehand y Gilmer como “conjunto de características que describen a una organización de las cuales: 1) distinguen a una organización de la otra, 2) perduran a través del tiempo, 3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones” (Chiang en Bencherki, 2015, p.173) De esta definición en adelante la definición se modificó hasta la definición actual.

### **El estudio del clima laboral en México**

Según datos oficiales del instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI) en el país hay más de un millón de comercios instalados a lo largo y ancho del país. En Puebla existen más de 229, 968 comercios pequeños y grandes (INEGI, 2019) lo que supone una buena cantidad de personal que automáticamente se convierten en empleados y buscan la calidad y beneficios laborales que, por derecho, les corresponde.

La historia del clima laboral como lo conocemos no dista mucho de la actualidad. Las raíces de los derechos de los trabajadores se sustentan o tienen base durante los acontecimientos de comienzos del siglo XX después de la revolución mexicana. Un evento que trajo consigo los derechos de las tierras y el salario justo de las personas que se encargaban de su mantenimiento, pero no había una preocupación oficial por el bienestar de los trabajadores (Zunzunequi, 2017).

El sindicalismo surgió después como respuesta y como necesidad para salvaguardar la integridad de los trabajadores en los diferentes aspectos que esto significa: salario, horarios accesibles, prestaciones de ley, etc.; sin embargo, dada la continuidad de los años y con el desarrollo de la política exterior e interna del país, los derechos de los trabajadores no fueron una realidad sino hasta la promulgación de la Constitución de 1917 (Torres, 2014)

En la siguiente tabla se expone la situación del trabajador antes de la promulgación de la constitución de 1917 y después de la misma:

Figura 2

Principales diferencias con respecto a las garantías prometidas por ambas constituciones.

Constitución de 1857	Constitución de 1917
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> La ley considera como iguales al trabajador y el patrón.	La ley reconoce la debilidad del trabajador frente al patrón por la fuerza económica de éste.
<input type="checkbox"/> Existe libertad de contratación.	Las partes son libres de celebrar un contrato de trabajo conforme a la Ley.
<input type="checkbox"/> Las condiciones de trabajo las establece unilateralmente el patrón.	Las condiciones de trabajo (salario y jornada) las establece unilateralmente el patrón. Días de descanso, vacaciones, aguinaldo, etc., son establecidas por ambas partes en un contrato de trabajo.
<input type="checkbox"/> Generalmente las remuneraciones se hacen en especie, en las tiendas de raya, que entregan bienes básicos y alcohol a cambio de vales. Las deudas pueden pasar a otras generaciones.	Las remuneraciones se hacen en moneda de curso legal (quincenal o mensual) en los centros de trabajo.
<input type="checkbox"/> Jornada de trabajo de 12, 14 y 16 horas.	Jornada máxima de ocho horas
<input type="checkbox"/> Se trabaja diariamente, excepto los días festivos.	Descanso de un día por cada seis de días de trabajo como mínimo; siete días de descanso obligatorio anual y un periodo de seis días o más por un año de servicios.
<input type="checkbox"/> Trabajan los niños de seis, siete y ocho años.	Se prohíbe el trabajo a los menores de 14 años y se condiciona el de menores de 14 a 16 años.
<input type="checkbox"/> La trabajadora no tiene protección.	Durante el embarazo, la ley concede tres meses de descanso a la trabajadora.
<input type="checkbox"/> Los riesgos del trabajo son responsabilidad del trabajador.	Los accidentes de trabajo y la enfermedad profesional son responsabilidad del patrón. Se crean instituciones encargadas de proteger al trabajador mediante la previsión social.
<input type="checkbox"/> Se limita el derecho de asociación en el Código Penal de 1862.	Se reconocen a las organizaciones sindicales.
<input type="checkbox"/> El trabajo personal se toma como un arrendamiento de servicios.	Los trabajadores crean sus propias leyes laborales a través de la contratación colectiva.
<input type="checkbox"/> Los trabajadores no intervienen en la formación de normas jurídicas relativas al trabajo.	

Nota. La gráfica muestra las diferencias entre las consideraciones a favor de los trabajadores para la constitución de 1857 y la de 1917. Elaboración propia

En esencia y si se aplica la ley de forma correcta, los anteriores aspectos protegen al trabajador del abuso y, de alguna manera, lo motivaría a realizar su trabajo con la seguridad de que la ley lo ampara y lo protege de algún tipo de abuso laboral.

Figura 3

El derecho del trabajador como factor de equilibrio y justicia social



Nota. Principios generales para el buen trato al empleado. Elaboración Propia

La finalidad de la legislatura del estado mexicano proporciona una base para entender las ambiciones y esperanzas de un trabajador dentro de alguna empresa u organización perteneciente a los límites de México. Se vuelven también aspectos a evaluar en el estudio del clima laboral y la presencia o no de los beneficios declarados por la Constitución de 1917 condicionaran la satisfacción laboral de un empleado y así mismo su rendimiento dentro de la institución.

### **Centro Educativo Salvador Zamudio**

Cuando se habla de la historia del Centro Escolar Salvador Zamudio, es indispensable traer al tema a su padre fundador. El Padre Salvador Zamudio nació el 8 de septiembre de 1903,

sus padres fueron Don Eliseo Zamudio y Doña Amelia Toledo. Comenzó su carrera de estudiante como abogado antes de ingresar al seminario.

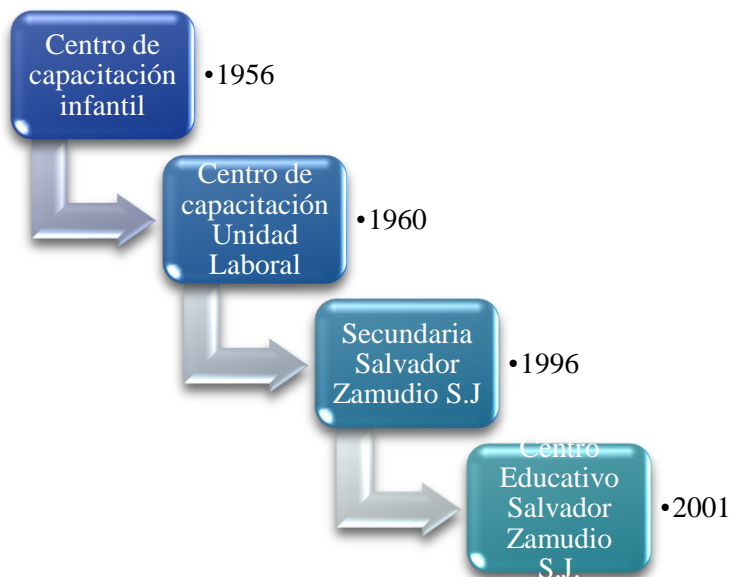
Inició sus estudios para sacerdote a los 27 años y a los 40 años se ordena. Llegó a la ciudad de Puebla en 1951 cuando fue asignado a la iglesia de la Compañía en la ciudad de Puebla y entre otras cosas se dedicó al desarrollo de un movimiento denominado La Cruzada Eucarística, la cual era un movimiento de oración enfocado en los niños, bajo la dirección de la jerarquía eclesiástica, encaminado a obtener la santificación de los niños, así como diversas gracias que respondan a las necesidades de la Iglesia. Por lo tanto, la Cruzada es una obra de piedad y apostolado.” (Fraternidad Sacerdotal San Pío, 2019)

La cruzada eucarística, en Puebla, procuraba a los niños de las vecindades, necesitados económicamente y cercanos al antiguo Barrio de la Luz y de Analco con catequesis aunada a la devoción al Santísimo Sacramento. Durante la catequesis, el padre también se dedicaba a la orientación de las casi 400 personas que se aglomeraban dentro de la iglesia en temas relacionados con la mentalidad y las proyecciones instructiva. En este lugar, cariño y comprensión mediante, “se sembraban ideales en las mentes de los jóvenes para el alcance de una vida mejor mediante esfuerzo, dedicación y buena voluntad”.

En 1956 nace el primer centro de capacitación para niños que sustenta la ambición principal del padre, cuatro años después se funda el Centro de Capacitación Unidad Laboral (CCUL), una escuela dedicada a la capacitación técnica para los niños ya en edad de aprender un oficio. Estos talleres tenían como objetivo fundamental el desarrollo de las habilidades que preparasen a los niños para la vida del gremio. Fue hasta 1996 cuando se funda el primer instituto dedicado a la educación profesional, la secundaria Salvador Zamudio y 5 años después se funda el Centro educativo Salvador Zamudio con un dote inicial de 25 alumnos.

Figura 4

## Evolución del Centro Educativo Salvador Zamudio



Nota. Línea del tiempo de las unidades de capacitación creadas con el ideal del padre Salvador Zamudio. Elaboración Propia

### **Centro Salvador Zamudio o Asociación para el fomento de la capacitación infantil A.C.**

Es un proyecto educativo, de promoción y desarrollo de la comunidad que pretende responder a las exigencias de formación integral y capacitación de niños y jóvenes de barrios marginados en la ciudad de Puebla. Este proyecto proporciona alternativas para el desarrollo de potenciales que permiten la posibilidad de renovar la calidad de vida.

La asociación se propone

1. Brindar oportunidades para el desarrollo integral de potenciales de las personas que acuden a nuestros centros de capacitación

2. Incrementar la autoestima y autoconocimiento tanto de los usuarios como del personal de ambos centros, así como de las comunidades en general
3. Involucrar a particulares e instituciones que por su estructura faciliten o apoyen las acciones de la asociación

### **Organización de la asociación**

La asociación está organizada en dos centros que son:

- a. Centro de capacitación infantil, que tiene como objetivo proveer educación básica a niños de escasos recursos.
- b. Centro de capacitación unidad laboral, que proporciona capacitación técnica a jóvenes en similares condiciones

La dirección de la Asociación está construida por una coordinación, la cual depende de la dirección general de servicios educativos universitarios de la universidad iberoamericana plantel golfo-centro.

### **Acciones que realiza la asociación**

- I. Educativas
  - a) Escuela primaria:
    - Talleres creativos
    - Taller de música
    - Expresión corporal
    - Formación humana
    - Club “éxodo”

- Depto. Psicopedagógico
  - Dispensario médico y dental
- II. Capacitación técnica
- b) Talleres técnicos
- Mecánica automotriz
  - Secretaria auxiliar de contador
  - Radio y televisión
  - Costura industrial
  - Carpintería
  - Electricidad
- III. Área de integración
- Educación sexual
  - Creatividad
- IV. Relaciones humanas
- Bolsa de trabajo
  - Investigación comunitaria

### **Personal de la asociación**

El trabajo del proyecto es realizado por un ejecutivo plural en su composición. Participan en él personas con diferentes grados profesionales técnicos. Lo que une e integra al equipo es la cotidianeidad de un trabajo común y compartido que concreta los ideales y objetivos del proyecto.

### **Formas de financiamiento**

La AFCIAC es una organización civil que brinda oportunidades educativas a personas de bajos recursos y se apoya en:

- Donativos de particulares e instituciones tanto nacionales como extranjeros para el gasto corriente de la asociación y proyectos de promoción
- Sistemas de becas otorgadas por particulares simpatizantes de la obra para la formación de los alumnos

### **Necesidades de apoyo**

Dentro de las necesidades de apoyo de la asociación, destacan de acuerdo a su importancia y a los objetivos que se plantean:

- 1) El incremento del número de becas para los alumnos más necesitados.
- 2) Donativos en especie para el mejoramiento de instalaciones, equipo y material didáctico.
- 3) Donativos en efectivo para la construcción y mantenimiento de las áreas de servicio: aulas, talleres y módulos.
- 4) Personas interesadas en prestar sus servicios profesionales y para profesionales de manera individual o a través de una institución.

### **Situación interna de la institución**

El centro educativo Salvador Zamudio cuenta con personal suficiente para ser enumerado de todos los ámbitos profesionales. Tanto las personas que apoyan en el mantenimiento del lugar como el personal encargado del mantenimiento de la institución.

Durante el tiempo que ha estado funcionando, el centro ha intentado cumplir con la misión que los engendró desde su fundación, el cual se cita como sigue:

La Institución ha sido un portavoz de las necesidades que se requieren recuperar en los seres humanos, principalmente en los niños, el interés por aprender, por desarrollarse como persona plena y como parte integrante de una sociedad.

La intención de las instituciones que son parte del conjunto de asociaciones del padre Salvador Zamudio, además de brindar apoyo al prójimo, tiene por objetivo formar jóvenes de bien, capaces de enfrentar los problemas que como sociedad nos aquejan, tales como la violencia y las adicciones. Así mismo, se busca la unificación del entorno con uno mismo.

## **Perspectiva Teórica**

Es bastante la literatura que demuestra que las personas felices también son las más productivas. Actualmente en nuestra sociedad no está en discusión la existencia de la salud mental ni mucho menos en invertir tiempo y esfuerzo en crear entornos de trabajo dada una sociedad culturalmente diversa y en constante búsqueda del respeto a las individualidades. A continuación, se presenta una breve investigación acerca del Clima laboral y la forma de estudiarlo.

## **Cultura Organizacional**

Rosario Sheen (2017) menciona que se puede encontrar la cultura organizacional como una situación compuesta por diversos miembros, unos que son más notorios que otros y que, claro está, están presentes en todas las organizaciones. Revisa además los dos más notables modelos que explican tales factores: el de Schein y el de Hofstede.

En el modelo de Schein se distinguen tres niveles de cultura:

- En el primer nivel, que es el nivel externo, se distinguen los llamados artefactos. Se explican como elementos sustanciales, pero no siempre distinguible. Ejemplos: infraestructura, códigos de conducta, normas, etc.
- En el segundo nivel están los valores que cualquier institución comunica y ayuda a entender la conducta de los empleados.
- En el tercer nivel residen los valores inconscientes que tipifican a la organización. Ejemplo: la importancia del respeto e igualdad en el trabajo, qué es el éxito de una empresa, etc.

- Las creencias básicas forjan la aparición, el uso y la transmisión de los componentes visibles que son típicos de una organización (Sheen, 2017).

En el modelo de Hofstede se encuentran cuatro elementos que integran una organización:

- En la capa externa se encuentran los símbolos de estatus: forma de vestir o cualquier elemento físico observable que identifica a los miembros de una institución.
- En la segunda capa están los denominados héroes: aquellas personas que mediante sus actividades diarias se han quedado como ejemplo de buenas personas y buenos compañeros de trabajo.
- La rutina o las actividades que se realizan dentro de la empresa, tales como una celebración.
- En la cuarta capa se encuentran los valores que se perciben día con día en el hacer laboral y que no necesariamente se sea consiente de los mismos.

Estos modelos, en general ayudan a comprender por qué unas empresas han prosperado más que otras, dado que cuando los valores que comunica la empresa son congruentes con lo que realiza, los empleados se sienten identificados interiorizan la cultura y replican los comportamientos y acciones que observan. Estas son las condicionantes para obtener una cultura compartida (Sheen, 2017),

La cultura y el clima organizacional se relacionan con el perfeccionamiento organizacional, Jessica Bayón (2019) señala que los elementos básicos de la cultura organizacional (valores, creencias compartidas y comportamiento esperado de los miembros de una organización) intervienen en la inventiva y la innovación de dos formas:

- A través del curso de socialización en las organizaciones, los individuos asimilan qué conducta es aceptable y cómo deberían marchar las actividades. Se establecen normas y son aceptadas y compartidas por los individuos. De acuerdo con las reglas compartidas, los individuos generaran suposiciones sobre si la cultura creativa innovadora forma parte del modo en que funciona la organización.
- Los valores, supuestos y creencias básicas se consolidan en formas establecidas de comportamientos y actividad y se refleja en estructuras, políticas, prácticas, y procedimientos de gestión que impactan.

Bayon cita a Ahmed quien señala que “la investigación parece apuntar al mismo conjunto de normas culturales críticas implicadas en promover e implementar la innovación y la creatividad” (Bayon, 2019, p. 29)

Normas entre las cuales se pueden numerar las siguientes:

- Desafío y creencia en la acción: el nivel en que los empleados están comprometidos en las actividades diarias y el nivel de flexibilidad requerida. Algunas de las particularidades clave son el no crear obstinación con la precisión, el énfasis en resultados, culminar con los compromisos, curiosidad por las oportunidades, se valora el terminar las cosas, el trabajo duro es esperado y apreciado.
- Libertad y asunción de riesgos: se refiere al nivel en el cual a los integrantes se les da libertad para actuar y realizar su propio trabajo. Como características distintivas señala la libertad para experimentar, enfrentar lo establecido, entender que la innovación es parte del trabajo, libertad para realizar las tareas sin la constante preocupación de fallar,

aceptar los errores y no sancionar, así como dar momento a discutir las dudas o preguntas poco interesantes.

- Dinamismo y orientación al futuro: nivel en el cual la organización es diligente y trabaja con el fin de alcanzar una meta en el futuro, las particularidades importantes son la disposición a no centrarse en el corto plazo, motivar el desarrollo, tener una actitud positiva hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión (empowerment) a la gente y el énfasis en la calidad.
- Orientación externa: es el nivel en que la organización es empática con el cliente y el ambiente fuera de la misma, se ponen en el lugar del cliente y entiende su punto de vista, además genera relaciones exitosas con los agentes externos.
- Confianza y franqueza: el nivel de confianza en que los empleados experimentan todas sus situaciones laborales; cuando se tiene mucha confianza algunas buenas ideas suelen salir a la superficie.
- Debates: el nivel en que los empleados se sienten confiados a expresar su punto de vista, así mismo como la opinión de la minoría es tomada en cuenta.
- Interacción transfuncional y libertad: el nivel en que se motiva la interacción entre las funciones y esta misma se facilita. Las características clave son la movilidad de las personas, el trabajo en equipo y la flexibilidad en puestos de trabajo, presupuestos y áreas funcionales.
- Premios y reconocimientos: el nivel en que los éxitos, así mismo como los fracasos son celebrados y reconocidos. Se señalan como atributos la valoración de las ideas, el apoyo a dirección, así mismo como la valoración al desempeño y logro de metas.

- Tiempo para la innovación y la formación: el tiempo que se les da a los empleados para desarrollar y formar nuevas ideas, así mismo como estas son tomadas en cuenta para la operación.
- Identificación corporativa y unidad: el nivel en que el empleado se siente fundido con la empresa, así como sus metas, su filosofía y se relaciona con los clientes.
- Estructura organizacional: autonomía y flexibilidad, entendida como el grado en que la estructura facilita las actividades de innovación. Algunas de las características más importantes señaladas son el compromiso en el proceso de toma de decisiones en los bajos, procedimientos descentralizados, libertad para actuar.

La cultura organizacional es fundamental para que pueda existir el clima laboral, la motivación, la comunicación, los valores y creencias de la empresa, ya que es con ella los empleados estarán más seguros y tendrán más formas de entender el comportamiento que hay dentro de la empresa.

### **Teorías del Clima Organizacional**

Diferentes teorías existen para tratar de entender el clima laboral y para elaborar nuevas maneras de evaluarlo. Al entender las teorías que explican el clima dentro de las organizaciones se puede llegar a comprender por qué es importante que exista, se evalúe y se mejore si existe un ambiente organizacional poco sano.

### **Teoría del clima organizacional de Likert**

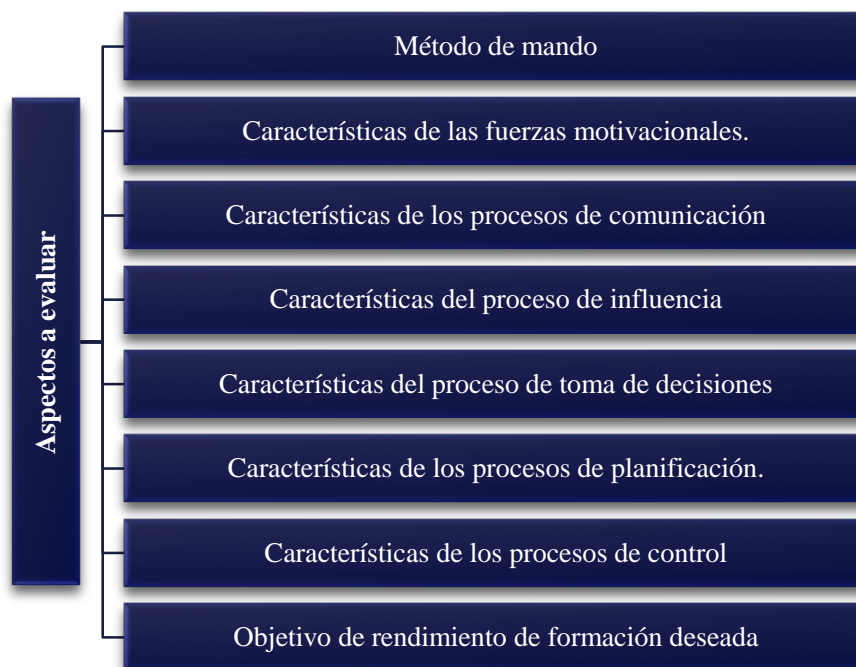
Linkert sostiene que en el entendimiento del clima de una organización intervienen diferentes factores tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, etc. Estas son agentes causales y otro grupo de agentes son participativos y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc. (Linkert en Sotelo, 2018).

Linkert indica que las últimas variables son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, esto es la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres factores condicionan el clima laboral y la percepción de este de cada uno de los miembros de determinada organización.

Para Linkert es importante definir el clima laboral como percepción más que una situación tangible dado que las actitudes del trabajador son una resultante de su percepción en la organización y con sus colaboradores. Para poder evaluar el clima organizacional de determinada empresa, Linkert diseñó un instrumento que permite calificar el clima actual de una empresa a evaluar con el clima ideal.

Figura 5

Aspectos a evaluar en la teoría de Linkert



Nota. La tabla presenta los aspectos a evaluar de la teoría de Likert. Elaboración propia

El primer peldaño tiene como objetivo evaluar el método en que el personal de grado superior se dirige a los empleados, en el modo en que ordena o pide favores. El segundo peldaño evalúa las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades que se les presentan.

El tercer peldaño evalúa las formas en que se lleva a cabo la comunicación y cómo esta fluye e influye en el personal y en la dinámica laboral: si se tiene una buena comunicación dentro de una empresa es más probable que se llegue a un resultado más rápido y mejor ejecutado. El cuarto nivel evalúa el empuje del jefe, supervisor o personal de grado superior con sus subordinados para establecer objetivos y cumplirlos.

El quinto peldaño se refiere a la fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de las responsabilidades para la ejecución de las tareas que

lograrán el alcance del objetivo. El sexto peldaño se refiere al perfeccionamiento del proceso de planificación y formación para el alcance de la meta o metas deseadas.

El instrumento creado por Likert busca conocer el modo de operación a través de las dimensiones anteriores tomando en cuenta el ambiente que existe en cada organización, el que debe existir y los cambios que se deben realizar para alcanzar el perfil de organización deseado.

### **Teoría del clima organizacional de Litwin y y Stringer**

Litwin y Stringer visualizaron el clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de las empresas: estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc, de ahí que se tome como punto de partida para el estudio de la situación en general de una empresa, especialmente para la comprensión de cómo estos fenómenos influyen en la motivación de los miembros y sobre su eventual comportamiento y actitudes.

Para Litwin y Stringer (en Bordas, 2017) existen factores que realmente toman en cuenta los trabajadores para poder realizar sus actividades, éstos son el soporte en sus actividades y el que le brindan sus colaboradores, el reconocimiento y el valor que sienten en las actividades que realizan, por lo tanto, si los trabajadores notan estos factores ellos realizaran sus funciones con gusto y con eficiencia.

Determinaron diferentes variables, además, para evaluar el clima laboral. Se explican a continuación:

Figura 6.

Estructura	•Percepción de las reglas, misión y visión que se encuentran en cualquier institución.
Individualismo responsable	•Sentimiento de autonomía al realizar las actividades que se le cedieron.
Remuneración	•Percepción de paga justa por el trabajo realizado.
Riesgo y toma de decisiones	•Percepción de nivel de desafío cuando se presentan en su trabajo.
Apoyo	•Los sentimientos de amistad y ayuda que experimentan en el trabajo
Tolerancia	•Nivel de confianza que el trabajador pone en su trabajo y nivel con el que maneja los conflictos.

Nota. La figura muestra las variables a evaluar para Litwin y Stringer. Elaboración propia

El primer elemento, es decir la estructura, representa el sentir de cada miembro de acuerdo con la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras cuestiones a las que los empleados se ven enfrentados durante su jornada laboral.

La medida en que la empresa, institución u organización pone énfasis en la estructura, burocracia o control de las actividades a su vez, ejerce que el miembro de una organización más o menos cómodo con el nivel de libertad que se le presenta para realizar las tareas que le corresponden.

El segundo elemento, es el sentimiento de los miembros acerca de la medida en que reciben la supervisión, ya sea de tipo general o vigilante.

El cuarto elemento corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo en sí. También la medida en que la empresa motiva la aceptación de riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El quinto elemento evalúa el sentimiento de los miembros de una determinada empresa sobre la existencia de compañerismo de parte de sus similares para la realización de una determinada tarea. Se evalúa si existe énfasis en el apoyo mutuo, tanto de personal de puestos similares como de grados inferiores

El último escalón se refiere a la percepción del mismo trabajador en la realización de sus tareas y de la confianza y efectividad en la que resuelve conflictos. Evalúa la confianza del trabajador, dada también por el nivel de libertad que percibe de sus superiores.

### **Teoría de Bowers y Taylor**

La teoría de Bowers y Taylor (en Vallejo, 2016) estudia cuatro factores para estudiar el clima organizacional, las cuales vinculan en lo que pensaron establece el clima organizacional.

- 1) Atención directa de dirección al bienestar de los empleados
- 2) La comunicación que existe dentro de las organizaciones, así como la facilidad o dificultad que tienen los empleados en general de hacer escuchar sus ideas o quejas.
- 3) La motivación que existe para que los empleados realicen sus actividades de forma más o menos productiva.
- 4) Toma de Decisiones: evalúa la información disponible que existe dentro de las organizaciones para la toma de decisiones así como la participación que se le otorga a los empleados para este proceso.

### **Teoría general de los sistemas**

La teoría general de sistemas puede pensarse como una teoría universal ya que los sistemas no pueden ser entendidos en su modo general sino mediante el análisis individual de cada una de las partes que lo conforman sin perder de vista que pertenecen a un conjunto.

En este particular caso, en el caso de la administración, el uso de este concepto ayuda a la interpretación del mundo de las organizaciones y a distinguir mejor la sustancia de los problemas que persisten en la realidad organizacional.

El concepto de sistema se relaciona a la idea de ente complejo integrado por varios órganos que sirven para un solo fin. Puede ser entendida como un conjunto de elementos individuales y particulares que se relacionan entre sí, un grupo de pequeñas partes combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado general será mejor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran de forma independiente.

Ludwig von Bertalanffy (en Ramage,2020, p.53) define a un sistema como “un todo organizado o complejo, un conjunto de combinación de cosas o de partes que constituyen una totalidad intrincada o unitaria”.

Un sistema es un ente que depende existencia y funciones si todas las partes que lo conforman se encuentran funcionando, se caracteriza por su perspectiva integradora en donde lo más relevante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. A su vez ofrece un ambiente saludable relación y la comunicación entre conocedores de diversas áreas del conocimiento.

El fundamento de la teoría general de los Sistemas se sustenta en algunos aspectos como:

- a) Existe una inclinación a la integración de diversas ciencias naturales y sociales: el desarrollo de ciertas áreas unifica los principios y conocimiento que pueden ser transversales a diversas ciencias involucradas. En campos, por ejemplo, relacionados con

la administración o la educación esta integración se vuelve muy necesaria para el correcto funcionamiento.

- b) Hay una relación entre el todo (que es el sistema) y sus elementos. La particularidad esencial de un sistema está dada por la independencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.
- c) Se admite la presencia y la relevancia de procesos de frontera (relación sistema – ambiente). Aquí lo más importante son las entradas y salidas mediante, las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.
- d) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
- e) El cambio en uno de los factores que lo integran, actúan cambiando todo en general
- f) Cada parte de un sistema tiene propiedades individuales que pierde cuando se separa del sistema, y todo sistema posee algunas propiedades que ninguna de sus partes tiene.  
(Martín, 2017).

### **Componentes de los sistemas**

Al hacer un análisis del sistema en funcionamiento, se pueden reconocer los siguientes elementos:

- Elementos: son cada parte de los sistemas. Los elementos también pueden ser sistemas y si así fuese el caso se denominan subsistemas. Por ejemplo, las instituciones que contienen individuos (que ya son sistemas en sí) que pertenecen a cooperativos, que al mismo tiempo pertenecen a otras divisiones, etc.

- Entradas y salidas: el sistema se relaciona con el ambiente por medio de los elementos de entrada y de salida. Una entrada se define cualquier cosa que ingresa al sistema proveniente del entorno; esto es, por ejemplo, personas, materiales, dinero, amenazas, oportunidades, etc. Una salida se define cualquier cosa que egresa del sistema, esto es: productos, servicios, información, innovación, etc.
- Proceso de cambio: es el conjunto de funciones, tecnologías y el conjunto de saberes que, combinados, transformarán las entradas al sistema, es decir, los recursos en salidas (productos o servicios).
- Retroalimentación: es la operación del sistema cuya función es comparar los productos de determinado sistema con un estándar, su función es generar información a través de la función de control.
- Ambiente o entorno: es el medio que envuelve externamente al sistema e interacciona con él. El sistema y el ambiente se encuentran relacionados y dependen el uno del otro. Por ejemplo, la organización de un centro educativo se encuentra influenciada por ambientes internacionales o estructuras que se prueban en otros estados o naciones (como las nuevas formas de enseñanza, por ejemplo), pero también hay influencia local como son aspectos como los económicos y las necesidades independientes de cada región educativa. (Martin, 2020).

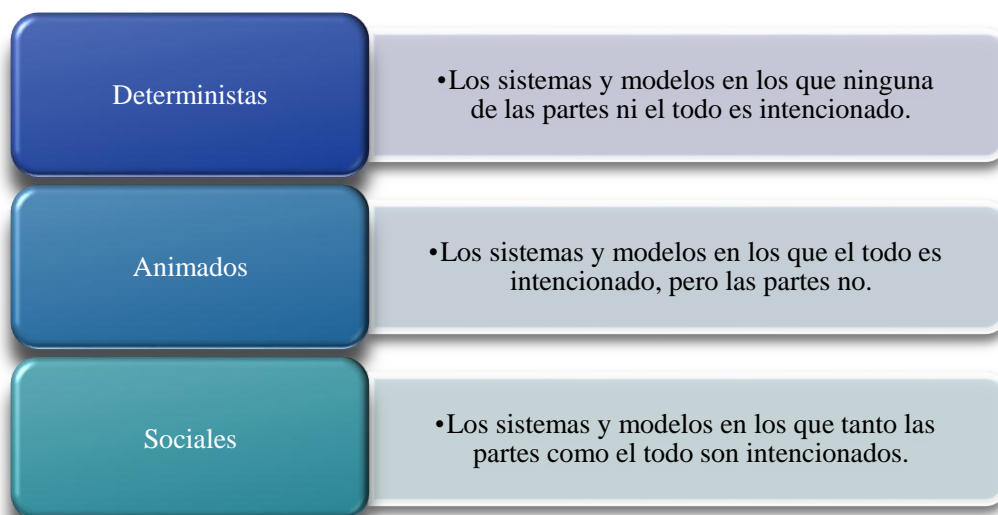
## **Tipos de sistemas**

Diversos autores han propuesto diferentes clasificaciones de sistemas, a continuación, se presentan algunas de ellas.

### a) Clasificación de Ackoff

El modelo de Ackoff citado en Liliana F. (2017) señala que la calidad que tiene la planeación participativa es importante ya que cuando no hay una planificación no se puede alcanzar los resultados planificados.

Figura 7. Clasificación de los sistemas de Ackoff



Nota. La figura muestra la clasificación de los sistemas de Ackoff.  
Elaboración propia

En la figura anterior se presenta gráficamente la clasificación de sistemas de Ackoff, en primer lugar está presente el sistema determinista en el que ninguna de las partes tiene intención. Por ejemplo, una computadora: ni el equipo ni sus partes tienen intencionalidad por sí mismas, pero sirven a la finalidad de sus creadores y usuarios.

En segundo lugar se tiene al sistema de tipo Animado en el que todo es intencionado, pero las partes no. Por ejemplo: un animal, incluyendo a los seres humanos) es un organismo intencional cuyas partes (órganos) tienen funciones, pero no una finalidad.

Y por último se tiene al Sistema Social en el que todo es intencionado. Por ejemplo: una institución o empresa. Como organización tiene finalidad por sí misma y contiene partes, que en este caso serían los recursos humanos, que tienen finalidades por sí mismas.

### **Clasificación de Bertalanffy**

Según Bertalanffy (en Valniser, 2017) los sistemas se pueden clasificar bajo distintos principios:

- De acuerdo con su naturaleza los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos.

Los primeros poseen existencia independiente del observador (dependiendo de quién los descubra), los segundos son construcciones simbólicas, por ejemplo, la lógica y, el tercer tipo corresponde a idealizaciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos.

- Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales, un aspecto cuyo objetivo es destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.
- Y finalmente, los sistemas se pueden clasificar con relación al ambiente o grado de aislamiento. Teniendo eso en mente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, según el tipo de intercambio que establecen con sus ambientes.

Sistemas cerrados: no presentan relación ni intercambio con el medio que los rodea y no se ven influenciados por el medio externo. En general no tienen comunicación con el medio de afuera, dado que no reciben estimulaciones ni mandan estimulaciones. Algunas

bibliografías definen a estos sistemas como sistemas cuya operaciones es limitada y operan con pequeña o nula información proveniente del exterior.

En esta definición se podrían incluir máquinas, minerales, y en general, objetos no vivos.

Sistemas abiertos: Estos al contrario si presenta comunicación con el medio ambiente que los rodea, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Se adaptan para sobrevivir. Su estructura es súper funcional cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adecuada. La adecuación es un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización.

En esta definición se podrían incluir todos los sistemas vivos, tales como plantas, insectos, células, animales, individuos y grupos sociales.

### **Clima laboral**

El inicio de las relaciones interpersonales entre sujetos que conviven o laboran en un mismo entorno comienza con el establecimiento de la comunicación entre dos o varios. Esta comunicación se ve favorecida por el enriquecimiento diario de la misma, así como un clima organizacional que beneficie a todas las personas involucradas en una misma institución o situación laboral.

Se pone de manifiesto que la comunicación es la entrega de información y la recepción de esta hacia otra persona. Es una forma de informar a los demás enterándolos de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. El objetivo es que el receptor entienda el mensaje como se emitió. Cuando la comunicación es efectiva, constituye un mundo de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe (Ugalde, 2019).

Se entiende que la comunicación es básica e indispensable en la vida cotidiana y en cualquier institución, ésta forma parte importante en el estudio del clima o ambiente organizacional tomando en especial consideración aspectos como cultura organizacional, los recursos humanos, la motivación y la percepción que tienen sus miembros en un mismo entorno laboral.

En tal sentido se puede describir la comunicación como una técnica por medio de la cual un emisor intenta intercambiar información con un receptor con otra a través de un mensaje y espera que esta última complete una respuesta, sea de opinión, actividad o conducta mediante un receptor. En otras palabras, la comunicación es una forma de buscar establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, así mismo se busca una reacción al comunicado que se ha enviado. La intención de quien comienza a comunicarse es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. (De la fuente, 2019)

Para esta estudiar primeramente una organización y su eficacia en resultados debe tenerse de base el conocimiento del clima laboral y lo que ello comprende, ya que de forma muy importante es parte fundamental de toda organización y su análisis permitirá saber si las organizaciones funcionan y cumplen con su rol en la sociedad cualquiera que sea su naturaleza.

El concepto de clima laboral ha sido definido cantidad innumerable de veces por diferentes autores que lo han definido, tomando como base la línea de pensamiento de Litwin, como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (en Olaz, 2022, p.27).

El clima organizacional es un asunto de mucha importancia hoy en día para casi todas las empresas, instituciones, las cuales tienen como objetivo mejorar la calidad del mismo para que,

de esa manera, sus objetivos o la calidad del trabajo sea más eficazmente cumplido sin descuidar las herramientas humanas empleadas para el cumplimiento de estas tareas.

El ambiente donde una persona desempeña sus labores diarias, el comportamiento que un líder de trabajo puede tener con sus subordinados, la relación que existe entre el personal de la institución e incluso los vínculos que se tienen con proveedores y clientes, todos estos elementos van integrando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un lazo o un problema para el desempeño efectivo de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es el comportamiento que surge de la percepción de directivos y trabajadores que conforman una institución y que tiene impacto en el desempeño de las actividades en general.

Desde que este asunto cobrara importancia y comenzara a estudiarse como se ha estudiado, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmosfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo sólo en los últimos años se ha hecho un esfuerzo por tratar de entenderlo y darle una definición lógica.

Una definición realizada por Stephen Robbins (2017) se refiere al Clima Organizacional como ambiente establecido de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Es decir, un clima compuesto de las percepciones internas de cada miembro de una organización y las exigencias que el medio exterior le exigen para cumplir su objetivo y destacar en la competencia con sus similares.

Por otra parte, se puede enunciar que el clima organizacional alude a la totalidad de las percepciones compartidas por los miembros de una estructura respecto a los quehaceres, el

establecimiento en que el ambiente existe, los nexos entre los individuos que tienen lugar en torno a él, y las diversas reglas establecidas que, también tienen impacto.

De todos los puntos de vista sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor eficacia es el que utiliza como pensamiento fundamental las impresiones que el trabajador tiene de las estructuras y actividades que pasan en un medio laboral. La importancia es que establece que el comportamiento de un trabajador no depende de las instalaciones físicas de un lugar de trabajo, si no de las percepciones que tiene el colaborador respecto a los procesos y las instalaciones físicas. Sin embargo, estas sanciones o impresiones 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 sea reflejo de la interacción entre opiniones y cualidades personales y organizacionales.

Los componentes y estructuras del sistema organizacional da origen a un clima concreto, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral provoca determinadas actitudes en los individuos.

Olaz, A. (2022) establece que para entender más fácil el concepto de Clima Organizacional es importante enfatizar las siguientes características,

- El clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, estas pueden ser internas o externas.
- Estas cualidades son captadas de forma directa o indirectamente por los colaboradores que realizan sus tareas en ese medio ambiente.
- El clima tiene impacto en el comportamiento laboral.

- El clima es un factor que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento personal de cada colaborador.
- Estas cualidades de determinada sociedad existente son relativamente permanentes en el tiempo, se distinguen de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con los sistemas y particularidades organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las ideas y sentencias que abarcan el Clima Organizacional tienen origen en una gran variedad de elementos. Unos corresponden a los principios de liderazgo y técnicas de gestión (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros elementos se vinculan con el sistema formal y la estructura de la entidad (formas en que se establece la comunicación, relaciones de dependencia, ascensos, remuneraciones). Otras son las derivaciones del comportamiento en las labores (sistema de estímulos, apoyo social, interacción con los demás trabajadores).

Un clima organizacional tendrá efectos para la entidad de forma positiva y negativa y totalmente van a ser definidas por las percepciones de los miembros que integran dicha sociedad.

Entre las consecuencias positivas podemos señalar las siguientes:

- Alcance de metas
- Adhesión
- Dominio
- Rendimiento
- Baja rotación
- Sentimiento de gozo

- Adaptación
- Actitudes en vía de perfeccionamiento.

Entre las consecuencias negativas podemos mencionar las siguientes:

- Poca o nula adaptación
- Altos números de vacantes
- Faltas
- Poco interés en el perfeccionamiento
- Baja productividad

Tomando como fundamento las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es una condición participativa que actúa entre los elementos del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, se puede presentar en un comportamiento que tiene impacto sobre la organización; es decir, en la capacidad de producir o lograr objetivos, la sensación de gozo y rotación.

### **Dimensiones que determinan el clima laboral**

Litwin y Stinger describen la presencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización, llamadas dimensiones que forman un todo y que funcionan como engranes en el desarrollo de las tareas de una empresa. (en Acosta, 2018)

- a) Estructura: indica las ideas que tienen los miembros de una estructura acerca de los reglamentos y cantidad de los mismos, métodos o técnicas en que se procede, trámites y algunas otras actividades a las que se tendrán que enfrentar en la realización de sus quehaceres. Es el nivel en que la organización pone hincapié en la burocracia, y ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) Responsabilidad (empowerment): es la percepción de los miembros de la organización acerca de su libertad en el proceso de toma de decisiones relacionadas a sus propias actividades. Es el nivel en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir; el sentimiento de tomar buenas decisiones sin temor a un chequeo desmedido por parte de supervisión.
- c) Recompensa: corresponde al sentimiento de los miembros de una organización sobre las recompensas que se reciben por un trabajo bien desempeñado. Es el nivel en que la organización utiliza menos llamadas de atención y sanciones que recompensas o premios por un trabajo bien realizado.
- d) Desafío: tiene que ver con la percepción que tienen los trabajadores acerca de los retos que impone sus actividades diarias. Es el nivel en que la organización promueve la aceptación de algunos riesgos calculador con el fin de lograr metas propuestas.
- e) Relaciones: es la percepción de los miembros de una organización acerca de la existencia de un agradable ambiente de trabajo y de las relaciones sociales positivas tanto entre compañeros como líderes y subordinados .
- f) Cooperación: es la impresión de los miembros de la institución sobre la existencia de una buena relación de equipo en donde se pueda apreciar el apoyo de parte de los directivos y

de otros empleados del grupo. La importancia recae sobre la asistencia mutua tanto de empleados del mismo rango, como directivos y subordinados.

- g) Estándares: es la percepción de los miembros acerca de la importancia que las organizaciones dan a la productividad y alcance de metas.
- h) Conflictos: es la percepción del grado en que los miembros de las organizaciones, tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones diferentes y no se preocupan por enfrentar las diferencias de opinión y solucionar problemas tan pronto surjan.
- i) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización. Se define mejor con la identificación del empleado con la misión y visión de la organización.

El entendimiento del clima organizacional otorga retroalimentación acerca de los procedimientos que definen los comportamientos organizacionales, facultando también la posibilidad de inducir transformaciones planificadas tanto en las conductas y procedimientos de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La relevancia de esta información tiene base en la comprobación de que el clima organizacional tiene impacto en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Los miembros del Centro Educativo Salvador Zamudio determinan en gran parte la cultura organizacional vinculando el clima de este ya que ésta depende de un ambiente físico, social, características personales y estructurales, comportamiento organizacional, siendo que un clima apropiado y una buena cultura facilitarán que se generen compromisos en beneficio y desarrollo

del Centro Educativo ya que se encuentran estrechamente relacionados y son parte de un mismo sistema en donde algún cambio afecta a la otra.

Un clima bueno favorecerá al cumplimiento de los objetivos y metas que persigue el Centro Educativo y mejorará la comunicación interna y competitividad

El clima organizacional influye y puede afectar la motivación y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su fundamento está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas destaca la relevancia del hombre en su función de sus labores por su participación en un sistema social.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Es de importancia máxima saber qué factores se encuentran relacionados e impactan de forma directa en el cumplimiento de funciones de las personas dentro de una organización para así definir acciones para mejora dentro de la organización, que aseguren un desempeño adecuado en sus trabajadores y así conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas planteados desde su plataforma estratégica y evitar todos los fenómenos que pudieran alterar el cumplimiento de la misión de una estructura laboral.

El primer factor que influye es la satisfacción hacia el trabajo, el cual se puede entender como el cúmulo de sensaciones positivas o negativas por las cuales el empleado advierte su trabajo y se refleja en su conducta. Otro factor de importancia es la autoestima, que se explica como el juicio que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y la cual le va a facultar para adaptarse dentro de una institución y buscar un reconocimiento en su equipo de trabajo y generar satisfacción laboral.

El trabajo en equipo es otro elemento importante en el desempeño laboral porque sucede que cuando los colaboradores de una organización se agrupan para formar un equipo con el fin de satisfacer un conjunto de necesidades, al mismo tiempo se generan relaciones de adhesión y uniformidad entre ellos y esto a su vez mejora el clima dentro de la organización.

Otro factor relevante es la motivación, el cual se explica como la pasión, dirección y perseverancia que pone un individuo para alcanzar una meta o cumplir un objetivo. Este factor es la base del desempeño y prácticamente de él mismo depende si se cumple o no se cumplen las tareas de cada individuo.

### **Implementación de la cultura organizacional para la mejora del clima laboral**

Una vez hecho el estudio del ambiente laboral dentro de una institución o estructura, es importante realizar el diagnóstico. Si es bueno, es mejorable. Si el clima se percibe malsano, se crea la necesidad de modificarlo para bienestar de quienes lo conforman. “Es aquí donde se implementa la cultura organizacional para gestionar el talento humano dentro de una empresa, tales como reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación y bienestar laboral” (Opaz, A. 2022, p. 38)

- Reclutamiento y selección.

Este procedimiento se explica como la actividad organizada y planificada con el cual se atrae, evalúa e identifica los perfiles ocupacionales de un conjunto de personas con el objetivo de examinar cuál es el más capaz o el que se acerca más al conjunto de cualidades requeridas por las organizaciones y las cuales pretenden asegurar un desempeño eficaz y eficiente (Amo, 2019).

Para evaluar este punto se debe tomar en cuenta, por ejemplo en un Centro Educativo, si el personal es apto para llevar a cabo su misión. Si es apto, darle motivación en alguna forma en la que el empleado lo perciba y si no, sujetarlo a un despido inminente o, lo que sería lo correcto, detectar sus debilidades y formarlo y capacitarlo para las tareas que, se supone, debería cumplir.

- Formación y capacitación.

Este factor permite que se solucionen las condiciones desfavorables del trabajador con respecto al nuevo entorno y así se logre mantener al nuevo miembro dentro de la organización. Su implementación sugeriría un beneficio y en esencia, también para corregir las debilidades de los empleados

Este proceso consta de la enseñanza de los procedimientos para la realización de las tareas y tiene enfoque en el crecimiento personal y social del individuo. Logrando con esto sujetos más integrales, con conocimiento de su cometido en la organización, capaces expresar mejores habilidades para el perfeccionamiento de su desempeño y capaz de generar un sentido de pertenencia y agradecimiento con la organización. Esto conduce a desarrollar una conducta en el empleado de que va a trabajar con sentido de responsabilidad en pro de sus cometidos y no va a buscar otra organización en donde se si tenga opciones de crecimiento.

En el plano de un colegio o centro educativo, un sujeto que está capacitado para su trabajo es aquel que está sometido constante al enriquecimiento cultural y actualiza su conocimiento en función de las necesidades de sus estudiantes y al mismo tiempo coopera con sus similares para el cumplimiento de la misión de su estructura laboral.

- Bienestar Laboral.

Murillo A, (2017) explica e entiende como condiciones de vida del empleado dentro de la organización, la cual se evidencia en la actitud y percepción general que el empleado tiene frente a la cantidad de retribuciones que recibe el trabajador y la cantidad que debería obtener. Es decir, que el bienestar es la consecuencia de la búsqueda de la empresa por otorgarle al trabajador beneficios justos por la cantidad y calidad de su trabajo y que, a su vez, puedan mejorar su calidad de vida.

El conocimiento de este factor comprende no sólo las necesidades del trabajador sino de la familia también, presentando beneficios como cantidad monetaria suficiente para los subsidios básicos de la vivienda, jornadas que les permitan la recreación y que le otorguen beneficios para atender la salud, etc.

### **El diagnóstico del clima laboral**

Se define el diagnóstico como la determinación del problema que hay que solucionar en forma conjunta con los interesados de resolverlo, desde la obtención de datos hasta las alternativas.

De manera resumida se puede decir que el objetivo del diagnóstico es recabar información de distintas áreas de la organización, de esta manera se logra encontrar el origen de los problemas y se establecen e identifican normas para el desarrollo de la organización.

Su relevancia radica en que

- a) Ayudar a determinar aspectos que pueden ser mejorados
- b) Permite decidir qué tipo de medidas son las más indicadas para aplicar
- c) Establece los fundamentos para delimitar, ilustrar y dar preferencia a los problemas detectados

- d) Es el primer paso para buscar la eficacia de la organización
- e) El diagnóstico en algunas situaciones en una intervención completa

En la etapa de diagnóstico deben resolverse las siguientes cuestiones, como resultado del estudio de la información obtenida a través de las técnicas indicadas anteriormente; es decir, el diagnóstico no solo es de compilar, organizar y presentar datos, si no nos da la idea del significado de los mismos, en el análisis dictamen u opinión acerca del tema.

Se debe saber cuál es la situación que debería cambiar, esto es, identificar la problemática y conocer las medidas que se pueden tomar para darle solución.

También se debe conocer qué tan experto, tanto individual como grupalmente, están los sujetos de dichos subsistemas para implicarse en el proceso de transformación.

De nada sirve establecer un proceso de cambio, si las personas involucradas no aceptan el cambio.

Así mismo, y por último, se debe conocer si el personal cuenta con los recursos, conocimientos y habilidades para manejar el proceso de cambio. Si esto no sucede, las repercusiones del proceso serían muy poco favorables.

Conocer la salud del clima laboral es muy importante dado que, como se ha mantenido desde anterioridad y citando a Deulofeo, J. (2016): “el clima laboral influye en la satisfacción de las personas que trabajan en una organización y, por tanto, en la productividad”(p.42) Es decir, un clima que no es sano u óptimo afectará las relaciones intrapersonales de los miembros de una empresa y, por tanto, la calidad del producto que se ofrece. Es por eso que se argumenta que el diagnóstico del clima laboral es de suma relevancia para el alcance de las metas de una institución, cualquiera que sea su naturaleza.

## **Teorías del Clima Laboral**

A continuación se explican las teorías del clima laboral más relevantes y cuyos fundamentos son de especial influencia en el estudio del mismo tema.

### **Teoría clásica**

Surgida inmediatamente después de la revolución industrial. También se le conoce como el modelo mecánico ya que no establece relaciones con el clima organizacional, ni con otras relaciones humanas, de ahí se explica la naturaleza mecanicista pues no aclara las complicadas relaciones entre los diferentes elementos que componen una organización (Prieto, 2018).

Esta teoría contempla al hombre como una parte de la máquina, en esencia no contempla la percepción del hombre dentro de la organización.

### **Teoría de la administración científica**

Esta teoría surge como solución para elevar la productividad de cada empresa en los Estados Unidos dada la poca oferta de mano de obra.

Este enfoque fue formulado por Frederick W. Taylor, Henry L y agregados en 1890 y el cual pretendía detectar de forma científica las mejores técnicas para realizar cualquier labor así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores (Sánchez, 2014)

La contribución de esta teoría radica principalmente que, en base a los estudios que realizó Taylor, se logró que al trabajador se le pagara de acuerdo al nivel y cantidad de trabajo que realizase. Sin embargo, las limitantes de esta teoría fue precisamente el resultado de esa cantidad de trabajo: los sindicatos de trabajadores analizaron que entre más recompensas utilitarias tuviera

el personal, más rápido realizaría el trabajo y, por ende, se agotaría el trabajo disponible y se enfrentaría al recorte de personal.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La finalidad de esta teoría era vencer los problemas de rechazo a las actividades laborales de parte de los trabajadores, así como mejorar la productividad y contemplar al trabajador como parte fundamental de alguna organización.

Las relaciones humanas en el trabajo integran una opción al sindicalismo mediante el fomento de una buena comunicación fluida, conversaciones, programas de participación, implicación, reparto de beneficios y otros incentivos materiales y simbólicos (Arguello, 2020).

La relevancia de esta teoría también se basa en que hace un señalamiento en las necesidades sociales, las cuales son una fuerte fuente de motivación y, por tanto, un factor importante en el rendimiento de los trabajadores.

Aportaciones importantes de la teoría de las relaciones humanas:

- a) El apuro por lograr la aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia es tiene mucha relevancia para la determinación de la moral y productividad del trabajador que las condiciones físicas bajo las que trabaja.
- b) Las actitudes y eficiencia del trabajador están restringidas por las exigencias sociales.
- c) La colaboración en grupo de los trabajadores debe planificarse y desarrollarse. Si se consigue la cohesión de los trabajadores, es más probable que la organización/empresa etc. Resista de los efectos disruptores de la sociedad adaptable.

## **Teoría de la contingencia**

Básicamente es una teoría de liderazgo, sostiene que la afectividad del líder es de alguna manera específica de la situación y que los líderes que son efectivos en una situación pueden no serlo en otra.

La teoría sostiene que el éxito de un grupo depende de dos factores: el tipo de líder y el grado hasta el cual la situación le otorga poder, control y posibilidad de ejercer su influencia. (Muriel, 2021).

En términos de la personalidad, la teoría sustenta que los líderes son motivados tanto por las relaciones interpersonales como por las tareas. La motivación por la relación se refiere a la preocupación del líder por la relación de comunicación que existe entre él y sus colaboradores. Según Muriel (2021) la realización de una tarea y su resultado exitoso, son parte secundaria del proceso laboral. Por otra parte, la motivación de la tarea se refiere a la preocupación del líder por llevar a cabo sus tareas de forma satisfactoria sin preocuparse tanto por las relaciones que puedan existir en el entorno laboral.

En adición, esta teoría se preocupa por cuestionar qué tanta influencia tendría un líder para llevar a cabo sus labores y, al mismo tiempo, influir, controlar o promover un buen clima laboral. El carácter favorable de la situación depende de tres elementos: relaciones entre el líder y los miembros del grupo, estructura de las tareas y posición de poder del líder.

### **Apartado metodológico**

Para esta investigación se realizó una investigación no experimental del tipo encuesta (observacional, descriptiva y proyectiva), dado que es la forma más eficaz de evaluar dado el tamaño de la población a estudiar.

Se aplicó un cuestionario de forma individual al 95% del personal que labora en el Centro Educativo. Dentro de las cuestiones a evaluar se incluyó el sentido de pertenencia, la satisfacción en cuanto a las instalaciones, salario, seguridad social y tiempo trabajo. Se evaluó la percepción de cada miembro en cuanto a los beneficios que ofrece el instituto para conocer a qué grado de motivación están expuestos o podrían llegar a estar expuestos.

Para comprender y analizar el clima laboral en diferentes organizaciones, existen diferentes herramientas para dicho objetivo. Algunos de los más particulares tienen características diferentes o preguntas claves diferentes de acuerdo a las particularidades del lugar donde se pretenda aplicar.

Rojas, J. (2020) menciona en un artículo sobre el Diseño de estrategias de mejoramiento del diagnóstico de clima organizacional, diferentes tipos de instrumentos para evaluar el clima laboral, a continuación, se describen:

#### **Cuestionario de Litwin y Stringer**

El objetivo de este instrumento, originalmente, es testear algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en clima organizacional sobre la motivación y el clima laboral de sus miembros.

Elaborado en 1967 el cuestionario contienen 50 preguntas que evalúan en una escala de rangos que va desde COMPLETAMENTE DE ACUERDO hasta COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (Salcedo, 2015).

El cuestionario mide seis dimensiones:

- I. Estructura organizacional: reglamentos, deberes y reglamentos que la organización establece, según son percibidas por los trabajadores
- II. Remuneraciones: nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y concomitancia entre realización de una tarea y remuneración.
- III. Responsabilidad: nivel en que la organización es percibida en cuanto al reparto de responsabilidades y nivel en que otorga autonomía a sus miembros.
- IV. Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- V. Apoyo: sentimiento que tienen los miembros de la organización al apoyo recibido para la realización de sus tareas
- VI. Conflicto: nivel de tolerancia a los problemas que pueden tener los miembros de la organización.

### **Cuestionario de Renis Linkert**

Este modelo tiene como premisa que “el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan sobre la organización y su realidad”.

Núñez, J. (2017) describe al método como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios y se pide a los participantes que expresen su grado de aceptación con

dichas aseveraciones, eligiendo un número de una escala preestablecida. Finalmente se obtiene una puntuación total sumando los valores seleccionados de cada una de las afirmaciones. Son de especial relevancia aquellas en las que se ha obtenido mayor puntuación en el grupo de estudio.

Las dimensiones que miden este tipo de cuestionarios son:

- I. Estilo de autoridad: forma en que se aplica la autoridad dentro de la organización
- II. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización
- III. Comunicaciones: formas en que se lleva a cabo la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- IV. Procesos de influencia: métodos empleados en la organización para obtener adhesión a sus metas y objetivos.
- V. Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones usadas en él, criterios de resolución de problemas y de distribución de las tareas de decisión y de ejecución.
- VI. Procesos de planificación: modo en que se establecen los objetivos a cumplir y la forma en que se llevará a cabo el proceso para cumplirlos.
- VII. Procesos de control: formas en que el mando se distribuye y se realiza en la organización.
- VIII. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: técnicas utilizadas para definir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y requeridos por los miembros de cada organización.

## **Encuesta ECO**

El modelo fue desarrollado por Fernando Toro en 1992. Este instrumento cuenta con 49 ítems y cada uno se califica con la escala de Linkert de 5 puntos donde:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Las dimensiones a evaluar son:

- I. Relaciones interpersonales.
- II. Estilo de la dirección.
- III. Sentido de pertenencia.
- IV. Retribución
- V. Disponibilidad de recursos.
- VI. Estabilidad.
- VII. Claridad.
- VIII. Valores colectivos

## **Método**

De acuerdo a las características de la problemática y el objetivo del presente trabajo, se pretende realizar una encuesta considerando pocos ítems (dado que la población a analizar no es muy numerosa). La encuesta será una versión propia basada en las encuestas de tipo Linkert y Litwin – Stringer.

Las siguientes preguntas son las evaluadas en el presente trabajo de investigación.

**Dimensión: percepción del liderazgo para el alcance de objetivos.**

- Pregunta 1. Percibo que mi inmediato superior y su trabajo me impulsa a realizar mis actividades.
- Pregunta 2. Confío en que mi inmediato superior pueda resolver dudas y mediar en los problemas existentes.

### **Dimensión dos: calidad de la comunicación**

- Pregunta 1. Existen errores cometidos por falta de información
- Pregunta 2. Se percibe una buena relación en el trabajo dado que la comunicación para la resolución de las tareas es buena

### **Dimensión 3. Esquemas de motivación**

- Pregunta 5. Se percibe un salario justo de acuerdo con las tareas que se realizan
- Pregunta 6. Las condiciones en la institución (Disponibilidad de recursos y flexibilidad de horario) me motivan a ir a trabajar
- Pregunta 7. En la institución percibo que se respeta el tiempo laboral y de recreación personal

### **Dimensión: objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

Pregunta 8. En el centro educativo se estimula la capacitación o el enriquecimiento de los conocimientos

Pregunta 9. Dado el trabajo se perciben más críticas mal planteadas que elogios, lo cual entorpece el rendimiento.

Pregunta 10. En el centro educativo se estimula el trabajo en equipo para el logro de objetivos o metas.

### **Dimensión: percepción de la estabilidad**

Pregunta 11. Al realizar las actividades en la institución se percibe confianza porque las instalaciones me brindan seguridad.

Pregunta 12. Se percibe que la seguridad social que otorga la institución es de calidad.

Pregunta 13. La presión laboral afecta el estado mental y de salud.

Todas las preguntas que se evaluaron se calificaron con la siguiente escala

<b>Percibo esta situación:</b>	
<b>Siempre</b>	
<b>Casi siempre</b>	
<b>En ocasiones</b>	
<b>Nunca</b>	

Como se puede observar estas preguntas son de origen cualitativo y cuantitativo, se evaluó la percepción de la calidad de los puntos anteriormente mencionados, posteriormente se realizó un análisis descriptivo de cada dato obtenido por cada respuesta para compararlo en tablas y gráficas en donde se obtuvieron los porcentajes de todas las opciones a seleccionar en la encuesta. Finalmente, estos datos sirvieron para analizar la percepción y, por ende, nivel de satisfacción de los empleados evaluados.

La encuesta que se realizó pretende evaluar dimensiones significativas para diagnosticar el clima y proponer una estrategia que mejore las condiciones de estas.

- I. Percepción del liderazgo para el alcance de objetivos
- II. Calidad de la comunicación
- III. Esquemas de motivación
- IV. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

## V. Percepción de la estabilidad

### **Técnica de encuesta**

Se realizará una pequeña encuesta a miembros de la institución que tengan un récord de trabajo en el centro educativo de por lo menos unos 3 años. Las encuestas tendrán lugar en cualquier momento en la semana del 15 al 19 de Noviembre de 2021.

Se realizará de forma personal como si de una entrevista se tratara y a personal que cumpla con las características que comprenden a este estudio.

La población evaluada serán 25 empleados del Centro Educativo Salvador Zamudio de sexo indistinto de 25 a 50 años encuestados en un horario de 8:00 a 15:00hrs.

### **Criterios de selección de las unidades de muestreo**

#### **Criterios de inclusión**

En el estudio se incluirán individuos que:

- a) Que sean empleados del Centro Educativo Salvador Zamudio.
- b) Que tengan en su haber tres años mínimo laborando en la institución
- c) Que participen de forma voluntaria en la encuesta.

#### 4.3.2 Criterios de exclusión

Las personas que no participaran en el estudio son aquellos que:

- a) Sean menores de 25 o mayores de 50 años de edad.
- b) Que trabajen en otra institución de la misma índole que no corresponda al centro educativo Salvador Zamudio.
- c) No acepten participar en el estudio.
- d) Que tengan en su haber menos de 3 años laborables en el centro de educación.

## **Análisis e interpretación de datos**

### **Sabana metodológica**

En la semana del 15 al 19 de Noviembre de 2021 se aplicaron encuestas a 25 empleados del Centro Educativo Salvador Zamudio de los cuales no se excluyó a ninguno ya que todos contaban con la edad en la que se contemplaba el estudio y cumplían con la edad que inicialmente se requería.

Se realizó la entrevista en horario laboral con el personal que disponía del tiempo y que había aceptado de antemano proporcionar información para ayudar a diagnosticar el clima laboral de la institución

CAPTACIÓN DE DATOS: ENCUESTA CLIMA LABORAL						
Población		Femenino		Masculino		
25		21		4		
Dimensión	Pregunta	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca	Total
<b>Percepción del liderazgo para el alcance de objetivos</b>	Percibo que mi inmediato superior y su trabajo me impulsa a realizar mis actividades	20	4	1	0	25
	Confío en que mi inmediato superior pueda resolver dudas y mediar en los problemas existentes	15	3	4	3	25
<b>Calidad de la comunicación</b>	Existen errores cometidos por falta de información	0	1	4	20	25
	Se percibe una buena relación en el trabajo dado que la comunicación para la resolución de las tareas es buena	6	17	2	0	25
<b>Esquemas de motivación</b>	Se percibe un salario justo de acuerdo a las tareas que se realizan	0	2	23	0	25
	Las condiciones en la institución (Disponibilidad de recursos y flexibilidad de horario) me motivan a ir a trabajar	24	1	0	0	25
	En la institución percibo que se respeta el tiempo laboral y de recreación personal	18	4	3	0	25
<b>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	En el centro educativo se estimula	23	2	0	0	25
	Dado el trabajo se perciben más críticas mal planteadas que elogios, lo cual entorpece el rendimiento	4	0	0	21	25
	En el centro educativo se estimula el trabajo en equipo para el logro de objetivos o metas	0	3	5	17	25
<b>Percepción de la estabilidad</b>	Al realizar las actividades en la institución se percibe confianza porque la instalaciones me brindan seguridad	23	0	2	0	25
	Se percibe que la seguridad social que otorga la institución es de calidad	5	14	5	1	25
	La presión laboral afecta el estado mental y de salud	18	6	1	0	25

Figura 8 Elaboración propia

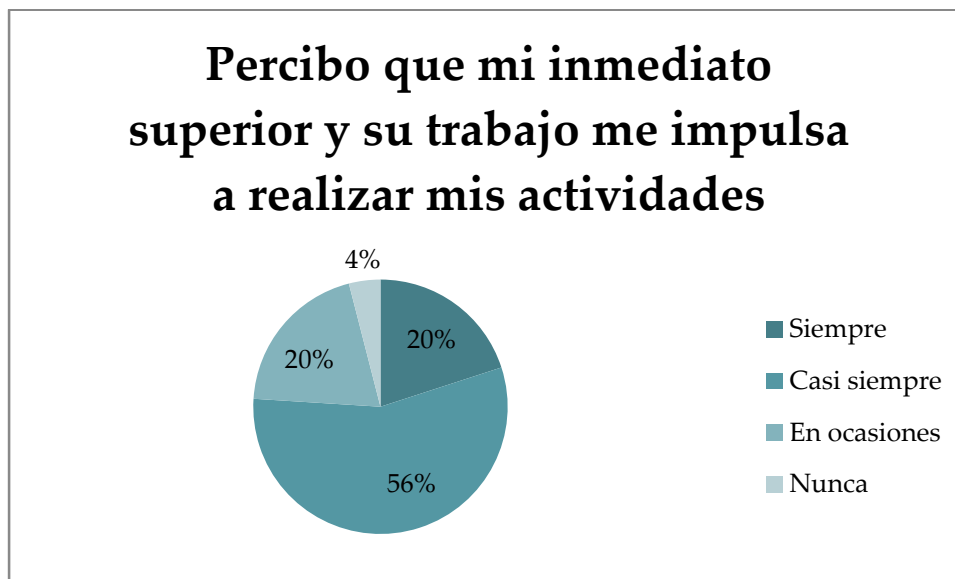
## Gráficas

### Dimensión: percepción del liderazgo para el alcance de objetivos.

- Pregunta 1. Percibo que mi inmediato superior y su trabajo me impulsa a realizar mis actividades.

	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca
Percibo que mi inmediato superior y su trabajo me impulsa a realizar mis actividades	20	4	1	0

Tabla 1. Percepción del liderazgo en el trabajo



Gráfica1. Percepción del liderazgo en el trabajo

Como se puede observar, existe una percepción a evaluar buena o satisfactorio en cuanto la percepción del liderazgo dentro de la institución. Es decir, que más de la mitad de la población

evaluada considera que el papel del director, en este caso, es bastante satisfactorio, tanto que en su percepción lo consideran como su líder en la realización de las actividades diarias y sólo un 4% (es decir 1 persona) considera que sólo en ocasiones se cumple este rol

- Pregunta 2. Confío en que mi inmediato superior pueda resolver dudas y mediar en los problemas existentes.

	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca
<b>Confío en que mi inmediato superior pueda resolver dudas y mediar en los problemas existentes</b>	15	3	4	3

Tabla 2. Percepción del liderazgo en el trabajo

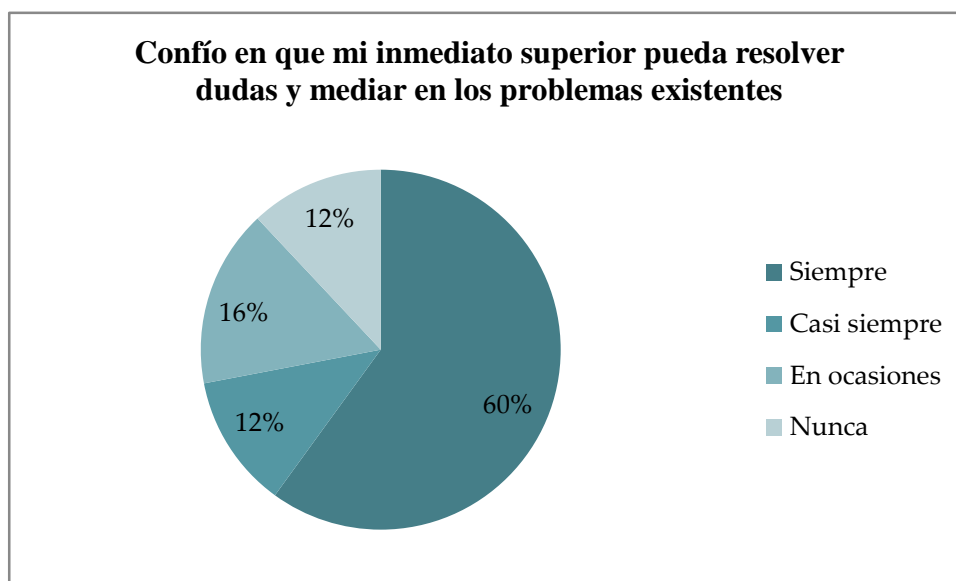


Gráfico 2. Percepción del liderazgo en el trabajo

Un líder no siempre tiene la capacidad INMEDIATA de dar resolución a los problemas, este es un poco el caso.

Aquí la cantidad de personas que confían en el director, en este caso, disminuye en 5 números. Sólo el 60% consideran que su líder pueda resolver los problemas que surjan en la marcha y sólo 3 personas que corresponden al 12% considera que el director no está capacitado para realizar sus actividades.

### **Dimensión dos: calidad de la comunicación**

- Pregunta 3. Existen errores cometidos por falta de información

<b>Errores por falta de información</b>	
<b>Siempre</b>	0
<b>Casi siempre</b>	1
<b>En ocasiones</b>	4
<b>Nunca</b>	20

Tabla 3. Percepción de errores en el trabajo por falta de comunicación



Gráfico 3. Porcentaje de personas que perciben errores en el trabajo por falta de comunicación

Una cuestión que se presenta siempre en comunidades donde la comunicación no fluye de forma favorable es la aparición de errores en el área de trabajo dado, nuevamente, por una comunicación poco asertiva. Los errores siempre traen consigo fallas en el rendimiento de una estructura social laboral y disminuyen el nivel de producción y desarrollo amigable del quehacer en cualquier institución. El 80% de las personas encuestas reportaron que no existió nunca una situación como tal y sólo el 4% reportaron una situación de falla franca.

- Pregunta 2. Se percibe una buena relación en el trabajo dado que la comunicación para la resolución de las tareas es buena

Adecuada relación de trabajo	
Siempre	6

<b>Casi siempre</b>	17
<b>En ocasiones</b>	2
<b>Nunca</b>	0

Tabla 4. Cantidad neta de personas que perciben buena relación de trabajo.

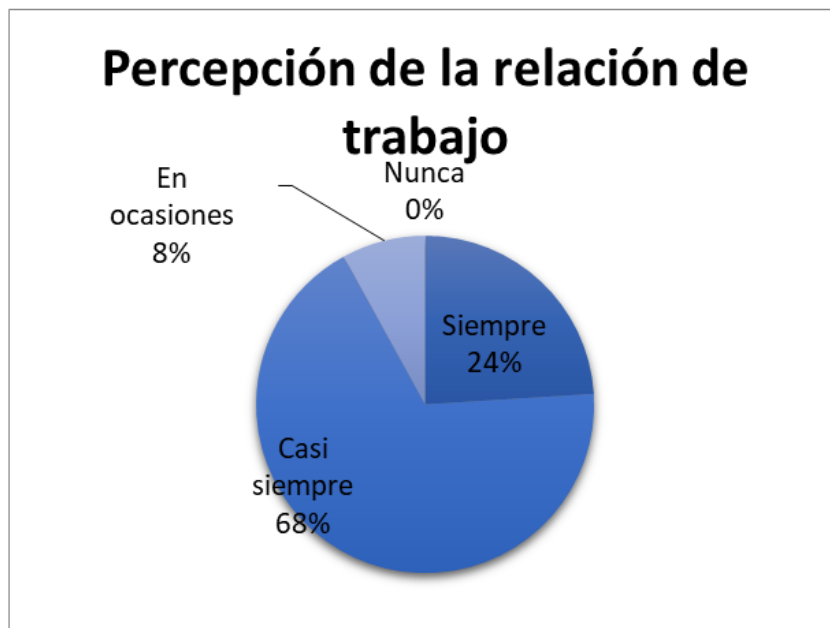


Gráfico 4. Porcentaje de personas que perciben buena relación de trabajo.

Más de la mitad del personal reportaron percibir una adecuada relación en el trabajo casi siempre lo que es una cosa satisfactoria al ser una pequeña población la que se estudiaba.

El personal declara llevarse bien con sus compañeros, detectar situaciones de riesgo y tener la capacidad de resolución y también la disposición para ello.

### **Dimensión 3. Esquemas de motivación**

- Pregunta 5. Se percibe un salario justo de acuerdo a las tareas que se realizan

<b>Siente que el salario es justo</b>	
<b>Siempre</b>	0
<b>Casi siempre</b>	2
<b>En ocasiones</b>	23
<b>Nunca</b>	0

Tabla 5. Cantidad neta de personas que perciben salario justo.

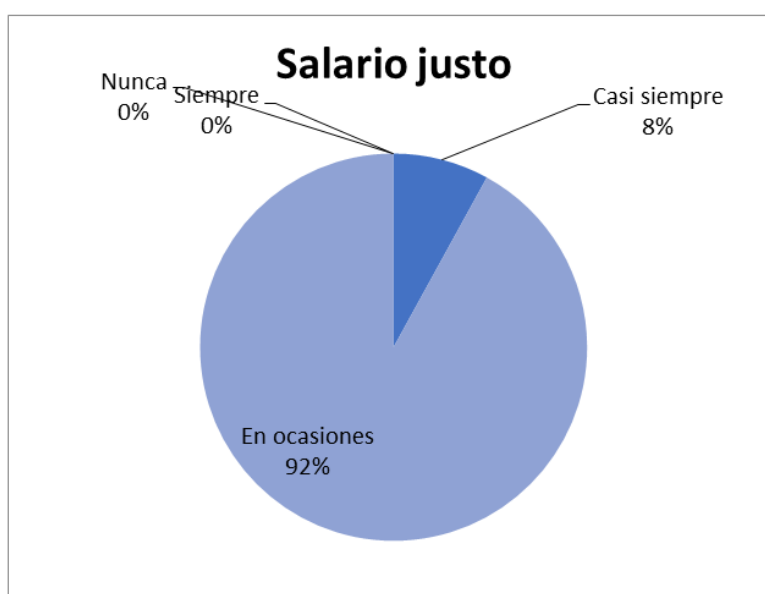


Gráfico 5. Porcentaje de personas que perciben salario justo.

El salario puede tomarse como una motivación para la realización de las buenas tareas. Un empleado que se siente bien retribuido realizará con más placer su quehacer y se sentirá obligado a compensar a su empleador con buenos resultados. Aquí los resultados son pobres, pero

esperados. Más del 90% de la población encuestada reportó sentirse inconforme con los salarios en varias ocasiones.

Pregunta 6. Las condiciones en la institución (Disponibilidad de recursos y flexibilidad de horario) me motivan a ir a trabajar

<b>Ganas de trabajar cada día</b>	
<b>Siempre</b>	24
<b>Casi siempre</b>	0

Tabla 6. Cantidad neta de quienes están motivados por trabajar todos los días.



Gráfico 6. Porcentaje de personas quienes están motivados por trabajar todos los días.

El 96% del personal reportó ganas de trabajar todos los días, esto da la impresión de que el ambiente laboral que se genera en el centro educativo no es del todo malsano. En esta pregunta se evaluó solamente las ganas de ir a trabajar y no la necesidad de ir a trabajar. De otra forma se reinterpretarían los resultados y se confundiría con una situación laboral distinta. Sin embargo sólo una persona reportó querer ir a trabajar en ocasiones.

Pregunta 7. En la institución percibo que se respeta el tiempo laboral y de recreación personal

<b>Respeto al tiempo de trabajo</b>	
<b>Siempre</b>	18
<b>Casi siempre</b>	4
<b>En ocasiones</b>	3
Nunca	0

Tabla 7. Cantidad neta de personas quienes perciben respeto hacia su tiempo de trabajo y de ocio.



Gráfico 7. Porcentaje de personas quienes perciben respeto hacia su tiempo de trabajo y de ocio.

Para que un empleado pueda trabajar de forma satisfactoria debe otorgársele cierta libertad para despejar su mente y disminuir el sentimiento de presión social. Si en su ambiente laboral se respeta el tiempo de trabajo y se le da espacio de realizar actividades fuera de la institución es seguro que el personal quiera volver al día siguiente a trabajar. Más motivado y menos depresivo por el estrés que conforma una actividad plena de trabajo.

Más de la mitad del personal, el 60% de ellos reportaron que en el trabajo se respetaba su tiempo de trabajo y así mismo el tiempo que merecía estar fuera de la institución y pasar tiempo de calidad para sí mismo.

### **Dimensión: objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

Pregunta 8. En el centro educativo se estimula la capacitación o el enriquecimiento de los conocimientos

<b>Estimulación de capacitación</b>	<b>de</b>
<b>Siempre</b>	23
<b>Casi siempre</b>	2
<b>En ocasiones</b>	0
<b>Nunca</b>	0

Tabla Percepción que existe sobre la estimulación por actualización.



Gráfico 8. Porcentaje de personas quienes perciben que existe estimulación por actualización.

El resultado más satisfactorio (el 90%) es que al personal del centro educativo siempre se le motiva para realizar capacitaciones extras a su trabajo. Están sometidos a un ambiente de competencia saludable que les exige el enriquecimiento diario y la actualización de sus saberes para beneficio de la institución. En términos más simples, el centro educativo sabe de su puesto dentro de la sociedad y está consciente de la competencia que tiene en el exterior.

A su vez, por la necesidad de estar actualizados motivan a sus empleados para llevar a cabo el objetivo planteado por la institución.

Pregunta 9. Dado el trabajo se perciben más críticas mal planteadas que elogios, lo cual entorpece el rendimiento

	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca

<b>Confío en que mi inmediato superior pueda resolver dudas y mediar en los problemas existentes</b>	4	0	0	21
--	---	---	---	----

Tabla 9. Cantidad neta de personas quienes perciben que las críticas no motivan el aprendizaje y tampoco reciben elogios

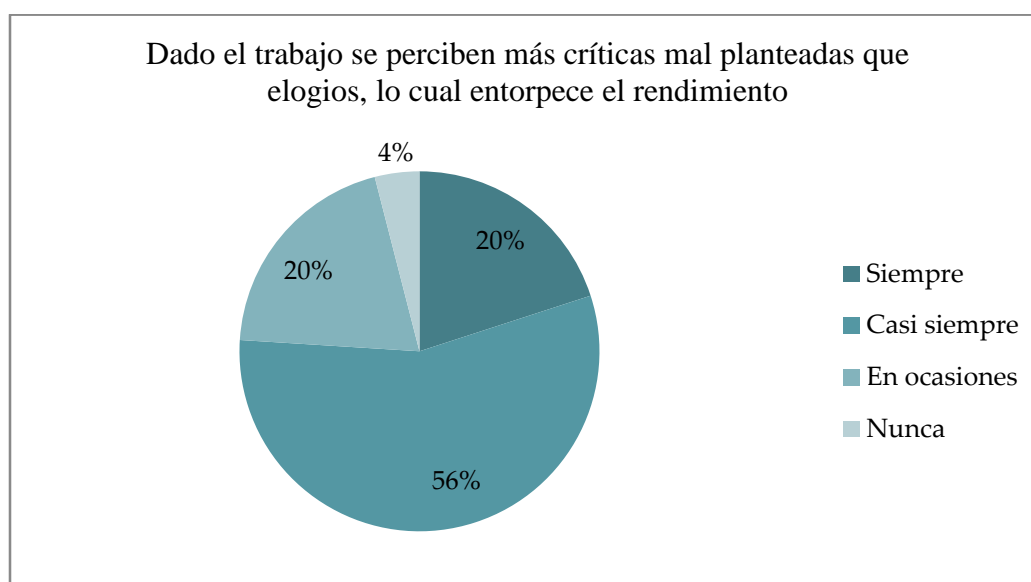


Gráfico 9. Porcentaje de personas quienes perciben que las críticas no motivan el aprendizaje y tampoco reciben elogios

Un ambiente de presión más que amigable genera en el empleado un ambiente de presión o tensión laboral que contamina a sus similares y el ambiente laboral en el que se desarrolla. Si por cada vez que el empleado se equivoca recibe una crítica, pero jamás un elogio por un logro pequeño, esto generará un sentimiento de desconfianza que terminará en dudas sobre la tarea del empleado y el entorpecimiento del alcance del objetivo diario o la misión del centro educativo.

El 84% del personal encuestado reportaron jamás haber recibido una crítica, pero sí una recomendación para llevar a cabo mejor la tarea impuesta.

Pregunta 10. En el centro educativo se estimula el trabajo en equipo para el logro de objetivos o metas.

<b>Trabaja en equipo</b>	
<b>Siempre</b>	0
<b>Casi siempre</b>	3
<b>En ocasiones</b>	5
<b>Nunca</b>	17

Tabla 10. Cantidad neta de personas quienes perciben que se motiva el trabajo en equipo.

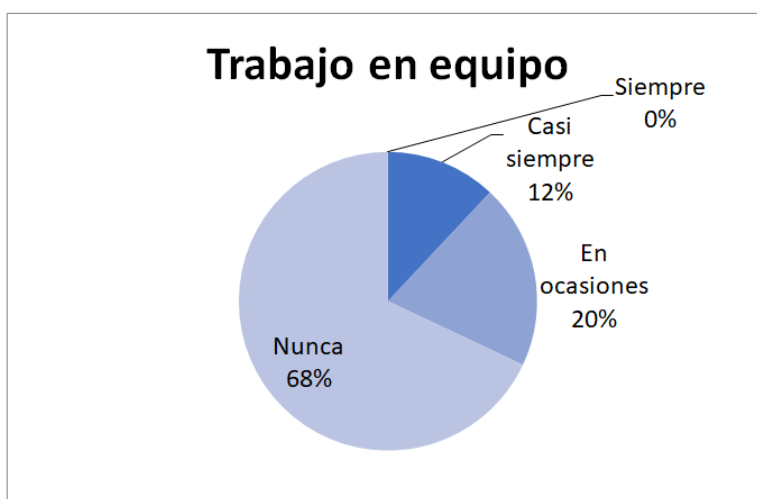


Gráfico 10. Porcentaje de personas quienes perciben que se motiva el trabajo en equipo.

El resultado de esta pregunta es alarmante ya que más de la mitad del personal del centro educativo reporta que no se ha presentado una situación tal que los orille a trabajar en equipo por lo que la relación entre el personal se disminuye y no hay un enriquecimiento cruzado de experiencias y conocimiento entre similares. Una habituación al trabajo en equipo genera un ambiente laboral franco, el conocimiento entre los individuales y genera más confianza y sentido de empatía entre los mismos

### Dimensión: percepción de la estabilidad

Pregunta 11. Al realizar las actividades en la institución se percibe confianza porque las instalaciones me brindan seguridad.

<b>Seguridad en el trabajo</b>	
<b>Siempre</b>	23
<b>Casi siempre</b>	0
<b>En ocasiones</b>	2
<b>Nunca</b>	0

Tabla 11. Cantidad neta de personas quienes perciben seguridad en las instalaciones de su trabajo.

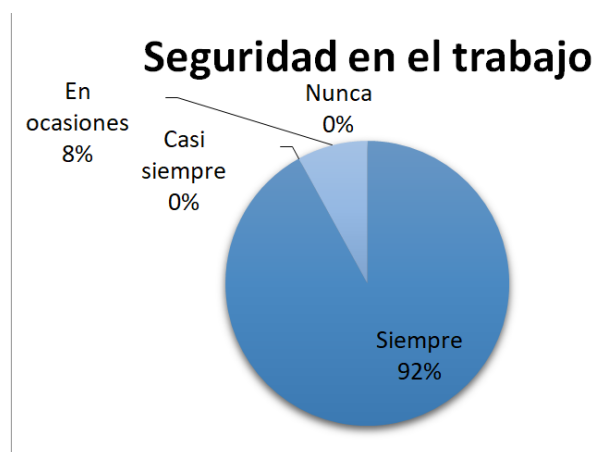


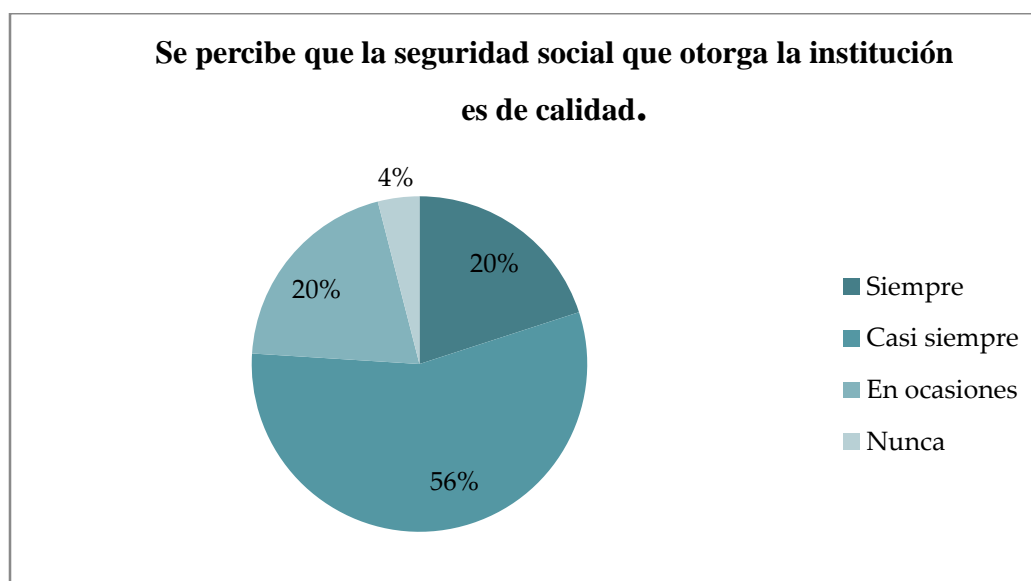
Gráfico 11. Porcentaje de personas quienes perciben seguridad en las instalaciones de su trabajo.

El 92% del personal que labora en el centro educativa reportó sentir un lugar agradable y seguro, este ambiente genera también confianza en el empleado. Le motiva a realizar su tarea de forma constante si interrupciones o preocupaciones de otra índole que no sea la de realizar su jornada laboral en la misión de alcanzar el objetivo impuesto por sí mismo y por el lugar donde desempeña su tarea.

Pregunta 12. Se percibe que la seguridad social que otorga la institución es de calidad.

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Nunca</b>
<b>Se percibe que la seguridad social que otorga la institución es de calidad.</b>	5	14	5	1

Tabla 12. Cantidad neta de personas que perciben de calidad la seguridad social que se les otorga en la institución académica.



Gráfica 12. Cantidad porcentual de personas que perciben de calidad la seguridad social que se les otorga en la institución académica.

Poco más de la mitad de las personas encuestadas consideran que la seguridad social que se les otorga es casi siempre de calidad. Este dato es algo alarmante ya que al no considerar de calidad y útil el servicio de salud, la gente no trabaja con demasiada eficiencia.

Pregunta 13. La presión laboral afecta el estado mental y de salud

<b>Usualmente se siente presionado</b>	
<b>Siempre</b>	18
<b>Casi siempre</b>	6
<b>En ocasiones</b>	1
<b>Nunca</b>	0

Tabla 13. Cantidad neta de personas que perciben que la presión en el trabajo afecta la salud mental y física.



Gráfica 13. Cantidad porcentual de personas que perciben que la presión en el trabajo afecta la salud mental y física.

Un ambiente que genera presión puede provocar un ambiente incómodo, disminuir la efectividad y asertividad en la que se toman las decisiones y se genera el trabajo. Un empleado presionado usualmente tiene mala comunicación y presenta resultados poco favorables para la institución en la que desarrolla su quehacer. En los resultados obtenidos solamente 4% de las personas reportaron estar alguna vez en una situación de estrés por situaciones que no convenían al centro escolar sino personales.

## Estrategia general para mejorar el ambiente laboral del Centro Escolar Salvador Zamudio.

### 1. Planeación de reuniones periódicas

Estas reuniones no deberían ser muy largas, dado que pueden llegar a ser tediosas y la atención que se espera, se puede disipar. Se espera que estas reuniones sean productivas y retroalimentadoras, que se perciban como un beneficio y no como una obligación.

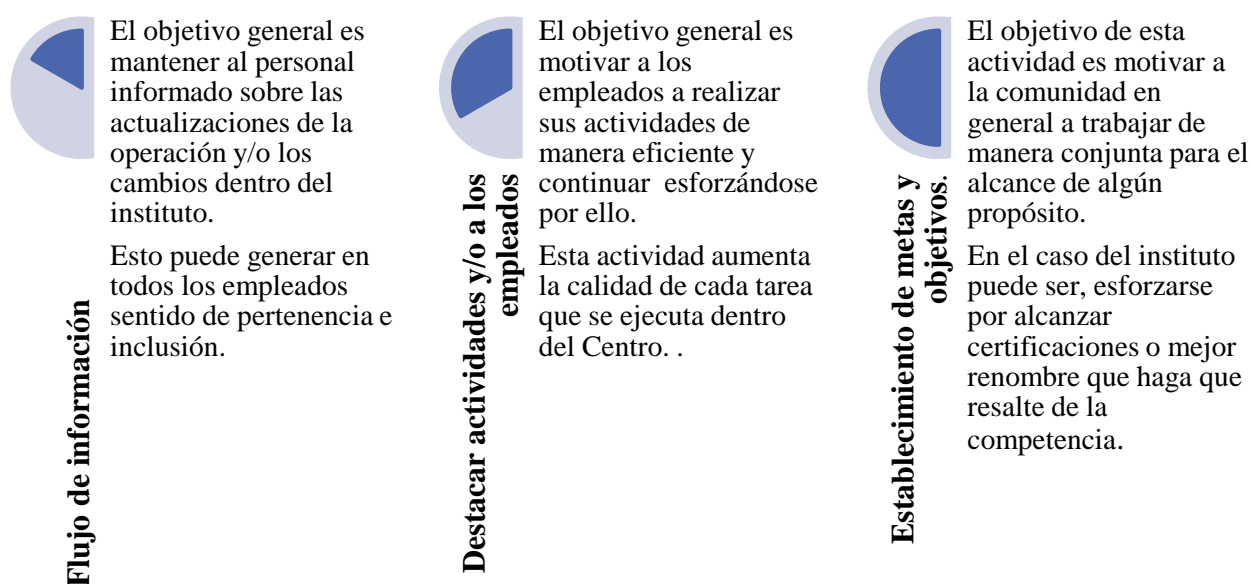


Figura 9.Elaboración Propia

### 2.- Incentivación por el desarrollo intelectual

En lo que respecta a la estimulación por la actualización se sugiere empezar por un estudio del personal que enfrenta deseos por enriquecer sus conocimientos o empezar a desarrollarlos.

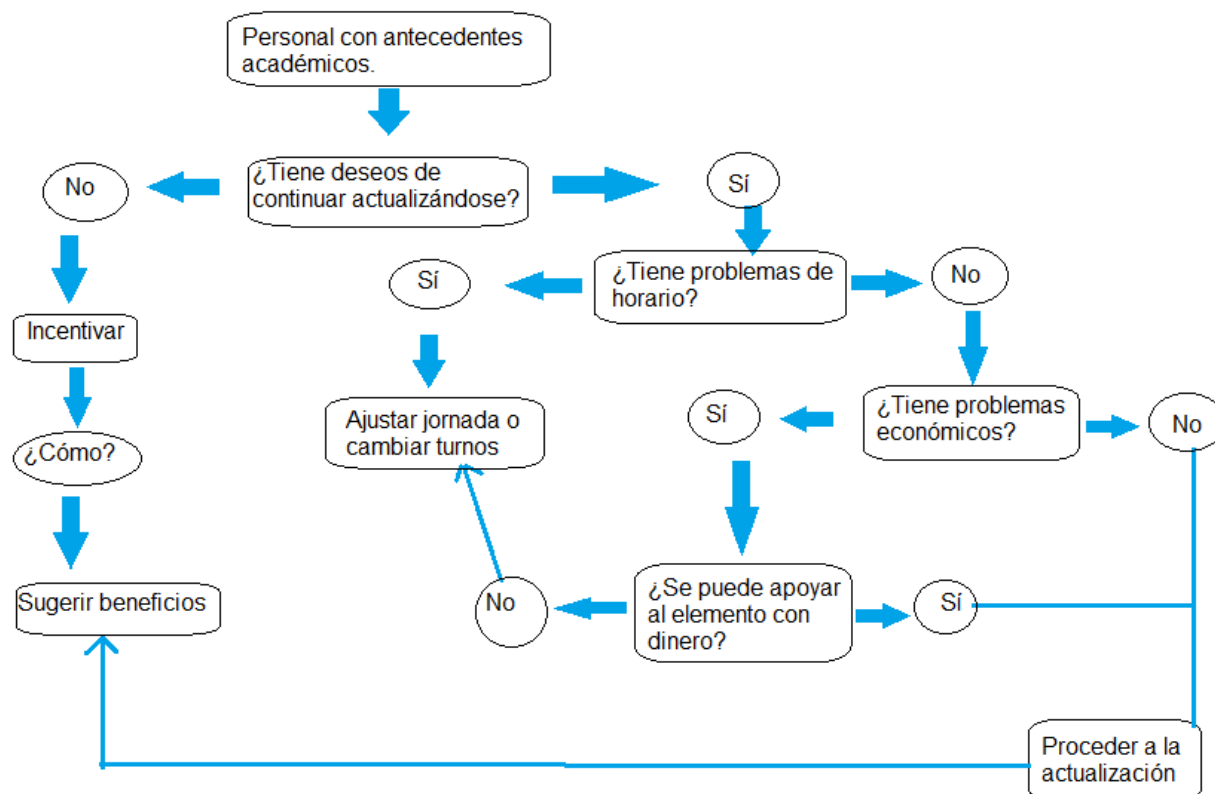




Figura 10. Diagrama de flujo para elaboración de actualizaciones en el centro. Elaboración propia

Se sugiere al Centro académico la posibilidad que entre los beneficios se agreguen:

- a) Aumento de sueldo
- b) Ofrecer más estabilidad laboral
- c) Ascenso
- d) Cambio de área o de instituto, en el caso específico del Centro Escolar
- e) Cambio de Horario a uno más favorable.

### 3. Implementar medidas para fortalecer la seguridad moral y física de los trabajadores

Seguridad física	Seguridad moral.
	
<input type="checkbox"/> Implementar seguridad privada	<input type="checkbox"/> Adecuación de consultoría psicológica
<input type="checkbox"/> Instalación de Cámara de vídeo.	<input type="checkbox"/> Planeamiento de tareas con 3 semanas de anticipación para evitar estrés.
<input type="checkbox"/> Protección física contra intrusos (rejas, varillas, acceso por tarjeta, etc).	<input type="checkbox"/> Salidas a tiempo con media hora de comida por ley
<input type="checkbox"/> Instalación de botones de pánico.	<input type="checkbox"/> Respetar los tiempos libres.
<input type="checkbox"/> Adecuación de enfermería para accidentes mayores.	

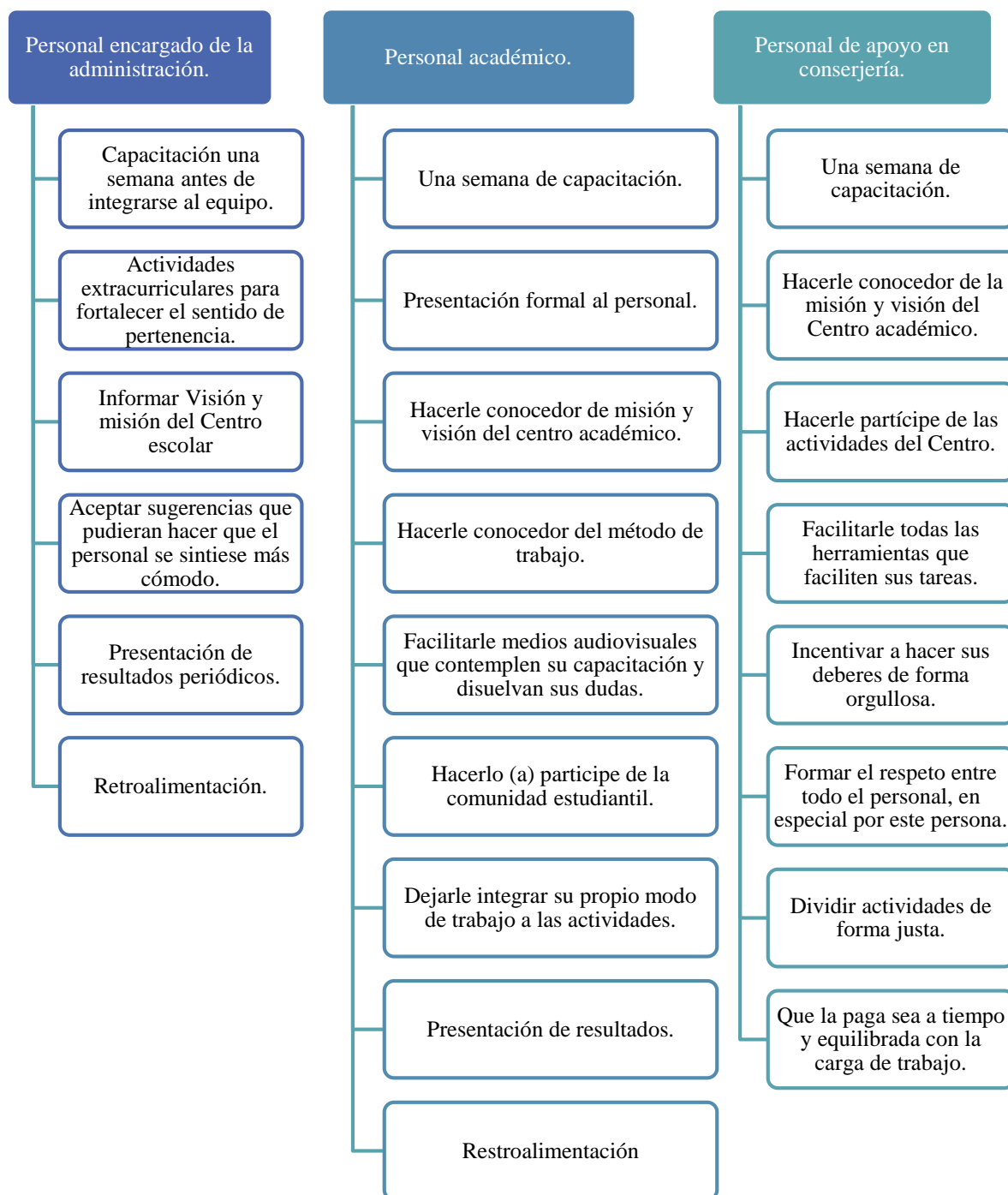
### 4. Integrar la formación del personal laborando en todas las áreas.

Una buena formación desde antes de comenzar actividades tiene como objetivo dos principales cosas:

- a) Menor posibilidad de errores en la operación de cada una de las tareas correspondientes.
- b) Genera sentimiento de pertenencia, por lo que familiariza al prospecto y motiva a desarrollar las actividades de forma conjunta a todo el personal que labora en el Centro educativo.

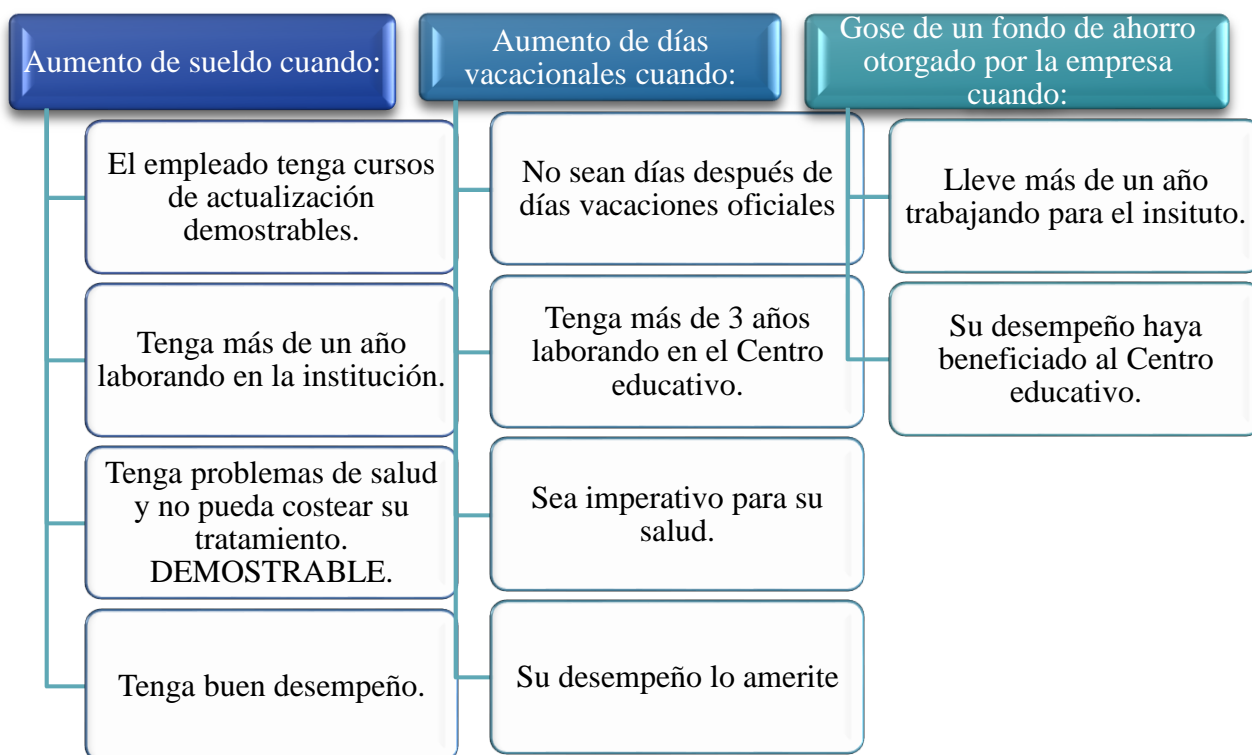
Se plantea el siguiente esquema de trabajo para desarrollarlo con las personas que ya laboran dentro del Centro y los que sean prospectos para trabajar en el mismo.

De igual manera se recomienda que se utilice material audiovisual para hacerle conocer al personal sobre el lugar donde labora, la forma en la que se pretende trabajar, las herramientas que podrá utilizar y el personal en el que podría apoyarse en caso de necesitarse.



## 5.- Aumento de beneficios

Se recomienda al Centro Educativo aumentar beneficios a sus trabajadores cuando sea justo y necesario a discreción de la misma institución.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En el diagnóstico del clima laboral se puede determinar o concluir que éste es saludable. El personal del Centro Educativo Salvador Zamudio cuenta con personal que ésta consciente de sus objetivos. Cuando se presenta una problemática el personal lo tienen en mente y convierten su prioridad en la resolución de la misma.

En el campo de la colaboración, más de la mitad de los participantes reportaron que existe un clima de cooperación laboral, si buscan ayuda sus análogos no dudan en prestar su servicio en la búsqueda de solucionar la problemática de forma adecuada.

El aprendizaje como 90% del personal reportó se imparte mucho. Se procura dar, buscar, recibir y usar la retroalimentación. En esencia, se promueve el progreso y la búsqueda de la competencia saludable entre el personal y en el exterior con centros de la misma índole. La motivación es el rasgo más importante. Las personas quieren estar unidas y están comprometidas con el cambio. Tienen entusiasmo por el trabajo todos los días y reportan que el trabajo es agradable.

Otro factor importante es el grado de confianza que tienen los docentes, reportan tener confianza y se sienten seguros en su institución, aprenden de los errores y tratan de imponer orden personal y, al mismo tiempo, intentan establecer una situación de control y bienestar para todas las personas que laboran.

Están abiertos al progreso y aceptan los cambios como situación de progreso propio y de la misma institución.

La principal problemática que se presenta es que las personas encuestadas no están sometidas al trabajo en equipo por lo que la comunicación podría estar fluctuando de forma

importante para mal. En un futuro la estructura podría colapsar debido a la falta de comunicación y la práctica de la misma. Se sugieren técnicas que obliguen la cooperación y la opinión de los integrantes en los diferentes estratos del lugar para mejorar la convivencia.

Como se dijo con anterioridad, no se percibe un clima malsano; sin embargo, se puede mejorar la convivencia y la comunicación para el mejor alcance de las metas y el alcance adecuado de la misión del Centro Educativo Salvador Zamudio.

### **Recomendaciones.**

Sobre las distintas dimensiones:

Dimensión percepción del liderazgo para el alcance de objetivos

- Realizar una reunión grupal para establecer los roles del director de la institución, así como hacerle saber las debilidades, pero también las fortalezas en la realización de las distintas tareas.
- Ajustar un manual de responsabilidades y deberes de la dirección en la resolución de la problemática presente en el plantel.

Dimensión calidad de la comunicación

- Realizar actividades extracurriculares no relacionadas con la labor dentro de la institución como la celebración de los cumpleaños, días de campos, cafés literarios entre compañeros para compartir tiempo y fomentar la buena comunicación.
- Realizar una capacitación anual sobre comunicación asertiva en la organización, dirigida al personal y directores de la institución.

Dimensión esquemas de motivación

- Conceder bonificaciones a los mejores elementos de la institución teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos puestos por la institución.
- Establecer el material adecuado, completo y necesitado por cada elemento para la realización de cada elemento de la institución.
- Cumplir con las bases establecidas por la institución en lo que corresponde al cumplimiento de los horarios.

#### Dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

- Promover la continua actualización de cada miembro de la escuela, de forma equitativa y de calidad.
- Promover la realización de las diferentes tareas que competen a toda la institución, de forma cooperativa.

El trabajo en equipo hará que los lazos entre colaboradores sean más efectivos

#### Dimensión percepción de la estabilidad

- Promover la realización de las tareas a tiempo y sin excesos para evitar la presión en los individuos.
- Realizar una inspección de áreas dentro de las instalaciones para reducir las áreas inseguras o las instalaciones.
- Promover la seguridad tecnológica y de personal para evitar accidentes y/o robos dentro de las instalaciones. Personal con la percepción de seguridad, realizarán sus actividades de forma más productiva.
- Si es que se pudiera, buscar una seguridad social que otorgue mejor atención médica a los trabajadores.

## Referencias

- Aguilera, L. (2020). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. Málaga, España. Editorial Innovación y Cualificación.
- Alcocer, H. (2020). *Sentimientos de la nación, el sitio de Cuautla*. Ciudad de México, México. Editorial Fondo de cultura económica.
- Amo, A. (2019) *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial <https://editorialelearning.com/>
- Arguello, A. et al. *Administración De Empresas*. Elementos Básicos. Guayas, Ecuador. Editorial Pons Publishing House
- Bayón, J. (2019) *Cultura empresarial*. Editorial <https://editorialelearning.com/>
- Bencherki, N. (2020) *Authority and Power in Social Interaction, methods and Analysis*. Nueva York, Estados Unidos de América. Editorial Routledge
- Bertrand, A. Corona, A. (2019). *Ley Federal del Trabajo comentada, correlacionada y tematizada con sus reglamentos y otros ordenamientos* Ciudad de México, México. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Bordas, J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Combe, C. (2017) **Introduction to Management**. Nueva York, Estados Unidos de América. Editorial Oxford University.
- De la fuente, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa*. Madrid, España. Editorial Elearning SL

- Deulofeu, J. (2016). *Emprendiendo la excelencia en el retail*. Madrid, España. Editorial Piramide
- Figuerola, L. et al (2017) *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alcoy, España. Editorial Area de Innovación y Desarrollo
- Fraternidad Sacerdotal San Pío X. (2022). *La cruzada eucarística*. FSSPX  
<https://fsspx.org/es/la-cruzada-eucaristica>
- Hernández, E. (2020). *Derechos Humanos ante los nuevos desafíos de la globalización*. Madrid, España
- Martín, J. (2021). *Ciencias de la complejidad*. Madrid, España. Editorial Innova
- Martín, J. (2021). *Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas: Dinámica de Sistemas*. Madrid, España. Editorial Innova
- Méndez, R. (2014). *Derecho laboral, un enfoque práctico*. Ciudad de México, México. Editorial McGraw Hill
- Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Autores de Argentina
- Murillo, A et al. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios, formas de gestión*. Madrid, España. Editorial Diaz de Santos
- Núñez, J. (2017). *Psicología de la competición*. Sevilla, España. Editorial Deportiva SL
- Olaz, A et al. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Alarcón, Madrid. Editorial ESIC

- Ortega, J. (2016). *Vida indígena en la Colonia, perspectivas etnohistóricas*. Estado de México, México. Editorial El Colegio Mexiquense.
- Osten, S. (2018). *The Mexican Revolution's Wake: The Making of a Political System, 1920–1929*. Nueva York, Estados Unidos de América. Editorial Cambridge University Press
- Prieto, J. (2018) *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*, Bogotá, Colombia. Editorial Ediciones de la U
- Ramage, M. (2020) *Systems Thinkers*. Londres, Reino Unido. Editorial The Open University
- Ranstad Workmonitor. (2019, 4 Diciembre). *Work life balance economic and financial outlook for 2020*.  
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Randstad%20Workmonitor%20global%20repor%20Q4%20-%20Dec%202019.pdf>
- Robbins, S. et all (2017). *Organizational Behavior*. Nueva York, Estados Unidos de América. Editorial Pearson
- Rojas, J. et al (2020). *Micropolítica en las instituciones educativas*. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad de Magdalena
- Sánchez, A. (2017) *Derechos de los trabajadores*. Ciudad de México, México. Editorial Instituto Nacional de estudios históricos de las Revoluciones de México
- Sanchez, M. (2014) *Administración I*. Ciudad de México, México. Editorial Grupo editorial Patria
- Sheen, R. (2017) *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima, Perú. Editorial Fondo Editorial

- Sotelo, G. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango, México. Editorial Universidad Juárez del estado de Durango
- Torres, Z. (2014) *Teoría General de la Administración*. Ciudad de México, México. Editorial Grupo Editorial Patria
- Ugalde, P. (2019). *La biblia de la comunicación eficaz*. Ciudad de México, México. Editorial Paidós
- Uribe, J. (2018) *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Ciudad de México, México. Editorial El Manual Moderno
- Vallejo D. (2016) *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Madrid, España. Editorial Piramide
- Valniser, J. (2017) *From Methodology to Methods in Human Psychology*. Alborg, Dinamarca. Editorial Springer
- Villagran S et al. (2022). *Factores de riesgo psicosocial*. Ciudad de México, México. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México
- White, A. (2018) *El Salvador 1550-1973: Cuatro siglos de evolución histórica y geopolítica salvadoreñas*. San Salvador, El Salvador. Editorial Praeger Publisher
- Zunzunegui, M. (2017). *Masiosare, nuestro extraño enemigo: Los mitos que nos dieron traumas* 2. Ciudad de México, México. Editorial Grijalbo.

