EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Propuestas para mejorar el clima laboral del personal administrativo en una Institución Educativa de H. Matamoros, Tamaulipas”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

SANCHEZ HERNANDEZ REGINA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. MARIA CRISTINA LOREDO LARA

H. Matamoros, Tamaulipas, México junio de 2025

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Propuestas para mejorar el clima laboral del personal administrativo en una Institución Educativa de H. Matamoros, Tamaulipas”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

SANCHEZ HERNANDEZ REGINA

DIRECTOR:

DRA. MARIA CRISTINA LOREDO LARA

ASESORES:

DRA. ILEANA GUZMAN PRINCE

DR. DANIEL GONZALO GALVAN RODRIGUEZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México junio 2025

Cesión de derechos

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Regina Sánchez Hernández, mayor de edad, con domicilio ubicado en Alonso de León #37 Fracc. Fundadores en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada Impacto de la Inteligencia emocional en el clima laboral y servicio al cliente de una estación de servicio, quien para todos los fines del presente documento se denominará EL AUTOR Y/O TITULAR, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada Impacto de la Inteligencia emocional en el clima laboral y servicio al cliente de una estación de servicio, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, EL AUTOR Y/O TITULAR Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, EL AUTOR Y/O TITULAR en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORIA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a 30 del mes de junio de 2025.

Autor de la Tesis:



Ing. Regina Sánchez Hernández

CVU:1288363

CURP: SAHR990726MTSNRG07

Asesor de la Tesis:

Dra. María Cristina Loredo Lara

Carta de No Plagio

Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, Regina Sánchez Hernández, autor (a) de la Tesis: “Propuestas para mejorar el clima laboral del personal administrativo en una Institución Educativa de H. Matamoros, Tamaulipas” para obtener el Título de Maestro en Administración Industrial, declara que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software Turnitin, el cual mostró un porcentaje del 9% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



Regina Sánchez Hernández

H. Matamoros, Tamaulipas a 30 de junio de 2025

Oficio de liberación

Educación
Secretaría de Educación Pública

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Heroica Matamoros, Tamaulipas, 25/junio/2025
Oficio No.: 136/2025 D.E.P.I.

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis de la **C. REGINA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ**, cuyo título es: **"PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE H. MATAMOROS, TAMAULIPAS"**, y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestra en Administración Industrial.

A T E N T A M E N T E

DRA. MARÍA CRISTINA LOREDO LARA
DIRECTORA DE TESIS

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

2025 Año de La Mujer Indígena

Av. Lauro Villar, km 6.5, C.P. 87490, A.P. 339
Heroica Matamoros, Tamaulipas.
Tels. 86881490952, 8688140953, ext. 398
e-mail: depi_matamoros@tecnm.mx

SGI · 100% Libre de Plástico · Ahorra con TecNM · RMUPS

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, Joaquín Sánchez y Sandra Hernández, quienes han sido pilares fundamentales en cada etapa de mi vida. Gracias por creer en mí, por su amor incondicional, por motivarme a no rendirme y por enseñarme con su ejemplo que el esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia son claves para alcanzar cualquier meta.

A mi hermana y abuelos, quienes siempre han estado presentes brindándome su apoyo incondicional. Su cariño, palabras de aliento y disposición para ayudarme en todo momento han contribuido de una manera especial en este camino que hoy culmina con éxito.

Finalmente, deseo agradecer a la Doctora María Cristina Loredo Lara, por compartir generosamente sus conocimientos y su experiencia, y por acompañarme con paciencia y compromiso durante el desarrollo de esta tesis. Su guía ha sido fundamental y su ejemplo profesional es una gran fuente de inspiración para mí.

Resumen

En este protocolo se analizó al personal administrativo de una Institución Educativa en Matamoros, Tamaulipas, donde se observó que existe un mal clima laboral y no cuentan con estrategias o herramientas necesarias que ayuden a mitigar esta problemática.

Se propone aplicar una encuesta para medir la percepción de los empleados e identificar áreas de mejora para crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Durante el trabajo se recopilaron datos y se buscaron propuestas para implementar en esta institución educativa, así se le podría ayudar a tener satisfacción laboral y un buen desempeño organizacional.

Abstract

In this protocol, an Educational Institution in Matamoros, Tamaulipas was analyzed, where it was seen that there is a careless work environment and they do not have the necessary strategies or tools to help mitigate this problem.

The application of a survey was proposed to measure employee perceptions and identify areas for improvement in order to create a more positive and productive work environment.

During the work, data was collected, and proposals were looked to implement in this educational institution, so it could help them have job satisfaction and good organizational performance.

Introducción

El clima laboral constituye un componente esencial en la dinámica organizacional, ya que afecta de manera directa en el desempeño, la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

En el contexto educativo, donde la calidad del servicio depende no solo del personal docente, sino también de la eficiencia y compromiso del personal administrativo, garantizar un clima laboral adecuado es fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La presente investigación se enfoca en el análisis y mejora del clima laboral del personal administrativo de una institución educativa privada, reconociendo su rol clave en el sostenimiento de procesos internos, la atención a estudiantes y padres de familia, y el apoyo a la gestión directiva.

En muchas instituciones educativas, los esfuerzos por mejorar el clima organizacional se concentran en el ámbito docente, dejando de lado al personal administrativo, cuyas condiciones laborales también requieren atención. Este grupo, a menudo, enfrenta problemáticas relacionadas con la falta de reconocimiento, escasas oportunidades de crecimiento profesional, sobrecarga de trabajo y deficiente comunicación interna.

El objetivo principal de esta investigación es formular propuestas que contribuyan a mejorar el clima laboral del personal administrativo, a partir del diagnóstico de sus percepciones y experiencias dentro de la institución.

Asimismo, se espera que las propuestas diseñadas contribuyan al fortalecimiento de una cultura organizacional más inclusiva, participativa y orientada al desarrollo humano, elementos esenciales para el funcionamiento armónico de cualquier institución educativa.

Índice

Contenido

Cesión de derechos....3

Carta de No Plagio....6

Oficio de liberación....7

Agradecimientos....8

Resumen....9

Abstract....10

Introducción....11

Capítulo I. Generalidades del problema....18

1.1. Descripción del problema....18

1.2. Planteamiento del Problema....18

1.3. Objetivos....18

1.3.1. Objetivo general....18

1.3.2. Objetivos secundarios....19

1.4. Hipótesis....19

1.4.1. Hipótesis general....19

1.4.2. Hipótesis secundarias....19

1.5. Justificación....20

1.6. Variables e indicadores....20

Capítulo II. Fundamentos teóricos 21

2.1. Marco conceptual....21

2.2. Bosquejo del método 22

2.3. Marco contextual....23

2.4. Modelado conceptual....25

2.4.1. Diagrama de Flujo del Diagnóstico del Clima Laboral 25

2.4.2. Diagrama de Flujo del Proceso de evaluación y mejora del Clima Laboral 26

2.4.3. Diagrama de Flujo de Mejora del Clima Laboral 27

2.5. Resultado de Investigaciones anteriores 28

2.6. Internet de las cosas....30

2.7. Teorías relacionadas con la problemática....31

2.7.1. Características del clima laboral....34

2.7.2. Tipos de clima laboral 35

2.7.3. Causas que provocan un mal clima laboral....36

2.7.4. Dimensiones del Clima Organizacional....38

2.7.5. Satisfacción y Motivación Laboral....39

Capítulo III. Metodología 41

3.1. Tipo de estudio....41

3.2. Población o muestra 41

3.3. Unidades de análisis 41

3.4. Diagnóstico de la situación actual 42

3.5. Determinación de la muestra 43

3.6. Diseño del instrumento 44

3.6.1. Cronograma 45

3.6.2. Presupuesto y/o Financiamiento 47

3.7. Validación del instrumento 52

3.8. Aplicación del instrumento 56

3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos 56

3.10. Metodología implementada 57

Capítulo IV. Resultados 59

4.1. Resultado de las Dimensiones del Cuestionario 59

4.1.1. Resultados de la Dimensión: Reclutamiento y selección de personal 60

4.1.2. Resultados de la Dimensión: Formación y capacitación 61

4.1.3. Resultados de la Dimensión: Permanencia y ascenso 63

4.1.4. Resultados de la Dimensión: Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal 64

4.1.5. Resultados de la Dimensión: Clima laboral libre de violencia 66

4.1.6. Resultados de la Dimensión: Acoso y Hostigamiento 67

4.1.7. Resultados de la Dimensión: Accesibilidad 68

4.1.8. Resultados de la Dimensión: Respeto a la diversidad 69

4.1.9. Resultados de la Dimensión: Condiciones generales de trabajo 70

Capítulo V. Conclusiones 72

5.1. Conclusiones 72

5.2. Recomendaciones 95

Fuentes de Información 97

Anexos 100

Anexo A. Cuestionario de percepción de clima laboral y no discriminación 100

Anexo B. Cuestionario aplicado a un empleado de 60 años y más 105

Anexo C. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 50 a 59 años 109

Anexo D. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 40 a 49 años 113

Anexo E. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 30 a 39 años 117

Anexo F. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 15 a 29 años 121

Anexo G. Porcentaje obtenido en turnitin 125

Índice de tablas

Tabla 1. Variables e indicadores 20

Tabla 2. Distribución demográfica de los participantes según el género 43

Tabla 3. Distribución demográfica de los participantes según edades 43

Tabla 4. Cronograma de actividades 45

Tabla 5. Costos para elaborar el Plan de Capacitación 48

Tabla 6. Costos para elaborar el Plan de Inclusión 49

Tabla 7. Costos para elaborar un Buzón de Denuncias y Quejas..... 51

Tabla 8. Costos totales para elaborar las Propuestas..... 52

Tabla 9. Ventajas y desventajas de la Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Personal..... 72

Tabla 10. Ventajas y Desventajas de un Plan de Inclusión Laboral..... 80

Tabla 11. Funciones administrativas que puedan ser desempeñadas por personas con diferentes capacidades..... 81

Tabla 12. Ventajas y desventajas de un Plan de Capacitación..... 85

Tabla 13. Ventajas y Desventajas de Implementar un Buzón de Denuncias y Quejas . 89

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de Flujo del Diagnóstico del Clima Laboral..... 25

Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso de evaluación y mejora del Clima Laboral . 26

Figura 3. Diagrama de Flujo de Mejora del Clima Laboral..... 27

Figura 4. Resultados de las Dimensiones del Cuestionario..... 59

Figura 5. Resultados de Reclutamiento y selección de personal..... 60

Figura 6. Resultados de Formación y capacitación..... 61

Figura 7. Resultados de Permanencia y ascenso..... 63

Figura 8. Resultados de Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal.... 64

Figura 9. Resultados de Clima laboral libre de violencia..... 66

Figura 10. Resultados de Acoso y hostigamiento..... 67

Figura 11. Resultados de Accesibilidad..... 68

Figura 12. Resultados de Respeto a la diversidad..... 69

Figura 13. Resultados de Condiciones generales de trabajo..... 70

Figura 14. Evaluación 360° 78

Figura 15. Formulario de Denuncia Confidencial 92

Capítulo I. Generalidades del problema

1.1. Descripción del problema

En una Institución Educativa en Matamoros, Tamaulipas existe una problemática de comunicación deficiente, falta de reconocimiento laboral y malas relaciones interpersonales del personal administrativo.

Esto ha provocado una disminución en la motivación y en el desempeño organizacional; así como un aumento en la impuntualidad y en el incumplimiento de los objetivos de la Institución Educativa.

1.2. Planteamiento del Problema

Un mal clima laboral, puede surgir de diversos factores y condiciones dentro de una organización. Estos factores pueden interactuar y agravarse con el tiempo, dando lugar a un entorno de trabajo poco saludable.

¿Qué propuestas se pueden implementar para ayudar a mejorar el clima laboral del personal administrativo de la Institución Educativa de la ciudad de Matamoros, Tamaulipas?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar el clima laboral del personal administrativo de la escuela y, con base en los resultados obtenidos, elaborar propuestas para mejorar las áreas problemáticas y reforzar las fortalezas dentro de la organización.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Realizar un diagnóstico para conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo.

2. Identificar las posibles causas que provocan el mal clima laboral con el que cuenta la Institución Educativa.

3. Determinar posibles propuestas que ayuden a optimizar el clima laboral que tiene la Institución Educativa.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

¿Mediante la elaboración de propuestas, el clima laboral negativo que existe dentro de una institución educativa mejorará?

1.4.2. Hipótesis secundarias

1. En el área administrativa existe una comunicación inadecuada que provoca un clima laboral negativo.

2. La falta de reconocimiento y recompensa que se tiene en la Institución Educativa afecta el clima laboral.

3. El favoritismo crea resentimiento y sensación de injusticia, lo que conlleva al deterioro del clima laboral.

1.5. Justificación

La calidad del clima laboral del personal administrativo influye directamente en su desempeño, en la eficiencia de los procesos administrativos y en el funcionamiento general de la institución.

A pesar de la importancia del clima laboral, en muchas escuelas no se le presta la debida atención, lo que puede generar insatisfacción, estrés, poca motivación y una baja calidad del servicio que se brinda a los padres de familia.

En este sentido, es fundamental analizar la situación actual del clima laboral en la institución analizada y desarrollar propuestas que contribuyan a su mejora.

1.6. Variables e indicadores

A continuación, en la se ***Tabla 1*** observa las variables e indicadores del proyecto:

Tabla 1.

Variables e indicadores

Variable	**Indicador**
Desempeño laboral	Eficiencia
Relaciones interpersonales	Confianza
Motivación	Recompensas e incentivos
Estrés laboral	Cargas emocionales internas y externas al trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo II. Fundamentos teóricos

2.1. Marco conceptual

Ausentismo: Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo (Larios-Ferrer & Ávila-Pozos, 2022).

Clima laboral: Es la percepción de las características de la organización, perdurables y medibles, que distinguen una entidad laboral de otra y permite hacer un diagnóstico, que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Yslado et al., 2021).

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es una competencia que comprende capacidades comunicativas, de liderazgo compartido, de selección, análisis y síntesis de la información, de integración, dominio de técnicas y procedimientos para recolectar y gestionar la información, interés para buscar información relevante para generar conocimientos (Ochoa, 2021).

Comunicación interna: La comunicación interna en las organizaciones es un proceso en el que diversos actores interactúan a través de canales formales e informales para difundir información, favorecer la sostenibilidad social, incrementar la satisfacción y mejorar la productividad (Cortés et al., 2024).

Cultura organizacional: cómo las personas conviven e interactúan con sus compañeros o la sociedad, además de las formas de trabajar en la organización, sobre todo porque permite moldear el comportamiento de los integrantes de esta (Palafox Soto et al., 2019).

Estrés laboral: Es un factor de riesgo que altera el estado psicológico de la persona, al generar reacciones y respuestas de tipo emocional, cognitivo, fisiológico y del comportamiento frente a situaciones con alta demanda laboral que sobrepasa los recursos personales y del trabajo, que causan una pérdida del control y traen consigo consecuencias en la salud de los colaboradores (Buitrago-Orjuela et al., 2021).

Liderazgo: El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común (Alcázar, 2020).

Motivación: Un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado (Bohórquez et al., 2020).

Relaciones interpersonales: Es la habilidad compleja de lograr los objetivos, para ello usamos la comunicación efectiva, la empatía, el respeto, la tolerancia y la influencia en los demás (Ramírez Agurto & Tesén Arroyo, 2022).

Satisfacción laboral: Relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde el considera que la organización es capaz de valorarlo como importante (Mariscal-Rosado & Mora-Romero, 2019).

2.2. Bosquejo del método

El clima laboral surge de la intersección de diferentes teorías en psicología organizacional, psicología social y estudios sobre el comportamiento humano en contextos laborales. Está relacionado con las percepciones y actitudes de los empleados respecto a su entorno de trabajo, y tiene un impacto directo en su desempeño, satisfacción y bienestar.

Desde sus primeros estudios en la psicología social hasta los modelos contemporáneos de análisis organizacional, el concepto ha evolucionado para convertirse en una herramienta clave para gestionar el bienestar y la productividad en las organizaciones.

Se propone aplicar encuestas al personal administrativo con el propósito de conocer su percepción sobre el ambiente laboral, la satisfacción en su trabajo y posibles áreas de mejora.

Se procesarán y evaluarán los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas, identificando tendencias, fortalezas y aspectos que requieren atención. El estudio tendrá un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para analizar la percepción del clima laboral y proponer mejoras basadas en evidencia.

A partir del análisis realizado, se identificarán los elementos que afectan el clima laboral, como comunicación interna, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, entre otros. Con base en estos resultados, se diseñaron estrategias y recomendaciones para mejorar el ambiente de trabajo, promoviendo un entorno más positivo y productivo.

2.3. Marco contextual

El clima laboral es un elemento clave en el funcionamiento eficiente de cualquier institución educativa, ya que influye directamente en el desempeño, la motivación y la satisfacción de los empleados.

En una escuela, el personal administrativo desempeña un papel fundamental en la gestión y operación de los procesos académicos, administrativos y organizativos. Sin embargo, diversos factores afectan su bienestar laboral, como la carga de trabajo, la comunicación interna, el reconocimiento y el ambiente organizacional.

Se han identificado señales de insatisfacción laboral entre el personal administrativo, reflejadas en estrés, desmotivación y dificultades en la comunicación y el trabajo en equipo. Estos problemas impactan la eficiencia de los procesos administrativos y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido a estudiantes, docentes y padres de familia.

Ante esta situación, se plantea este proyecto con el objetivo de analizar las condiciones actuales del clima laboral, identificar las principales áreas de mejora y desarrollar propuestas concretas que promuevan un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo y motivador.

Este proyecto se fundamenta en la importancia de crear un entorno laboral saludable y armonioso, que favorezca el bienestar del personal administrativo y contribuya a una mejor gestión escolar.

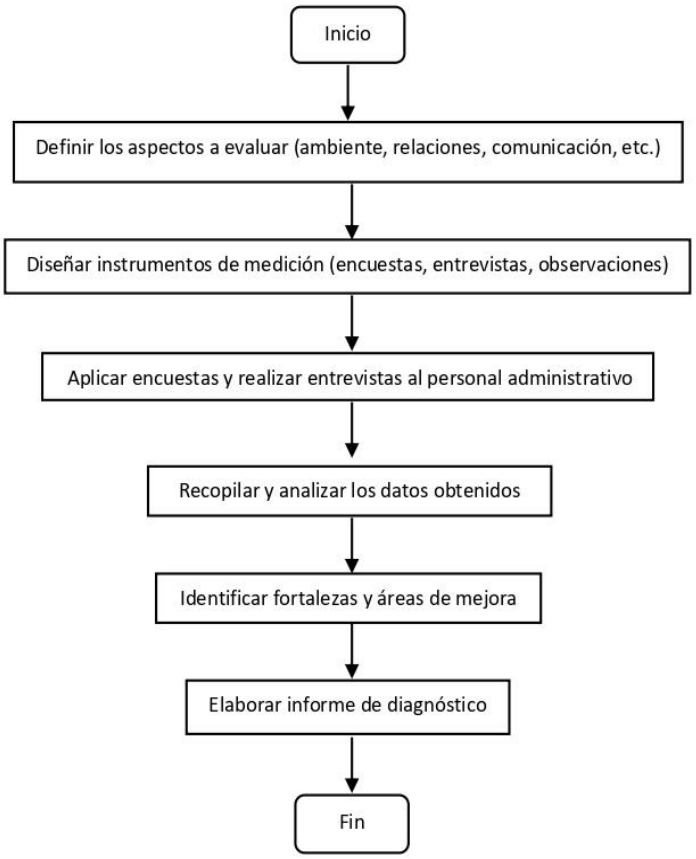
2.4. Modelado conceptual

2.4.1. Diagrama de Flujo del Diagnóstico del Clima Laboral

La ***Figura 1.*** muestra el proceso para evaluar el clima laboral del personal administrativo.

Figura 1.

Diagrama de Flujo del Diagnóstico del Clima Laboral



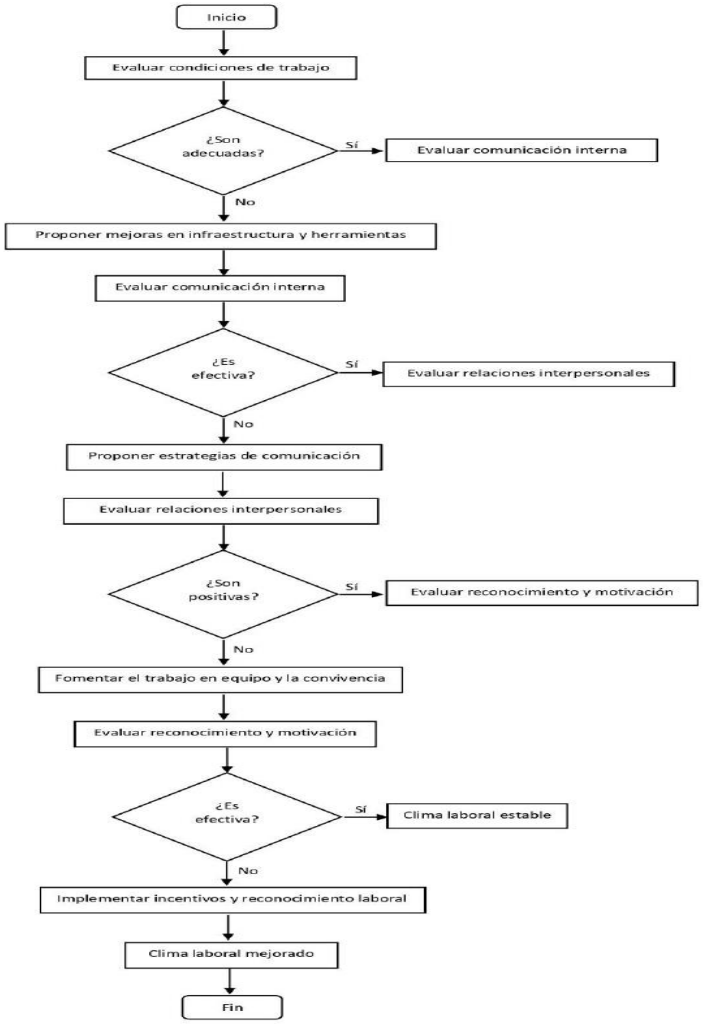
Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Diagrama de Flujo del Proceso de evaluación y mejora del Clima Laboral

Este tipo de diagrama de flujo sigue un enfoque de diagnóstico y acción, como se muestra en ***Figura 2*** se evalúan diferentes aspectos del ambiente de trabajo (condiciones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación) y se propusieron mejoras en función de los resultados obtenidos.

Figura 2.

Diagrama de Flujo del Proceso de evaluación y mejora del Clima Laboral



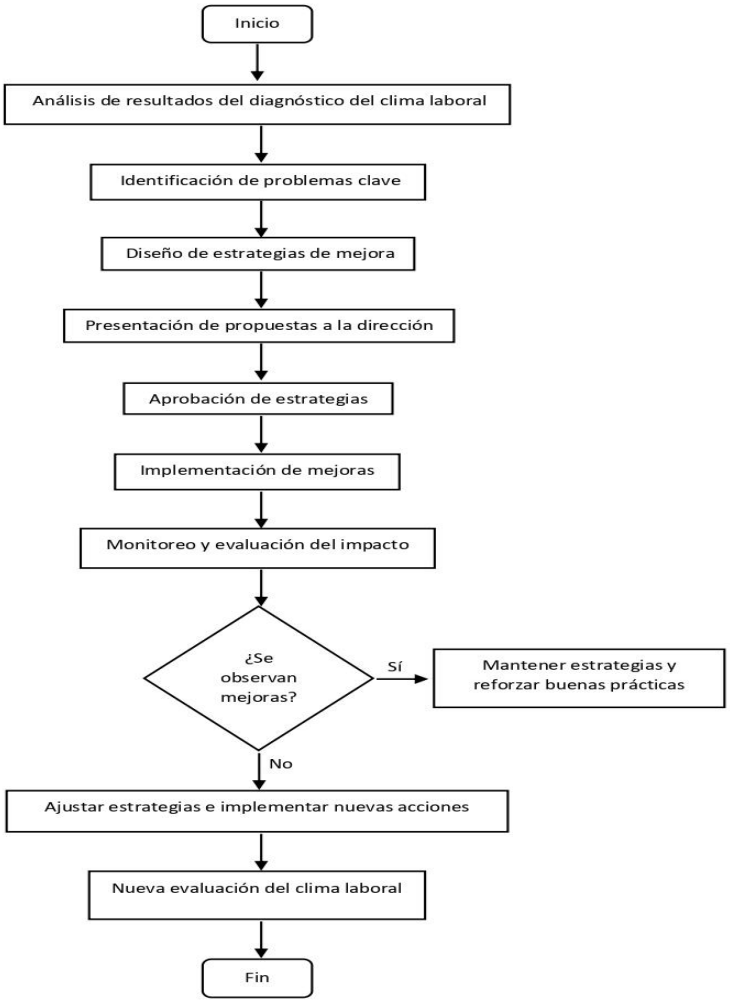
Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. Diagrama de Flujo de Mejora del Clima Laboral

La ***Figura 3*** muestra el proceso para implementar mejoras en el ambiente de trabajo.

Figura 3.

Diagrama de Flujo de Mejora del Clima Laboral



Fuente: Elaboración Propia

2.5. Resultado de Investigaciones anteriores

Un primer trabajo corresponde a (Morales et al., 2017) quienes realizaron el “Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida-Guainía”. En esta investigación se elaboró una prueba para evaluar el clima laboral de una institución educativa.

Se pudo encontrar que el clima laboral dentro de esta institución se encuentra en un nivel estable. Además, concluyó que para laborar dentro de una institución educativa es necesario contar con un excelente equipo de trabajo para cumplir con metas que se trazan durante su jornada de trabajo.

Esta investigación se vincula con el protocolo ya que también se enfoca a desarrollar la misma problemática dentro del área de la educación y coinciden también en que contar con un buen clima laboral es esencial para cualquier organización.

Un segundo trabajo de (Mellado, 2022) denominado “Clima laboral y desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior técnico público de Chaclacayo”.

Tiene como objetivo el determinar si existe una relación entre el clima laboral y el desempeño laboral que tienen sus trabajadores administrativos. Con la investigación se encontró que no existe relación entre ambas variables.

Se relaciona con este protocolo ya que ambos trabajos se emplean en los trabajadores administrativos dentro de una institución educativa y nos hablan de que tener una buena comunicación es vital para tener un buen clima laboral.

Un tercer trabajo de (Vergara et al., 2022) lleva por título “El clima laboral en las instituciones públicas del Perú”. El cual pretende comparar diferentes trabajos de investigación referentes al estudio del clima laboral en instituciones públicas.

La conclusión a la que llegaron después de hacer una revisión de los diferentes trabajos de investigación es que para el clima laboral existen muchos factores que convergen como: un buen espacio de trabajo, incentivos, remuneraciones, oportunidad de crecimiento y las relaciones interpersonales.

Cuando las empresas cuentan con un buen clima laboral, los trabajadores se vuelven más eficientes en sus tareas y esto representa un crecimiento en las organizaciones.

Un cuarto trabajo de (González, 2020) llamado “Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote” habla sobre la relación entre estas diferentes variables y cómo influyen en los docentes de universidades.

Los docentes deben de tener capacitaciones constantes en cuanto al liderazgo y comunicación afectiva, para que se pueda mantener un buen clima laboral dentro de las instituciones educativas.

Con los estudios realizados se encontró que la mayoría de los docentes consideran que cuentan con un buen clima laboral y que las tres variables se relacionan directamente.

2.6. Internet de las cosas

El Internet de las Cosas (IoT) es una tecnología emergente que permite la conexión de dispositivos inteligentes a internet para recopilar, procesar y transmitir información en tiempo real. En el ámbito organizacional, el IoT ha demostrado ser una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia, la comodidad y el bienestar de los empleados.

La implementación del IoT optimiza el clima laboral del personal administrativo en una escuela, proporcionando soluciones innovadoras para mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación y la productividad.

La tecnología utilizada en este proyecto para la recopilación de información fue Google Académico, debido a que ofrece acceso a fuentes confiables y verificables, además de contar con referencias bibliográficas que respaldan el contenido consultado.

Para realizar las gráficas se utilizó Excel, esta herramienta facilitó el análisis de los resultados obtenidos por parte de la encuesta que se aplicó al personal administrativo.

Otra de las aplicaciones utilizadas durante el proyecto fue Gmail el cual facilitó la organización, el acceso a documentos y tener una comunicación formal con los empleados de la Institución Educativa.

La aplicación WhatsApp se consolidó como una herramienta eficaz para mantener una comunicación ágil y constante con la directora de tesis, facilitando la resolución oportuna de dudas y la recepción de retroalimentación sobre los avances del proyecto. Asimismo, permitió establecer contacto directo con la jefa del departamento de Control Escolar de la institución, quien participó en los aspectos administrativos del trabajo.

2.7. Teorías relacionadas con la problemática

Teoría de la administración científica

Se inicia en el año 1911 por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, para aumentar la productividad de las empresas en Estados Unidos. Este autor, citado por Montano y Charnov, fundamentó su teoría en cuatro principios: división del trabajo, selección del personal, capacitación o especialización y cooperación estrecha y amistosa entre obreros y jefes.

Argumentó que los trabajadores deberían seleccionarse según sus calificaciones y capacitados para realizar sus trabajos con la máxima eficiencia. Esto coincidió con la práctica de utilizar mano de obra no calificada.

Taylor introdujo el sistema de pago a destajo, donde a los trabajadores se les pagaba en función del número de unidades que producían. Esto tenía como objetivo proporcionar un incentivo para que los empleados trabajaran de manera más productiva.

También abogó por incentivos financieros para motivar a los trabajadores. Creía que los trabajadores deberían recibir un pago extra por exceder la producción estándar. Este concepto influyó en el desarrollo de sistemas de remuneración basados en el desempeño.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas fue planteada en Estados Unidos entre los años 1924 y 1927 por el psicólogo Hugo Munsterberg y el sociólogo Elton Mayo. En ella se hace énfasis en las relaciones interpersonales y sus principales enfoques están dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.

Munsterberg aplicó principios de la psicología al lugar de trabajo, enfatizando la importancia de comprender el comportamiento humano, las motivaciones y las emociones en un contexto organizacional.

Sostuvo que una mejor comprensión de la psicología podría mejorar la productividad en el lugar de trabajo y la satisfacción de los empleados.

Reconoció la importancia de la capacitación y el desarrollo de los empleados. Propuso que las organizaciones debieran de invertir en el desarrollo de las habilidades y capacidades de sus empleados para mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

Teoría del clima organizacional

Dicha teoría es fundada en el año 1948 por el psicólogo estadounidense Rensis Likert y plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben.

El trabajo de Likert destacó la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Creía que el entorno social y las relaciones entre los empleados y entre los empleados y la dirección eran cruciales para dar forma al clima organizacional. Sostuvo que un clima organizacional positivo conduciría a mayores niveles de motivación, satisfacción laboral y productividad.

Abogó por una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Creía que cuando los empleados se sintieran empoderados y tuvieran voz en la organización, estarían más comprometidos y motivados para lograr los objetivos de la organización.

Creía que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, la colaboración y la comunicación abierta, conduciría a mayores niveles de motivación y satisfacción laboral entre los empleados. Esto, a su vez, contribuiría a mejorar el desempeño organizacional.

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert ha tenido un impacto duradero en la gestión y el comportamiento organizacional.

Ayudó a cambiar el enfoque de enfoques de gestión autoritarios y jerárquicos hacia modelos más participativos y colaborativos que enfatizan la importancia de fomentar un entorno social positivo dentro de las organizaciones.

Teoría del desarrollo organizacional

Surge en los Estados Unidos en el año 1962 planteada por Richard Beckhard con Rensis Likert y Kurt Lewin psicólogo alemán consultor y, en conjunto, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y propusieron un conjunto complejo de ideas sobre la relación “persona-organización-ambiente”.

Beckhard abogó por un enfoque colaborativo para la gestión del cambio. Creía que involucrar a los empleados de todos los niveles en el proceso de cambio aumenta su compromiso con los cambios y conduce a mejores resultados.

Enfatizó la importancia de tener una visión clara y objetivos bien definidos para el proceso de cambio. Una visión compartida ayuda a guiar y alinear a todos los miembros de la organización hacia objetivos comunes.

Reconoció la importancia de las relaciones interpersonales en las organizaciones. Creía que fomentar relaciones positivas entre los empleados y entre los empleados y la dirección era crucial para que los esfuerzos de cambio tuvieran éxito.

2.7.1. Características del clima laboral

El clima laboral abarca varios factores físicos, sociales y psicológicos que influyen colectivamente en la experiencia de un individuo en el trabajo. Estas características tienen un impacto significativo en el bienestar, la satisfacción laboral y el desempeño general de un empleado.

Estas son algunas características clave del ambiente de trabajo:

Comunicación: La comunicación abierta y efectiva es esencial para un ambiente de trabajo saludable. Cuando los empleados expresan sus ideas, inquietudes y comentarios, se fomenta la colaboración y la confianza.

Cultura organizacional: La cultura de la organización marca el tono del ambiente de trabajo. Incluye los valores, normas y creencias de la empresa, que afectan las interacciones sociales, los procesos de toma de decisiones y la atmósfera general dentro de la organización.

Liderazgo y gestión: el estilo de las prácticas de liderazgo y gestión influyen en gran medida en el entorno laboral. El liderazgo eficaz fomenta una atmósfera positiva, mientras que una mala gestión genera tensión e insatisfacción.

Diversidad e inclusión: un entorno de trabajo diverso e inclusivo fomenta un sentido de pertenencia y equidad. Es fundamental para promover la creatividad, la innovación y la igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Reconocimiento y recompensas: los empleados deben sentirse apreciados por sus contribuciones. Los programas de reconocimiento y recompensas tienen un impacto positivo en el entorno laboral al motivar e involucrar a los empleados.

Desarrollo profesional: las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son importantes para la satisfacción de los empleados. La falta de oportunidades de crecimiento genera insatisfacción y rotación.

Relaciones en el lugar de trabajo: las relaciones positivas con colegas y supervisores son fundamentales para un ambiente de trabajo saludable.

2.7.2. Tipos de clima laboral

Autoritario

Un clima laboral autoritario es un tipo de lugar de trabajo caracterizado por estrictas estructuras jerárquicas y un enfoque de arriba hacia abajo para la gestión y la toma de decisiones.

En este entorno, la autoridad y el control se concentran en la cima de la jerarquía organizacional, típicamente con poca participación o involucramiento de los empleados en la toma de decisiones.

Paternalista

Es un tipo de lugar de trabajo donde los empleadores y la gerencia asumen un papel similar al de un padre o tutor, asumiendo un nivel de responsabilidad por el bienestar, la protección y la toma de decisiones de sus empleados.

En un ambiente de trabajo paternalista, el empleador busca proteger y guiar a los empleados con la creencia de que están actuando en el mejor interés de su fuerza laboral.

Consultivo

Un clima laboral consultivo es un tipo de lugar de trabajo en el que la dirección y los empleados participan en la toma de decisiones colaborativas y la comunicación abierta.

En este entorno, la dirección busca opiniones y comentarios de los empleados antes de tomar decisiones importantes, fomentando una cultura de participación y responsabilidad compartida.

Participativo

Se trata de un clima laboral en donde los empleados participan activamente en la toma de decisiones, la resolución de problemas e influyen en la dirección de la organización. En un entorno así, los empleados tienen mucho que decir en los asuntos que afectan su trabajo y sus opiniones y contribuciones son valoradas.

2.7.3. Causas que provocan un mal clima laboral

Un mal clima laboral es el resultado de una variedad de factores, tanto organizacionales como interpersonales. Estos entornos tienen un impacto perjudicial en el bienestar, la moral y la productividad de los empleados.

Estas son algunas causas comunes que contribuyen a no contar con un buen clima laboral:

Liderazgo deficiente: el liderazgo ineficaz o autoritario que carece de habilidades de comunicación, empatía y la capacidad de inspirar y motivar a los empleados crea una atmósfera de trabajo tóxica.

Falta de comunicación: la comunicación inadecuada por parte de la gerencia o entre colegas genera confusión, malentendidos y desconfianza.

Carga de trabajo excesiva: sobrecargar a los empleados con trabajo, expectativas poco realistas o plazos inmanejables provoca agotamiento, estrés y disminución de la satisfacción laboral.

Trato injusto: el trato desigual, el favoritismo o las percepciones de parcialidad en ascensos, recompensas y oportunidades causan resentimiento y afectar negativamente el ambiente laboral.

Falta de oportunidades de crecimiento: cuando los empleados se dan cuenta que hay un espacio limitado para el crecimiento o desarrollo profesional dentro de la organización, se sienten desconectados e insatisfechos.

Mal equilibrio entre la vida personal y laboral: un entorno laboral que exige demasiadas horas u ofrece poca flexibilidad provoca estrés y un equilibrio deficiente entre la vida personal y laboral.

Compensación y beneficios inadecuados: los bajos salarios, los beneficios limitados o la falta de paquetes de compensación competitivos desmoralizan a los empleados y obstaculizar la motivación.

Un mal ambiente de trabajo se debe a uno o una combinación de estos factores. Las organizaciones que priorizan un ambiente de trabajo saludable y positivo tienen más probabilidades de fomentar la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, al tiempo que minimizan la rotación y los conflictos.

2.7.4. Dimensiones del Clima Organizacional

Según Litwin y Stringer, las dimensiones que conforman el clima organizacional son las siguientes:

Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad: Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

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

Estándares del desempeño: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explicitas, así como normas de trabajo.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.7.5. Satisfacción y Motivación Laboral

La satisfacción laboral se refiere a la percepción global que los empleados tienen sobre su trabajo. Se relaciona estrechamente con factores como el salario, la relación con compañeros y jefes, y la sensación de logro personal.

La satisfacción laboral depende de la existencia de factores motivacionales (como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la autonomía) y de factores higiénicos (como el salario y las condiciones laborales).

La motivación laboral**,** por otro lado, está directamente relacionada con el deseo de los empleados de esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando los trabajadores se sienten motivados, muestran una mayor disposición para asumir responsabilidades, colaborar con sus compañeros y buscar soluciones efectivas ante los desafíos.

Según la Teoría de la Motivación Humana de Maslow, las personas tienen una jerarquía de necesidades que van desde necesidades básicas (como la seguridad laboral) hasta necesidades superiores (como el reconocimiento y el desarrollo personal). La motivación influye directamente en el compromiso, desempeño y bienestar de los empleados.

Capítulo III. Metodología

3.1. Tipo de estudio

El principal estudio dentro de esta investigación es el método cualitativo, ya que se empleó un cuestionario para entender las percepciones, emociones y experiencias del personal administrativo en relación con su ambiente laboral. Permite conocer el contexto y las causas detrás de los problemas laborales, lo que ayuda a diseñar estrategias personalizadas y más efectivas.

También se considera cuantitativo debido a que se recopilan datos numéricos que permiten medir el nivel de satisfacción y otros factores clave del clima laboral. Se utilizan encuestas con preguntas cerradas y escalas tipo Likert para evaluar aspectos como comunicación, ambiente laboral, carga de trabajo y motivación.

3.2. Población o muestra

La Institución Educativa en Matamoros, Tamaulipas, está conformada por 85 empleados, y se toma como muestra el personal administrativo conformado por 33 empleados lo que representa el 39%.

3.3. Unidades de análisis

El estudio busca analizar el clima laboral desde la perspectiva de los empleados administrativos quienes aportan información clave sobre sus condiciones de trabajo, satisfacción y necesidades.

Se recopilarán datos en base a la opinión del personal administrativo de temas como el reclutamiento, capacitaciones, ascensos, accesibilidad, clima laboral libre de violencia, acoso y condiciones generales del trabajo.

3.4. Diagnóstico de la situación actual

Después de llevar a cabo un análisis basado en observación y recolección de datos, se encontraron los siguientes problemas que afectan el clima laboral del personal administrativo:

- Inconformidad con el salario: Un gran porcentaje del personal muestra descontento con su pago actual, lo que afecta negativamente su motivación y compromiso hacia la institución.
- Falta de comunicación entre departamentos: Se observó una carencia en los canales de comunicación interna, lo que causa confusión en los procesos y dificulta el trabajo en equipo.
- Falta de claridad en las funciones del personal: Algunos empleados no tienen claras sus tareas, lo que causa malentendidos y desmotivación.

Aunque la dirección de la escuela ha llevado a cabo diferentes iniciativas, como el realizar convivios para mejorar la convivencia entre los compañeros, estas acciones no han tenido un efecto significativo en solucionar los problemas identificados.

El diagnóstico muestra la necesidad de hacer acciones específicas para abordar los problemas encontrados. Con este análisis, se harán propuestas centradas en mejorar la comunicación interna, clarificar las funciones y crear incentivos que mejoren el clima organizacional.

3.5. Determinación de la muestra

En la ***Tabla 2.*** se observó la distribución del personal administrativo según el género, de los cuales 18 (55%) de los participantes son del género femenino y 15 (45%) son del género masculino.

Tabla 2.

Distribución demográfica de los participantes según el género

Género	Número	%
Femenino	18	55%
Masculino	15	45%
N=33		

Fuente: Elaboración Propia

En la ***Tabla 3.*** se observó la distribución del personal administrativo según las edades, en donde 2 (6%) tiene de 20 a 30 años, 8 (24%) tiene de 31 a 40 años, 13 (39%) tiene de 41 a 50 años, 6 (18%) tiene de 51 a 60 años, 3 (9%) tiene de 61 a 70 años y 1 (3%) tiene de 71 a 80 años.

Tabla 3.

Distribución demográfica de los participantes según edades

Edades	Número	%
20 a 30 años	2	6%
31 a 40 años	8	24%
41 a 50 años	13	39%
51 a 60 años	6	18%

61 a 70 años	3	9%
71 a 80 años	1	3%
N=33		

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Diseño del instrumento

Se aplicó el cuestionario de Percepción de Clima Labora y No Discriminación del Gobierno de México para determinar las principales causas del mal Clima Laboral que existe dentro del personal administrativo de la Institución Educativa.

El cuestionario se realizó a los 33 empleados de forma presencial en un periodo autorizado por el director de la Institución Educativa.

Para poder responder el cuestionario se utilizó la escala de Likert, el cual su formato se evalúa con puntuaciones en un rango de valores.

La escala se compone de 4 puntos los cuales incluyen estas opciones:

- Nunca
- Algunas veces
- Con frecuencia
- Siempre

En donde la calificación es manual y la puntuación se encuentra entre los 114 (Puntuación Mayor) y 0 (Puntuación menor).

3.6.1. Cronograma

Fase 1: Presentación de anteproyecto. Se realizó un anteproyecto para definir el proyecto, conocer si realmente es viable y conocer los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Fase 2: Generalidades del problema. Se definió el planteamiento del problema, cuáles son los objetivos y las hipótesis que se pretenden comprobar.

Fase 3: Fundamentos teóricos. Investigación realizada acerca de investigaciones anteriores, marco teórico y contextual para conocer más a fondo acerca del tema del proyecto.

Fase 4: Metodología. Dentro de esta fase se dio a conocer la cantidad de personas a las que se tomarían como muestra y definir el instrumento que se emplearía para saber más acerca de la opinión de los empleados.

Fase 5: Diagnóstico. Aplicación de encuestas al personal administrativo para conocer su percepción sobre el clima laboral e interpretación de resultados.

Fase 6: Resultados de las hipótesis. Aquí se verificaron o se rechazó las hipótesis antes definidas al inicio del proyecto, mediante los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Fase 7: Conclusiones y recomendaciones. Con base a las respuestas obtenidas se elaboraron propuestas para mejorar las áreas en donde los empleados resultaron con más inconformidad y se presentó recomendaciones para evitar que se vuelva a tener un mal clima laboral.

A continuación, se muestra la ***Tabla 4.***en donde observamos el periodo de tiempo en el cual se llevaron a cabo las actividades:

Tabla 4.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	PERIODO DE TIEMPO			
	1er. Semestre AGO-DIC 2023	2do. Semestre ENE-JUN 2024	3er. Semestre AGO-DIC 2024	4to. Semestre ENE-JUN 2025
Fase 1: Presentación de anteproyecto				
Fase 2: Generalidades del problema				
Fase 3: Fundamentos teóricos				
Fase 4: Metodología				
Fase 5: Diagnóstico				
Fase 6: Resultados de las hipótesis				
Fase 7:				

Conclusiones y recomendaciones				

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. Presupuesto y/o Financiamiento

Se ha diseñado un presupuesto que contempla las actividades clave para el desarrollo exitoso de las propuestas. Este presupuesto incluye tanto costos directos como indirectos, divididos en categorías específicas que responden a las acciones estratégicas planteadas.

Entre ellas se encuentran: la implementación de programas de capacitación, plan de inclusión laboral, un sistema de evaluación de personal y un buzón para la recepción de denuncias.

1. Plan de Capacitación:

Se contempla la contratación de facilitadores especializados en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, atención al cliente y manejo de conflictos.

Esto incluye honorarios profesionales, materiales y refrigerios por el curso que se decida hacer, como se aprecia en ***Tabla 5.***. Cada curso tiene una duración de 6 horas, las cuales se dividen en 2 horas por día antes de finalizar la jornada de trabajo.

Tabla 5.

Costos para elaborar el Plan de Capacitación

Actividades	**Costos**
Honorarios de capacitadores	$4,000 pesos
Materiales y recursos	$300 pesos
Refrigerios	$500
Subtotal	**$4,800 pesos**

Fuente: Elaboración Propia

Además, existen diversas alternativas de capacitación, tanto presenciales como en línea, que ofrecen programas educativos gratuitos enfocados en fortalecer las competencias del personal administrativo.

De esta manera solo se cubrirían los gastos de refrigerios, ya que invertir en estos ayuda a mantener los niveles de energía y concentración, lo que permite que el personal tenga un mejor aprovechamiento del contenido.

2. Plan de Inclusión Laboral:

En México existen diversas instituciones y programas que apoyan a las empresas en la inclusión de personas con discapacidad ofreciendo capacitaciones y asesorías.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) promueve la inclusión laboral mediante incentivos fiscales para las empresas que contratan a personas con discapacidad.

Las instituciones educativas exploran estos beneficios para apoyar la inclusión de personal con discapacidad.

La legislación contempla la deducción de la totalidad de la inversión en adiciones o mejoras a sus instalaciones que tengan como finalidad facilitar el acceso y uso de estas personas, ya sea en rampas, elevadores o estacionamientos.

Las empresas deducen una parte del salario efectivamente pagado a trabajadores con discapacidad, lo que reduce su obligación de pagar ISR. La deducción puede ser del 25% del salario, o incluso hasta el 100% del ISR retenido del trabajador en algunos casos.

Las empresas que aprovechen estos beneficios no solo reducirán sus costos, sino que también se beneficiarán de una mayor diversidad de talentos y una mejor imagen corporativa.

A pesar de contar con el respaldo de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad, es importante considerar que la implementación de un plan de inclusión implica ciertos gastos adicionales, como se observan en la ***Tabla 6.***.

Tabla 6.

Costos para elaborar el Plan de Inclusión

Actividades	**Costos**
Diagnóstico inicial	$300 pesos
Materiales y recursos didácticos	$1,000 pesos

Actividades de sensibilización	$1,500 pesos
Subtotal	**$2,800 pesos**

Fuente: Elaboración Propia

3. Implementación de un sistema de evaluación de desempeño personal:

Para realizar la evaluación 360° y la evaluación por objetivos no se necesita presupuesto al utilizar herramientas digitales gratuitas para realizar encuestas e interpretar los resultados. Algunas de estas herramientas es Google forms, Excel y Word.

El uso combinado de estas herramientas gratuitas no solo optimiza recursos, sino que también promueve la digitalización y sistematización del proceso de evaluación, garantizando su transparencia, agilidad y efectividad sin incurrir en costos adicionales para la institución.

4. Implementación de un Buzón para la Recepción de Denuncias y Quejas:

Llevar a cabo esta propuesta no requiere una gran inversión económica, ya que se realiza utilizando recursos simples y de bajo costo, se observa con más detalle en ***Tabla 7***.

En su versión física, basta con adquirir un buzón metálico o de madera con cerradura segura y colocar señalización visible para indicar su uso. En el caso del buzón digital, herramientas gratuitas como Google Forms permiten crear formularios anónimos y seguros para que los empleados envíen sus quejas o sugerencias desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

Además, el procesamiento y almacenamiento de la información se realiza con programas de uso común como Excel o Word, sin necesidad de adquirir licencias adicionales o software especializado.

Los materiales de difusión e información se producen de forma digital para ahorrar en impresiones, y la capacitación del personal encargado de recibir y gestionar las denuncias se realizan internamente, evitando la contratación de consultores externos.

***Tabla** 7.*

Costos para elaborar un Buzón de Denuncias y Quejas

Actividades	**Costos**
Buzón físico	$400 pesos
Materiales impresos	$50 pesos
Subtotal	**$450 pesos**

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado una estimación detallada del presupuesto correspondiente a cada una de las propuestas planteadas, se concluyó al observar la ***Tabla 8.*** que la inversión requerida para su implementación no resultó elevada ni representa una carga económica significativa para la institución.

Los recursos necesarios son en su mayoría de bajo costo, y muchas de las acciones se llevan a cabo utilizando herramientas gratuitas, materiales disponibles internamente y el apoyo del personal con el que ya se cuenta.

Este presupuesto ha sido elaborado con base en estimaciones realistas y adaptadas al contexto económico de la institución. Su ejecución repercutirá positivamente en el desempeño del personal administrativo y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo ofrecido.

La implementación de las propuestas no solo es viable desde el punto de vista técnico y organizativo, sino también desde el punto de vista económico, lo cual facilita su ejecución.

Tabla 8.

Costos totales para elaborar las Propuestas

Propuestas	**Costos**
Plan de capacitación	$4,800 pesos
Plan de Inclusión laboral	$2,800 pesos
Sistema de evaluación de desempeño personal	$0
Buzón para la recepción de denuncias y quejas	$450 pesos
Total	**$8,050 pesos**

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Validación del instrumento

A continuación, se describen las nueve dimensiones del cuestionario de clima laboral aplicado al personal administrativo. El análisis de estos aspectos permitirá identificar fortalezas y

áreas de mejora dentro de la organización, con el objetivo de fomentar un entorno laboral más eficiente, motivador y productivo.

Reclutamiento y selección de personal

Cuando el reclutamiento es deficiente, se generan conflictos, desmotivación y bajo rendimiento, afectando el clima laboral de manera negativa. Por ello, es fundamental contar con procesos de selección efectivos que garanticen la contratación de personas idóneas, promoviendo así un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Formación y capacitación

Cuando los colaboradores reciben formación constante, se fomenta una cultura de aprendizaje y crecimiento, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral. Además, la capacitación les permite adaptarse a cambios tecnológicos y operativos, reduciendo el estrés y la incertidumbre en el trabajo.

Por ello, invertir en el desarrollo del personal no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el trabajo en equipo y la estabilidad organizacional.

Permanencia y ascenso

La posibilidad de ascender dentro de la organización impulsa la productividad, ya que los empleados se esfuerzan por mejorar sus habilidades y alcanzar nuevas metas.

Además, un sistema de promoción basado en el mérito y la capacitación fomenta un ambiente laboral positivo, donde se premia el esfuerzo y se brinda igualdad de oportunidades.

Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal

Cuando una organización promueve la corresponsabilidad, fomenta un ambiente de trabajo más saludable, reduciendo el estrés, la fatiga y el agotamiento emocional.

Equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar contribuye a la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, ya que se sienten respaldados y valorados por la empresa.

Clima laboral libre de violencia

Un clima laboral libre de violencia es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito de cualquier organización.

La violencia en el trabajo ya sea física, verbal, psicológica o incluso simbólica, no solo afecta la salud y el estado emocional de los trabajadores, sino que también impacta negativamente en la productividad y la reputación de la institución.

Por otro lado, cuando una organización promueve un clima laboral basado en el respeto, la comunicación efectiva y la equidad, los trabajadores se sienten valorados y motivados. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también fomenta la innovación, la cooperación y la lealtad hacia la empresa.

Acoso y hostigamiento

Estas conductas, que se manifiestan a través de agresiones verbales, psicológicas, físicas, deterioran la convivencia y afectan el bienestar emocional de quienes las padecen.

Cuando en una organización existen casos de acoso y hostigamiento, la motivación y productividad del equipo se ven afectadas. Los empleados experimentan ansiedad, estrés e

incluso problemas de salud que los llevan a disminuir su desempeño o a abandonar su trabajo. Además, estas situaciones generan un clima de desconfianza y conflictos internos que perjudican la colaboración y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

Accesibilidad

Garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas, puedan desempeñar sus funciones sin barreras fomenta un ambiente de respeto, igualdad y bienestar para todos los empleados.

Un espacio de trabajo accesible no solo beneficia a las personas con discapacidad, sino que también mejora la experiencia laboral en general. Cuando una empresa invierte en accesibilidad, demuestra su compromiso con la diversidad y la inclusión, lo que fortalece la moral de los empleados, promueve la colaboración y reduce la discriminación o el aislamiento de ciertos grupos.

Respeto a la diversidad

Una empresa que valora y promueve la diversidad reconoce las diferencias individuales de sus empleados en aspectos como género, edad, cultura, religión, orientación sexual, habilidades y formas de pensamiento, generando un ambiente de respeto y equidad.

El fomentar el respeto a la diversidad, los empleados se sienten valorados y aceptados, lo que fortalece su compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Esto, a su vez, mejora la comunicación, el trabajo en equipo y la creatividad, ya que un equipo diverso aporta múltiples perspectivas e ideas innovadoras.

Condiciones generales de trabajo

Estas condiciones incluyen aspectos como la seguridad e higiene en el trabajo, horarios justos, remuneraciones adecuadas, prestaciones laborales, infraestructura adecuada y un ambiente libre de riesgos físicos y emocionales.

Las condiciones laborales deficientes generan estrés, insatisfacción y desmotivación entre los empleados, afectando su desempeño y provocando un ambiente de tensión e incertidumbre.

Estas dimensiones fueron consideradas las más importantes porque permiten obtener un análisis detallado y estructurado del clima laboral, identificando con precisión las áreas en las que existen problemáticas o aspectos que requieren mejora.

A través de esta evaluación, es posible comprender los factores que influyen en el desempeño, la satisfacción y la interacción del personal administrativo dentro de la organización.

3.8. Aplicación del instrumento

El cuestionario se aplicó al personal administrativo con un tiempo de duración de 20 minutos. De manera individual se fueron realizando los cuestionarios en sus respectivas áreas de trabajo. Se llevó a cabo en marzo del 2024.

Según los resultados de la encuesta empleada al personal administrativo, se propondrán estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral en la escuela.

3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos

El método que se utilizó fue el análisis descriptivo en donde se calcularon y se desglosaron las respuestas obtenidas en función de cada dimensión evaluada, como la satisfacción con el salario, la comunicación interna, la claridad en las funciones, entre otras.

Este análisis resulta útil porque permite identificar dónde existen mayores problemáticas o niveles bajos de satisfacción, al evidenciar qué parte del personal manifiesta opiniones negativas sobre ciertos aspectos del ambiente laboral. Al mismo tiempo, también contribuye a resaltar las áreas en las que los trabajadores se sienten más satisfechos, ofreciendo una imagen equilibrada de las fortalezas y debilidades del entorno de trabajo.

3.10. Metodología implementada

El método mixto (cualitativo y cuantitativo) es el más adecuado para estudiar el clima laboral del personal administrativo de una escuela privada porque permite obtener una comprensión más completa y detallada del fenómeno.

Si los resultados cuantitativos muestran un bajo puntaje en satisfacción con la capacitación, el análisis cualitativo revela las razones específicas detrás de esta insatisfacción.

Si los datos numéricos indican que hay poca percepción de oportunidades de ascenso, los cuestionarios explican si esto se debe a la falta de vacantes, desconocimiento de oportunidades o preferencias personales.

Dado que la institución cuenta con un total de 33 empleados administrativos, se optó por un muestreo censal, es decir, se aplicó el cuestionario a la totalidad de la población objetivo. Esto permitió obtener un panorama completo y representativo de la situación del clima laboral.

La metodología se fundamenta en la teoría del clima organizacional, que destaca la influencia del entorno laboral en la satisfacción y productividad de los empleados. Además, se

consideran modelos de gestión del talento humano, particularmente aquellos que enfatizan la capacitación y el desarrollo profesional como factores clave en la mejora del desempeño.

Una de las limitaciones de la investigación es la subjetividad en las respuestas, están influenciadas por percepciones personales o temores a represalias, lo que podría afectar la veracidad de los datos.

El tamaño de la población también es una limitación al tratarse de una muestra pequeña, los resultados no se generalizan a otras instituciones educativas con características diferentes.

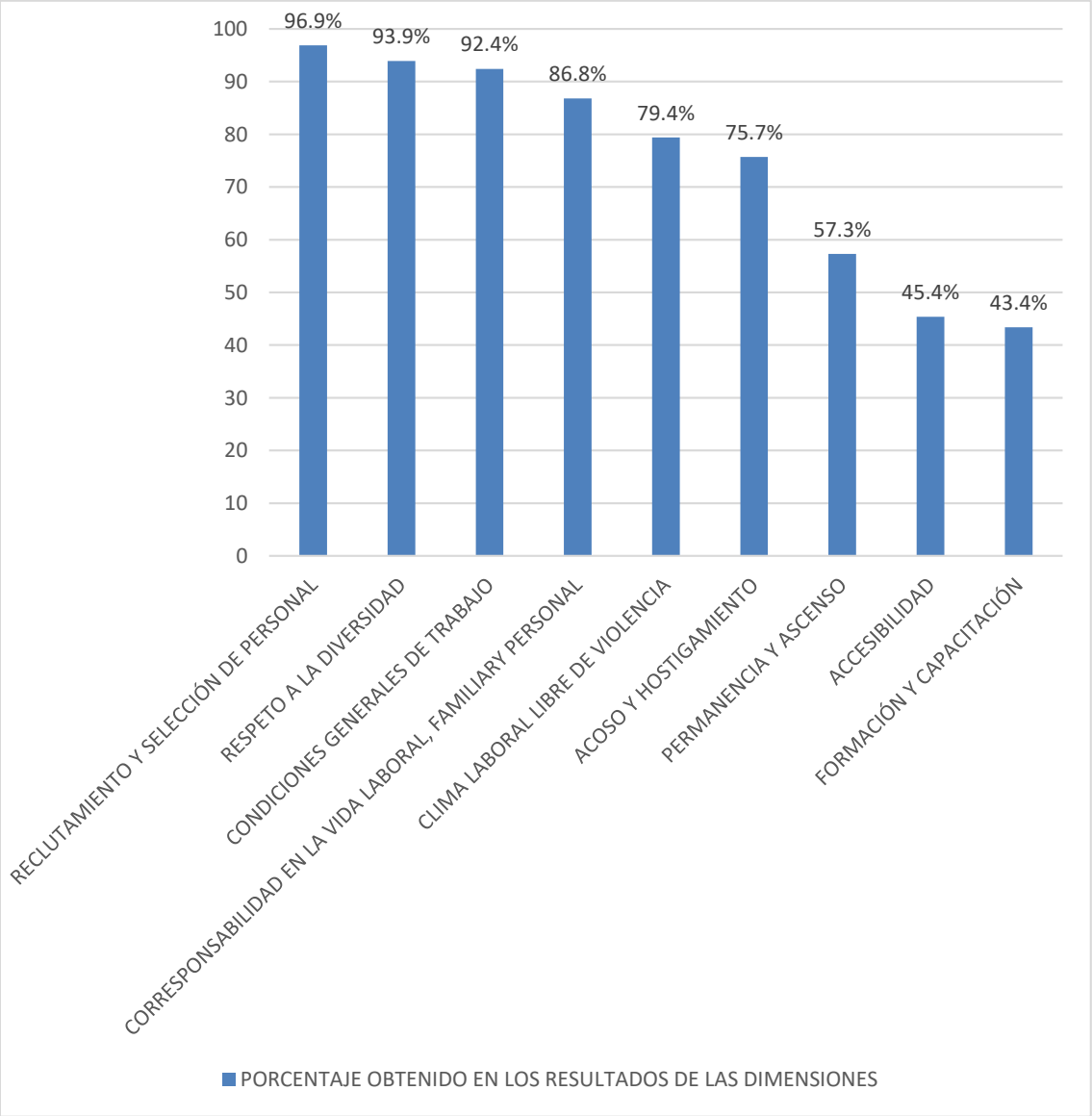
Otra limitación que se presento fue el tiempo de aplicación, dado que la encuesta se realizó en un período específico, los resultados reflejan una situación puntual y varia con el tiempo si se implementan cambios en la institución.

Capítulo IV. Resultados

4.1. Resultado de las Dimensiones del Cuestionario

Figura 4.

Resultados de las Dimensiones del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

En la ***Figura 4.*** se presentó los porcentajes obtenidos en las diferentes dimensiones consideradas en la encuesta. Dado que cada instrumento fue evaluado mediante una puntuación, se interpretó que el porcentaje más alto correspondía a la dimensión en la que el personal se sentía más satisfecho, mientras que el porcentaje más bajo indicaba las áreas problemáticas relacionadas con el clima laboral de la institución.

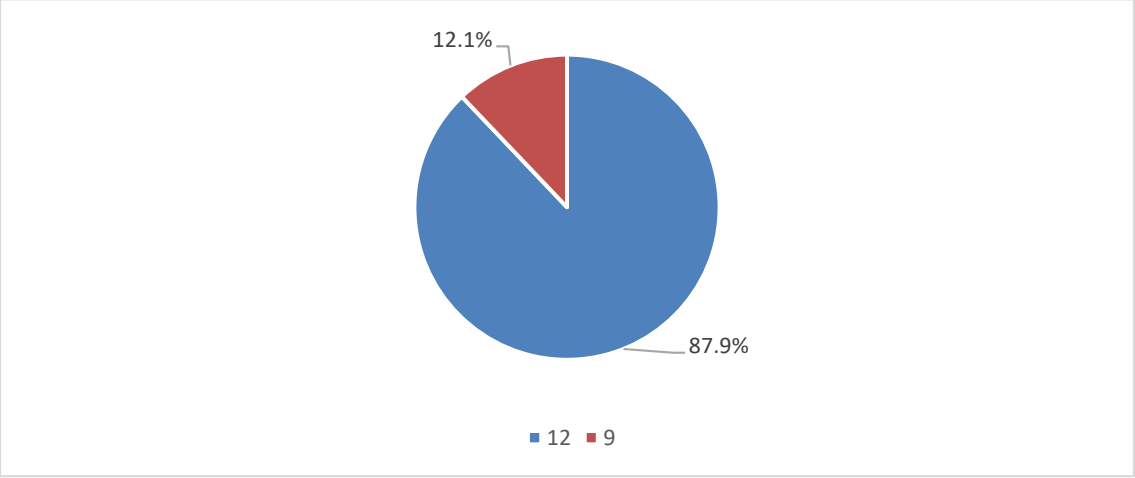
Los resultados de las encuestas reflejaron porcentajes bajos en diversas áreas clave dentro de la organización, particularmente en las dimensiones de acoso y hostigamiento; formación y capacitación; permanencia y ascenso; y accesibilidad.

Las propuestas fueron elaboradas con base en las cuatro dimensiones que obtuvieron los porcentajes más bajos, con el propósito de contribuir a la mejora del clima laboral del personal administrativo en la institución educativa.

4.1.1. Resultados de la Dimensión: Reclutamiento y selección de personal

Figura 5.

Resultados de Reclutamiento y selección de personal



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
12	29	87.9%
9	4	12.1%

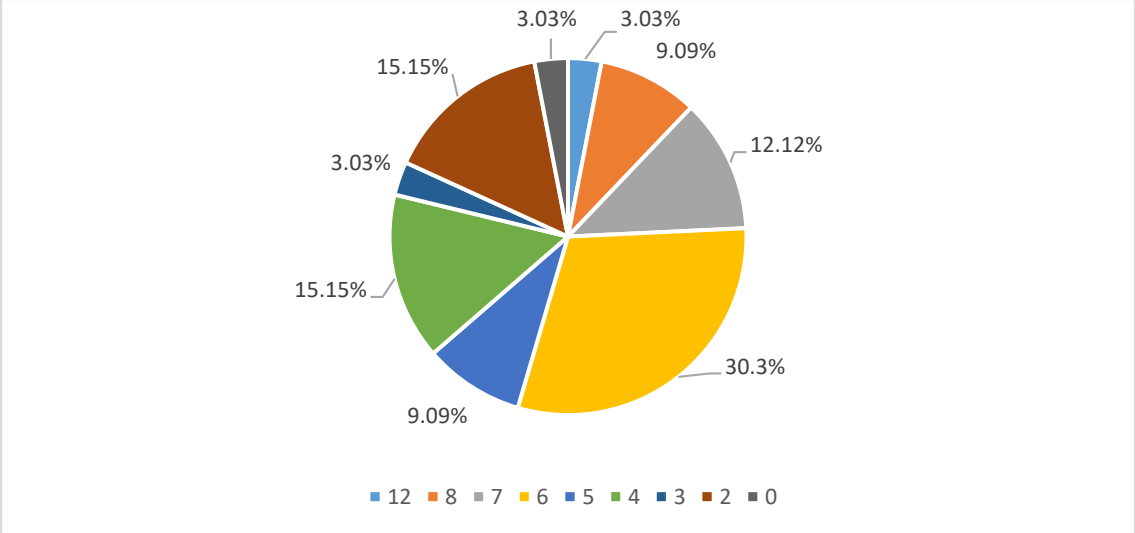
Fuente: Elaboración Propia

Considerando que la puntuación máxima para esta dimensión era de 12 puntos, se observó en la ***Figura 5.*** que el 87.9 % de los empleados otorgaron dicha calificación. Esto permitió deducir que la mayoría del personal se mostró satisfecha con el proceso de contratación y con la forma en que este ha sido gestionado hasta el momento.

4.1.2. Resultados de la Dimensión: Formación y capacitación

Figura 6.

Resultados de Formación y capacitación



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
12	1	3.03%
8	3	9.09%
7	4	12.12%
6	10	30.30%
5	3	9.09%
4	5	15.15%
3	1	3.03%
2	5	15.15%
0	1	3.03%

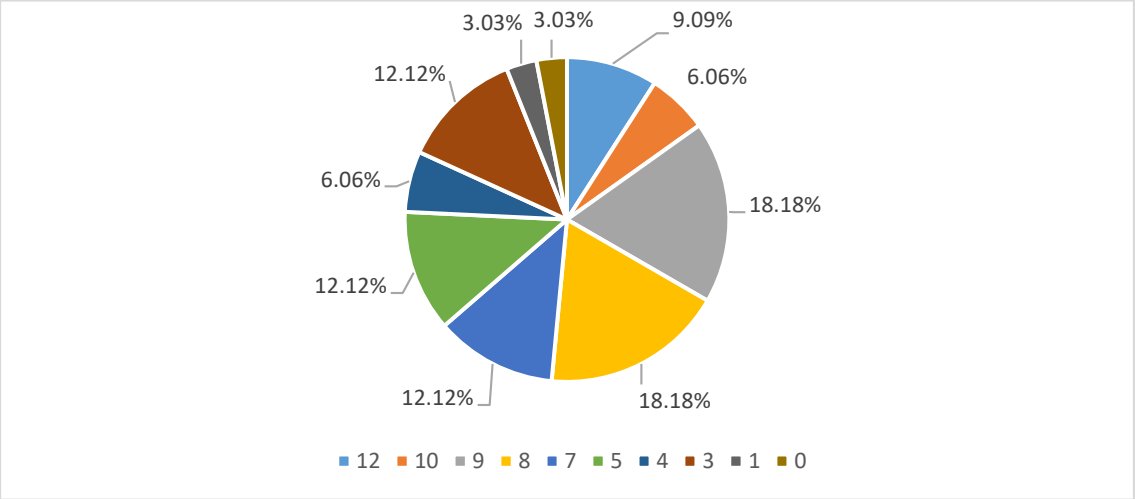
Fuente: Elaboración Propia

Dado que la puntuación máxima en esta dimensión era de 12 puntos, el análisis de los resultados dentro de la ***Figura 6.*** mostró que el 75.8 % del personal otorgó una calificación inferior a 6 puntos. Este resultado permitió concluir que la mayoría consideró que la institución no les ha ofrecido programas de capacitación de ningún tipo.

4.1.3. Resultados de la Dimensión: Permanencia y ascenso

Figura 7.

Resultados de Permanencia y ascenso



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
12	3	9.09%
10	2	6.06%
9	6	18.18%
8	6	18.18%
7	4	12.12%
5	4	12.12%
4	2	6.06%

3	4	12.12%
1	1	3.03%
0	1	3.03%

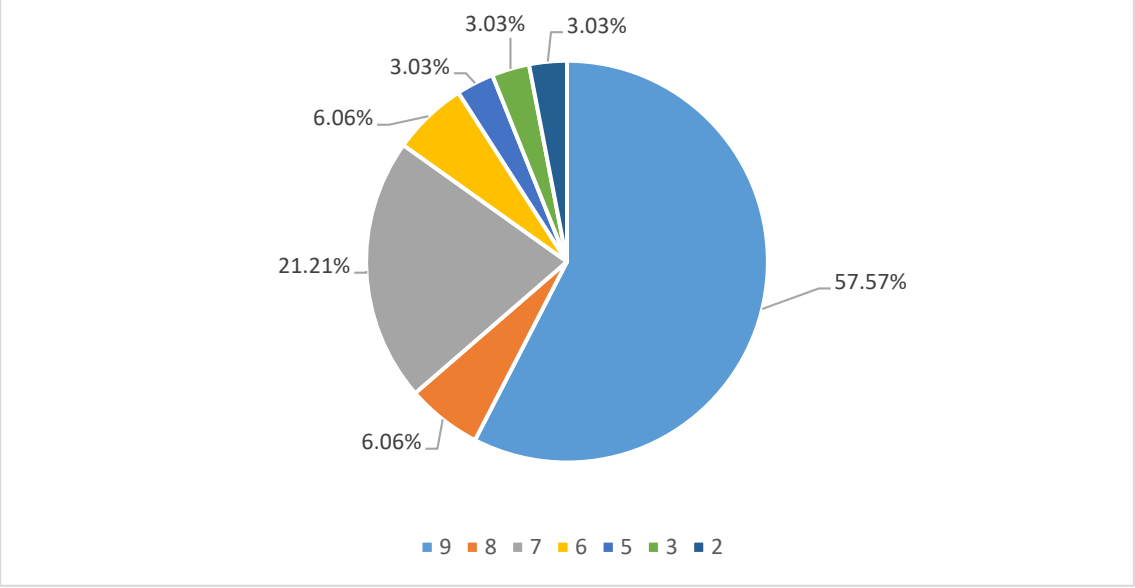
Fuente: Elaboración Propia

En la ***Figura 7*** se observó que el 66.7 % de los empleados asignó una puntuación de 8 puntos o menos a la dimensión correspondiente a permanencia y ascenso. Este dato sugiere que gran parte del personal percibió los procesos de promoción dentro de la institución como injustos o inequitativos.

4.1.4. Resultados de la Dimensión: Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal

Figura 8.

Resultados de Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
9	19	57.57%
8	2	6.06%
7	7	21.21%
6	2	6.06%
5	1	3.03%
3	1	3.03%
2	1	3.03%

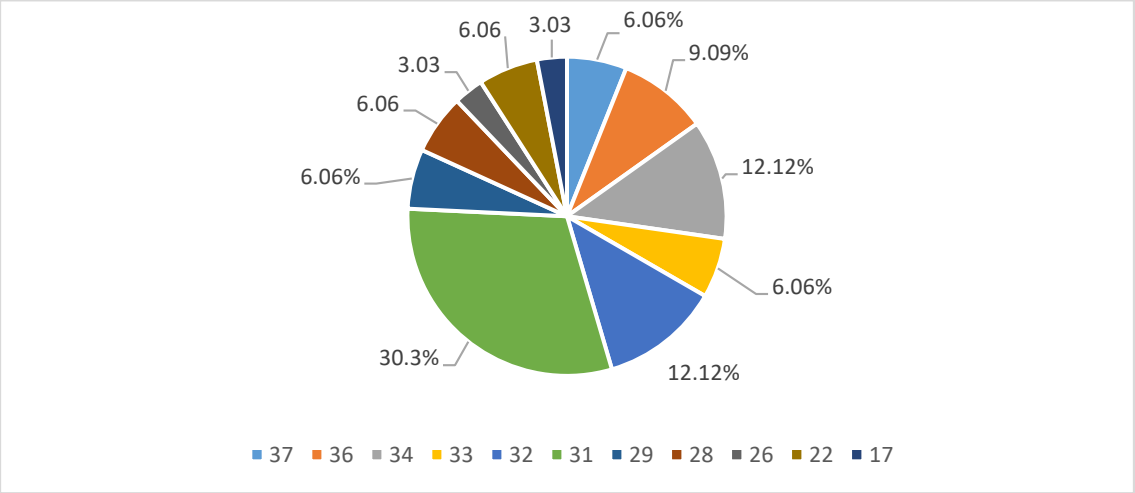
Fuente: Elaboración Propia

Considerando que la puntuación máxima en la ***Figura 8*** era de 9 puntos, los resultados mostraron que el 84.9 % de los empleados otorgaron entre 7 y 9 puntos. Esto indicó que la mayoría del personal se manifestó satisfecha con las facilidades que la institución les brinda para atender imprevistos personales.

4.1.5. Resultados de la Dimensión: Clima laboral libre de violencia

Figura 9.

Resultados de Clima laboral libre de violencia



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
37	2	6.06%
36	3	9.09%
34	4	12.12%
33	2	6.06%
32	4	12.12%
31	10	30.30%
29	2	6.06%

28	2	6.06%
26	1	3.03%
22	2	6.06%
17	1	3.03%

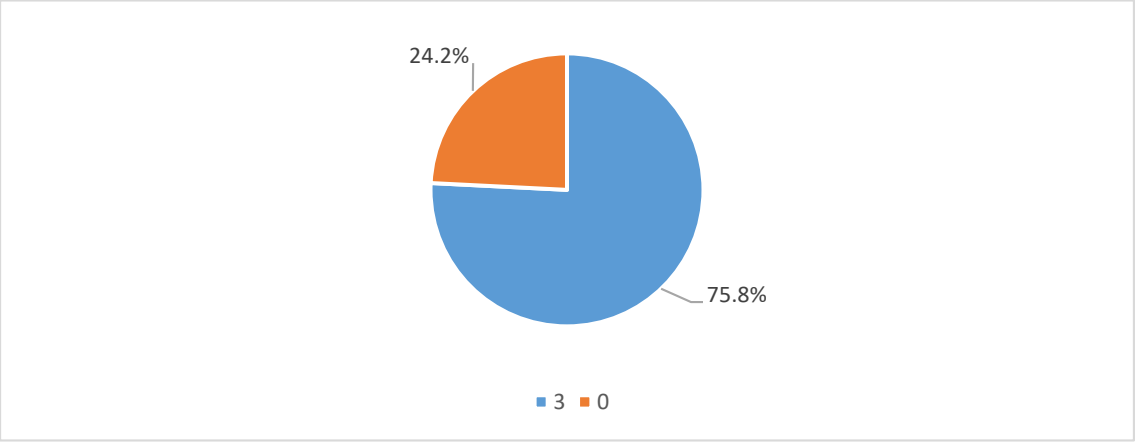
Fuente: Elaboración Propia

En la ***Figura 9*** su puntuación máxima fue de 39 puntos, los resultados también fueron positivos: el 75.8 % del personal administrativo obtuvo entre 31 y 37 puntos. Este dato permitió concluir que la mayoría percibe un ambiente de respeto tanto por parte de sus superiores como de sus compañeros.

4.1.6. Resultados de la Dimensión: Acoso y Hostigamiento

Figura 10.

Resultados de Acoso y hostigamiento



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
3	25	75.8%
0	8	24.2%

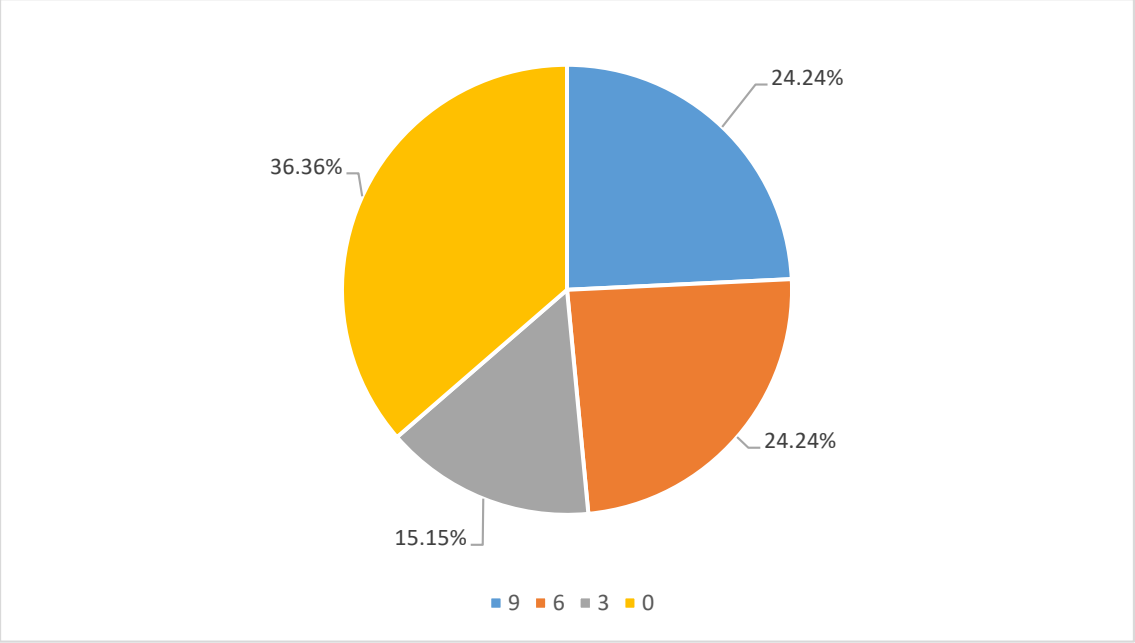
Fuente: Elaboración Propia

Considerando que la puntuación máxima en la ***Figura 10*** era de 3 puntos, el 75.8 % del personal indicó no haber experimentado situaciones de acoso u hostigamiento por parte de compañeros o directivos. No obstante, aunque este porcentaje representa a la mayoría, se tomará en cuenta al 24.2 % restante para generar propuestas de mejora orientadas a prevenir y atender posibles casos en esta área.

4.1.7. Resultados de la Dimensión: Accesibilidad

Figura 11.

Resultados de Accesibilidad



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
9	8	24.24%
6	8	24.24%
3	5	15.15%
0	12	36.36%

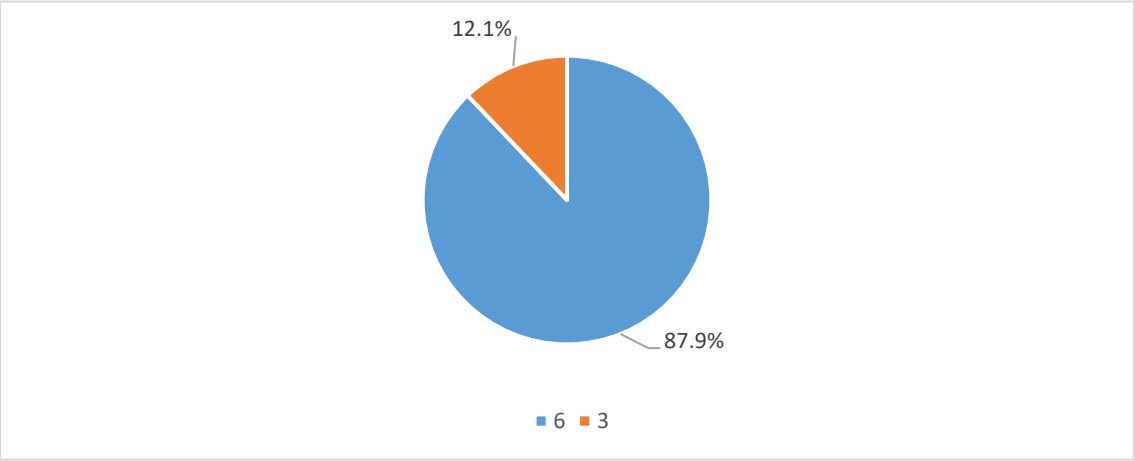
Fuente: Elaboración Propia

En la dimensión de accesibilidad, cuya puntuación máxima fue de 9 puntos, el 51.5 % del personal manifestó que la institución no cuenta con las condiciones adecuadas para facilitar el acceso a personas con discapacidad. Este resultado en la ***Figura 11*** evidencia la necesidad de implementar acciones inclusivas que favorezcan la equidad y la accesibilidad en los espacios institucionales.

4.1.8. Resultados de la Dimensión: Respeto a la diversidad

Figura 12.

Resultados de Respeto a la diversidad



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
6	29	87.9%
3	4	12.1%

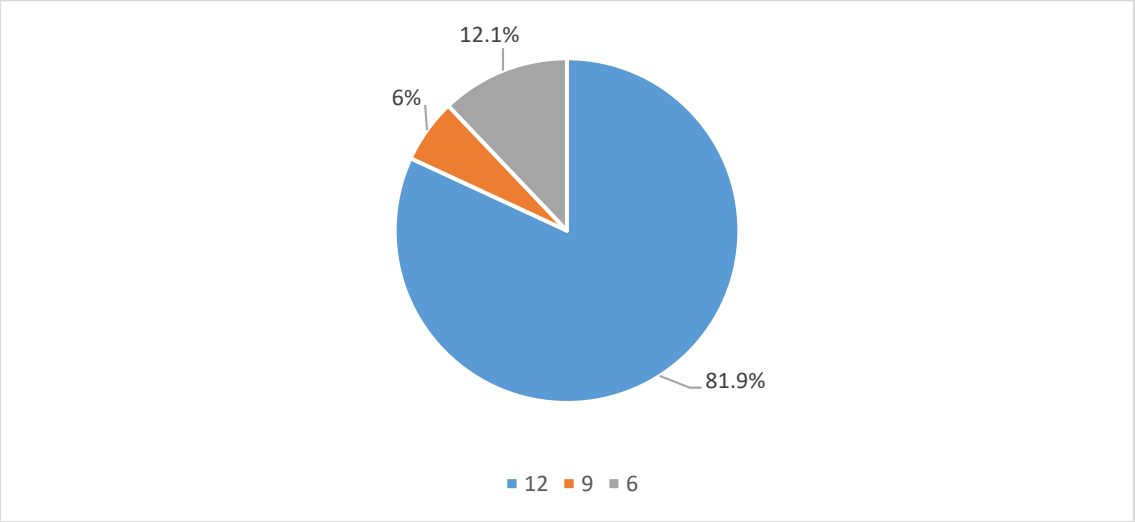
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta dimensión que evaluó la discriminación, con un valor máximo de 6 puntos, se observó en la ***Figura 12*** que el 87.9 % del personal administrativo obtuvo la puntuación más alta. Este resultado permite inferir que en esta institución educativa no se presentó situaciones de discriminación por género, edad o apariencia.

4.1.9. Resultados de la Dimensión: Condiciones generales de trabajo

Figura 13.

Resultados de Condiciones generales de trabajo



Puntos Obtenidos	Frecuencia	Porcentaje
12	27	81.9%
9	2	6%
6	4	12.1%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la ***Figura 13*** cuya puntuación máxima era de 12 puntos, la mayoría de los empleados obtuvo entre 9 y 12 puntos. Esto sugiere que el personal percibe condiciones laborales favorables, ya que se reconoció la existencia de prestaciones de ley, igualdad de género y un ambiente libre de discriminación.

Capítulo V. Conclusiones

5.1. Conclusiones

Permanencia y ascenso:

Propuesta: Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Personal

¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual una organización mide y analiza el rendimiento de sus empleados en relación con sus responsabilidades, objetivos y competencias laborales. Este proceso permite obtener información valiosa sobre la productividad del personal y su alineación con los objetivos institucionales.

¿Para qué sirve?

Su propósito principal es identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para los trabajadores. Asimismo, contribuye a optimizar la eficiencia organizacional, mejorar la satisfacción del personal administrativo, detectar necesidades de capacitación y respaldar decisiones relacionadas con promociones y ascensos.

Ventajas y desventajas

A continuación, en la ***Tabla 9*** se observa las ventajas y desventajas de llevar a cabo en la Institución Educativa un Sistema de Evaluación de Desempeño:

Tabla 9.

Ventajas y desventajas de la Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Personal

Ventajas	**Desventajas**
1.Mejora el rendimiento laboral	1.Puede generar estrés y desmotivación
2. Facilita la toma de decisiones	2. Requiere invertir tiempo y recursos
3. Promueve el desarrollo profesional	3. Riesgo de subjetividad
4. Motiva a los empleados	
5. Contribuye a mejorar el clima laboral	

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo medir las evaluaciones de desempeño?

La manera de medir las evaluaciones de desempeño en general se refiere a cómo cuantificas o valoras el rendimiento laboral de los empleados para tomar decisiones. Las formas clave de medirlas, se dividen en tres grandes categorías:

1. Cuantitativa (medición numérica y objetiva)

Utiliza datos medibles para evaluar el rendimiento. Métodos comunes:

- Escalas de calificación: por ejemplo, del 1 al 5 (1 = deficiente, 5 = excelente), aplicadas a criterios como puntualidad, responsabilidad o trabajo en equipo.

- Indicadores clave de desempeño (KPI): porcentaje de cumplimiento de metas, número de errores cometidos, tiempo promedio de respuesta, entre otros.

2. Cualitativa (descriptiva y subjetiva)

Se basa en la observación y valoración del comportamiento:

- Observación directa del comportamiento.
- Registros de incidentes críticos: situaciones positivas o negativas significativas.
- Comentarios escritos de jefes o compañeros.
- Entrevistas de retroalimentación.

3. Mixta (cuantitativa + cualitativa)

Es la más utilizada, ya que permite un análisis más completo:

- Se recomienda un formulario con escala de Likert (cuantitativo), pero se deja un espacio para comentarios (cualitativo).
- Se toma en cuenta la opinión del jefe, compañeros y autoevaluación (360 grados).
- Se analizan los resultados: 70% desempeño técnico + 30% actitud.

Herramientas recomendadas para aplicar las evaluaciones dependiendo del número de empleados, se emplea:

- Formularios en papel o en Word: Útiles en organizaciones pequeñas. Permiten aplicar escalas y sumar puntuaciones manualmente.
- Google Forms o Microsoft Forms: Recopila información de forma digital. Los datos se exportan a Excel o Google Sheets, donde se analizan con gráficos, fórmulas o dashboards.

Ambas opciones se complementan con herramientas como Excel o Power BI para análisis más avanzados.

Frecuencia sugerida para aplicar las evaluaciones

Se recomienda una evaluación semestral, ya que este periodo se alinea con el calendario escolar. Esta frecuencia permite:

- Permite que exista una evaluación para el desempeño del personal administrativo.
- Aplicar ajustes y mejoras dentro del mismo ciclo escolar.
- No es demandante como la evaluación trimestral.

Métodos modernos de evaluación del desempeño:

*Evaluación por objetivos

Este método mide el rendimiento en función del cumplimiento de metas previamente establecidas. Es uno de los enfoques más utilizados por su objetividad y alineación con los objetivos institucionales.

Pasos para su implementación:

1. Definir objetivos SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.
2. Alinear los objetivos con los de la institución: Se busca mejorar la eficiencia administrativa, un objetivo individual sería "Reducir los tiempos de respuesta en la atención a docentes y alumnos en un 15 %".
3. Establecer KPIs: Número de trámites gestionados, tiempo promedio de respuesta, nivel de satisfacción del usuario.
4. Dar seguimiento y retroalimentación: Revisiones periódicas, ajustes y reuniones de retroalimentación.
5. Evaluar resultados: Comparar metas alcanzadas con las metas planteadas para identificar logros y áreas de mejora.
6. Reconocer y desarrollar talento: Incentivar a los empleados que cumplan sus metas y brindar capacitación a quienes lo necesiten.

*Modelo de evaluación en 360 grados

Es una herramienta de gestión del talento humano que permite evaluar el desempeño de un empleado desde múltiples perspectivas. A diferencia de los métodos tradicionales donde solo el jefe directo evalúa, este modelo recoge información de varias fuentes: superiores, compañeros, subordinados, clientes internos o externos e incluso autoevaluación**.**

Al aplicar este método de evaluación se obtiene una visión integral del desempeño general e individual de los empleados, también identifica fortalezas y áreas de mejora.

Para recopilar y procesar las respuestas obtenidas se utilizan herramientas como Excel, Power BI o software de gestión de talento. Una vez teniendo los resultados se realizan capacitaciones o coaching.

A continuación, se presentó en la ***Figura 14*** una plantilla que se puede utilizar como modelo de evaluación en 360 grados para el personal administrativo. La recomendación es que esta evaluación se repita después de 6 o 12 meses para medir avances.

Figura 14.

Evaluación 360°

Evaluación de 360 Grados

(Confidencial)

1.Datos generales

Nombre del evaluado: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Jefe Inmediato		Compañero		Subordinado		Cliente	

2.Evaluacion por competencias

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión sobre el evaluado. Use la siguiente escala:

Escala	Significado
1	Nunca
2	Rara vez
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

	1	2	3	4	5
A. Trabajo en equipo					
1.Colabora activamente con sus compañeros para alcanzar los objetivos del equipo.					
2.Escucha y respeta las opiniones de los demás.					
3.Comparte información y conocimientos para mejorar el desempeño del equipo.					
B. Comunicación					
4.Se expresa de manera clara y efectiva.					
5.Mantiene una comunicación asertiva y respetuosa.					
6. Escucha activamente y responde adecuadamente a los comentarios.					
C. Liderazgo (Solo para puestos de supervisión o dirección)					
7.Motiva e inspira a su equipo para alcanzar los objetivos.					
8.Toma decisiones efectivas y oportunas.					
9. Promueve un ambiente de trabajo positivo.					
D. Resolución de problemas					
10.Identifica problemas y propone soluciones efectivas.					
11.Maneja adecuadamente situaciones de conflicto.					
12.Demuestra capacidad de análisis y pensamiento crítico.					
E. Orientación a resultados					
13.Cumple con sus responsabilidades y objetivos asignados.					
14. Administra eficientemente su tiempo y recursos.					
15.Busca constantemente mejorar su desempeño.					

3.Preguntas abiertas

16. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del evaluado?

_____

17. ¿Qué aspectos podría mejorar el evaluado?

_____

18. Comentarios adicionales:

_____

4.Confidencialidad

Toda la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y con el propósito exclusivo de mejorar el desempeño del evaluado.

Firma del evaluador: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia

Accesibilidad

Propuesta: Implementación de un Plan de Inclusión Laboral.

¿Qué es un Plan de inclusión Laboral?

Es un documento estratégico que establece acciones concretas para promover la igualdad de oportunidades en el empleo, especialmente para personas que enfrentan barreras para acceder o mantenerse en el mundo laboral, como las personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros.

¿Por qué es importante la inclusión laboral para el clima laboral?

La inclusión laboral es un componente clave para construir un clima organizacional saludable, equitativo y comprometido con los valores de justicia social. La implementación de este plan permitirá ampliar la diversidad en el equipo administrativo y contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más humana y empática.

Ventajas y desventajas

A continuación, en la ***Tabla 10*** se observa las ventajas y desventajas de incluir en la Institución Educativa un Plan de Inclusión Laboral:

Tabla 10.

Ventajas y Desventajas de un Plan de Inclusión Laboral

Ventajas	**Desventajas**
1. Promueve la igualdad y la equidad	1. Resistencia interna
2. Mejora el clima organizacional	2. Mayor carga administrativa
3. Fortalece la imagen institucional	3. Resultados a mediano o largo plazo
4. Aprovecha talentos diversos	4. Requiere adaptación organizacional
5. Ayuda a la formación en valores	

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo llevar el plan acabo?

1. Realizar un diagnóstico institucional: Se realizará un análisis de las condiciones físicas, sociales y organizacionales de la escuela, mediante observaciones, entrevistas y encuestas internas. El objetivo es identificar barreras de acceso, actitudes del personal y posibles áreas para la inclusión laboral.
2. Elaboración del Plan de Inclusión: Se debe desarrollar un documento institucional que establezca los lineamientos de inclusión laboral, incluyendo políticas de

no discriminación, roles y funciones adaptables, procedimientos de selección inclusiva y mecanismos de seguimiento.

También se toma como referencia los Planes de Inclusión que ya se han implementado en otras Instituciones Educativas y solamente adaptarlo a las necesidades de su escuela.

3. Adecuación de espacios y funciones: Se debe de evaluar y adaptar los espacios físicos según las necesidades de accesibilidad universal (rampas, señalética o mobiliario). Asimismo, se identificarán funciones administrativas que puedan ser desempeñadas por personas con diferentes capacidades.

Se observa en la ***Tabla 11*** algunas de las funciones que se adaptan fácilmente según las habilidades y condiciones de cada persona, sin comprometer la calidad del trabajo.

Tabla 11.

Funciones administrativas que puedan ser desempeñadas por personas con diferentes capacidades

Función	**Descripción**	**Adaptaciones posibles**
1. Recepción y atención al público	Recibir visitas, atender llamadas, dar información básica.	Escritorio accesible, uso de auriculares amplificadores o pantallas con texto.

2.Control de asistencia y matrículas	Registrar ingresos, egresos, horarios de docentes/alumnos.	Sistemas digitales con accesibilidad, asistencia de un equipo si es necesario.
3.Apoyo en biblioteca o recursos educativos	Organización de libros, préstamo de materiales, registro de inventario.	Estanterías accesibles, señalética clara, funciones de lectura en dispositivos electrónicos.
4.Tareas contables básicas o administrativas	Apoyo en pagos, cobros, facturación, control de caja chica.	Software contable adaptado, jornada parcial si es necesario.
5.Mantenimiento de base de datos	Actualización de información de estudiantes y personal.	Trabajo en computadora con horario flexible o desde casa.
6.Apoyo en coordinación de eventos escolares	Logística, lista de participantes, apoyo en inscripciones.	Tareas administrativas que no requieran esfuerzo físico continuo.

Fuente: Elaboración Propia

Lo más relevante no es la función en sí, sino la posibilidad de adaptarla al perfil de la persona. Muchas de estas tareas se desarrollan por personas con discapacidad motora, visual leve, auditiva, o por adultos mayores con experiencia administrativa.

4.Contratación inclusiva

Se establecerán alianzas con instituciones públicas y privadas que promuevan el empleo inclusivo. Los procesos de selección se ajustarán para centrarse en competencias y habilidades, eliminando criterios excluyentes no esenciales.

Diversas instituciones públicas y organizaciones colaboran para promover el empleo inclusivo, enfocándose en la integración laboral de personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad. A continuación, se presentan algunas instituciones:

1. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): Dependencia gubernamental encargada de diseñar y coordinar políticas públicas en materia laboral, incluyendo acciones para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad.
2. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER): Organismo que promueve la certificación de competencias laborales, facilitando la inclusión de personas con discapacidad al validar sus habilidades y conocimientos.
3. Juntos AC: Organización que trabaja para la inclusión social y laboral de personas con discapacidad en todo México, ofreciendo capacitación y apoyos para su integración en el mercado laboral.

5.Capacitación y acompañamiento

Una vez incorporadas las personas beneficiarias, se les brindará acompañamiento inicial (mentorías) y capacitación específica en las herramientas o procesos escolares necesarios para su desempeño.

Las Instituciones públicas previamente mencionadas no solo promueven el empleo inclusivo, sino que también brindan capacitaciones para ayudar a las personas con discapacidad, adultos mayores y otros grupos en situación de vulnerabilidad para adquirir las habilidades necesarias para poder trabajar.

6.Evaluación y mejora continua

Se diseñará un sistema de evaluación semestral que permita medir el impacto del plan, el nivel de satisfacción de los empleados y posibles mejoras. Esto incluirá indicadores cuantitativos (número de personas contratadas, asistencias a capacitaciones, adecuaciones implementadas) y cualitativos (percepción de inclusión o integración al equipo).

Formación y capacitación

Propuesta: Elaboración de un plan anual de capacitación.

¿Cuál es el objetivo de elaborar este plan?

Al llevar a cabo este plan permite que el personal administrativo pueda adquirir, actualizar y fortalecer sus competencias laborales, esto con el fin de que mejoren su rendimiento y su contribución al desarrollo de la Institución Educativa.

Ventajas y desventajas

A continuación, en la ***Tabla 12*** se observa las ventajas y desventajas de implementar en la Institución Educativa un Plan de capacitación:

Tabla 12.

Ventajas y desventajas de un Plan de Capacitación

Ventajas	Desventajas
1. Mejora el desempeño laboral	1. Posible resistencia al cambio
2. Fortalecimiento del clima laboral	2. Interrupciones en las actividades diarias
3. Reducción de errores administrativos	3. Impacto limitado si no hay seguimiento
4. Incremento en la calidad del servicio	4. Desigualdad participación

Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Para poder identificar áreas de mejora, intereses y necesidades formativas específicas, se debe llevar a cabo una encuesta o entrevista al personal administrativo y así conocer también su opinión acerca de las capacitaciones.

También se puede saltar el paso de realizar un diagnóstico y basarse en los resultados obtenidos en el cuestionario de clima laboral que se le aplico a los empleados. De acuerdo con el análisis de los resultados estos son los contenidos propuestos para las capacitaciones:

1. Atención al cliente interno y externo: el personal administrativo interactúa de manera constante tanto con usuarios internos (docentes, directivos, estudiantes) como

con usuarios externos (padres de familia, proveedores, visitantes), por lo que una atención cordial, eficiente y profesional es indispensable para proyectar una imagen institucional positiva. Capacitar en este tema permite mejorar las relaciones con los demás, la calidad del servicio y agilizar los procesos.

2. Liderazgo y trabajo en equipo: las capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo fortalecen la unión del personal, mejoran la distribución de tareas y promueven un clima laboral basado en el respeto, la participación y el logro de objetivos comunes.

3. Comunicación asertiva: al capacitar al personal administrativo en comunicación asertiva, se favorece una mejor interacción entre compañeros de trabajo y con la comunidad educativa, lo que contribuye directamente en las relaciones laborales y en el logro de los objetivos de la Institución Educativa.

4. Manejo de conflictos: la formación en estrategias de manejo de conflictos brinda al personal herramientas para resolver las diferencias de manera constructiva, reducir tensiones y prevenir que los problemas escalen. Esto influye positivamente en la convivencia del personal y en que se lleven a cabo las labores administrativas.

Elaboración de un plan anual

Se debe de diseñar un plan de capacitación Institucional en donde se incluyan cursos, talleres, capacitaciones de acuerdo con las necesidades encontradas en el diagnóstico.

La recomendación es que las capacitaciones se lleven a cabo dos horas antes de la hora de la salida de los empleados y en tiempos de temporada baja como lo son el mes de enero, junio y julio.

Otra recomendación es realizar las capacitaciones los lunes, miércoles y viernes, para así permitir que los participantes tengan tiempo para reflexionar y aplicar lo aprendido entre una sesión y otra. Los martes y jueves quedan libres para que el personal administrativo continúe con sus labores cotidianas, evitando así la acumulación de tareas.

Se debe de avisar previamente en las redes sociales de la Institución que no se contara con servicio a partir de tales horas para que los padres de familia no se vean afectados en esta situación.

De igual forma se recomienda aprovechar las reuniones e incluir un coffee break o algún aperitivo para que el personal se sienta más motivado y tengan la oportunidad de convivir también.

Incentivos a la participación en la Formación

Para que el personal administrativo se sienta más motivado a la hora de capacitarse se les otorga reconocimientos, constancias y menciones por su participación en estos cursos.

También se deben de considerar estos logros formativos como un criterio positivo a la hora de evaluar su desempeño, posibles ascensos o asignaciones de nuevas responsabilidades.

Seguimiento y Evaluación del Impacto

Se realizan encuestas de satisfacción tras cada capacitación, cursos o talleres para saber la reacción del personal al haber adquirido estos conocimientos y saber también en que se debe de mejorar.

El director y los jefes de departamento deben de evaluar el impacto que tuvieron las capacitaciones en el desempeño laboral de los empleados y cuál fue la mejora que hubo en el clima laboral.

¿Cuáles son los resultados esperados después de llevar a cabo el plan de capacitación?

Se espera que al finalizar se tenga como resultado el aumento de nivel profesional del personal, lo cual permitirá un mejor manejo de las herramientas y procedimientos de la gestión administrativa.

Otro resultado esperado es una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, ya que la capacitación contribuye a que se sientan valorados y reconocidos. También impacta a la calidad de atención a los clientes, promoviendo una cultura de servicio que sea respetuosa, eficiente y amable.

Finalmente, se prevé que el clima laboral se vuelva más colaborativo y dinámico, logrando así que se tenga una mejor disposición para trabajar en equipo, que las relaciones interpersonales mejoren y que estén dispuestos al constante aprendizaje.

Acoso y hostigamiento

Propuesta: Implementación de un Buzón para la Recepción de Denuncias y Quejas.

¿Cuál es el objetivo de implementar este buzón?

Brindar un canal seguro, confidencial y accesible para que el personal administrativo pueda reportar actos de discriminación, hostigamiento y acoso sexual o laboral dentro del entorno institucional.

Ventajas y desventajas

A continuación, en la ***Tabla 13*** se observa las ventajas y desventajas de implementar un Buzón de Quejas de Denuncias y Quejas, dentro de la escuela:

Tabla 13.

Ventajas y Desventajas de Implementar un Buzón de Denuncias y Quejas

Ventajas	Desventajas
1. Fomenta un ambiente seguro y de confianza	1. Posibles denuncias falsas o malintencionadas
2. Promueve la cultura de denuncia	2. Falta de seguimiento efectivo
3. Prevención y detección temprana	3. Riesgo de filtraciones
4. Es anónimo	4. Genera tensiones internas

Fuente: Elaboración Propia

Características del buzón

- Que cuente con una ubicación discreta: debe de estar en un espacio accesible pero reservado. Se recomienda ubicarlo en el pasillo que conecta la dirección con la sala de maestros, ya que este lugar no es tan transitado y no está a simple vista.

- Diseño seguro y cerrado: que el buzón cuente con un candado y la llave sea exclusiva para el comité receptor de denuncias, así se tendrá un mejor control de la información que se encuentre dentro.
- Buzón virtual: también se propone crear un correo institucional que sea exclusivo para recibir denuncias y quejas por parte del personal administrativo.

Comité Receptor de Denuncias

Deberá ser integrado por el director y los jefes de los diferentes departamentos administrativos que son: Orientación, Contabilidad, Sistemas, Coordinación académica y Mantenimiento.

El que el comité se integre por los altos mandos de la Institución Educativa garantiza la confidencialidad, imparcialidad y que las personas denunciantes no se revictimicen.

Procedimiento de Atención:

1. Recepción de la denuncia: el comité debe revisar el buzón semanalmente, tener un registro de todas las denuncias recibidas y las acciones iniciales tomadas.
2. Evaluación preliminar y clasificación del caso: el comité de debe reunir para analizar la denuncia, clasificarla (discriminación, hostigamiento o acoso) y verificar si se cuenta con la información suficiente para avanzar.
3. Investigación interna: se realizarán entrevistas confidenciales al denunciante, denunciado y posibles testigos. También se revisan las evidencias presentadas (solo si existen).
4. Medidas Preventivas: durante el proceso se deben recomendar medidas dependiendo el caso como apoyo psicológico, suspensión provisional o cambio de áreas.

5. Informe Final: una vez concluida la investigación se debe emitir un informe confidencial que incluya los hechos verificados, conclusiones y cuáles fueron las recomendaciones o sanciones que se aplicaron.

6. Cierre del caso: se notificará al denunciante (solo si no es anónimo) sobre la resolución final del caso. También se debe archivar el expediente en una carpeta confidencial que solo tenga acceso el comité.

7. Seguimiento posterior: el comité podrá hacer seguimiento a la situación para verificar que no hubo represalias, se hayan aplicado las medidas correctivas y que exista un ambiente de respeto.

A continuación, se presentó la ***Figura 15*** como plantilla para que los empleados hagan la denuncia correspondiente y se deben colocar copias a un lado del buzón. Está diseñado para ser claro, respetuoso y garantizar la confidencialidad del denunciante:

Figura 15.

Formulario de Denuncia Confidencial

Institución Educativa [Nombre de la Institución]

Este formulario está destinado a recibir denuncias relacionadas con actos de discriminación, hostigamiento, acoso sexual o laboral. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y conforme al protocolo institucional vigente.

---

1. Información del/la Denunciante (opcional)

(Puede dejarse en blanco si desea permanecer en el anonimato)

- Nombre completo: _____
- Cargo o puesto: _____
- Área o departamento: _____
- Teléfono o correo de contacto (opcional): _____

---

2. Tipo de situación que desea reportar

(Marque una o varias opciones)

☐ Discriminación
☐ Hostigamiento laboral
☐ Acoso sexual
☐ Acoso laboral (mobbing)
☐ Otras conductas inadecuadas (especifique): _____

---

3. ¿Quién es la persona denunciada?

(Si desea, puede incluir solo el cargo o área)

- Nombre (si lo conoce): _____
- Cargo o puesto: _____

---

4. Descripción de los hechos

(Explique detalladamente lo ocurrido. Incluya fechas, lugares, testigos, frecuencia del hecho u otra información relevante.)

_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. ¿Ha hablado con alguien más sobre esta situación?

☐ Sí
☐ No

Si respondió sí, indique con quién:

_____
_____

6. ¿Desea recibir seguimiento sobre su denuncia?

(Solo si proporcionó un medio de contacto anteriormente)
☐ Sí
☐ No

---

7. Firma (opcional)

_____

Firma del/la denunciante (puede dejarse en blanco si desea permanecer en el anonimato)

_____

Gracias por su confianza. Esta denuncia será evaluada de forma confidencial y responsable.

Fuente: Elaboración Propia

Difusión y Concientización

El comité encargado debe de darle difusión al buzón para que así todo el personal administrativo sepa que puede hacer una denuncia en cualquier momento y que además tienen la opción de que sea anónimo.

La difusión se realiza mediante carteles que se coloquen en los diferentes departamentos de la Institución, otra opción es llevar a cabo charlas y reuniones para todo el personal.

¿Cuáles son los resultados esperados al implementar este buzón?

Implementar un buzón de denuncias y quejas laborales fortalece el clima laboral de la escuela basado en la equidad, confianza y el respeto mutuo. También se promueve la prevención de conductas inapropiadas y se fomenta un entorno donde todo el personal se sientan valorados y protegidos.

Limitaciones y posibles líneas de investigación futura

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue el tamaño de la muestra, ya que se trabajó únicamente con 33 empleados administrativos de una sola institución educativa, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos.

Además, al tratarse de una encuesta aplicada en un periodo específico, los hallazgos reflejan una situación puntual que podría cambiar con el tiempo. También se debe considerar la posibilidad de sesgo en las respuestas, ya que algunos participantes pudieron haberse visto influenciados por temores a represalias o por su percepción subjetiva del entorno laboral.

Asimismo, sería pertinente realizar estudios longitudinales que permitan evaluar los efectos de las propuestas una vez implementadas y considerar la incorporación de entrevistas o grupos focales con directivos y docentes, con el fin de enriquecer el análisis desde múltiples perspectivas.

Síntesis de verificación de hipótesis

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario permitieron contrastar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. La hipótesis general, que proponía que mediante la elaboración de propuestas mejoraría el clima laboral del personal administrativo, fue confirmada parcialmente, ya que, si bien se identificaron áreas críticas como la falta de capacitación, las limitadas oportunidades de ascenso y la accesibilidad deficiente, las propuestas diseñadas abordan estas problemáticas de forma viable, aunque su efectividad dependerá de su aplicación práctica.

En cuanto a las hipótesis secundarias, se confirmó que existen deficiencias en la comunicación interna y una percepción de favoritismo en los procesos laborales, elementos que contribuyen a un clima organizacional desfavorable. Asimismo, los resultados evidenciaron una falta de reconocimiento institucional, validando la hipótesis que establece que la ausencia de recompensas y estímulos impacta negativamente en la motivación del personal. En conjunto, los hallazgos respaldan las hipótesis formuladas y ofrecen una base sólida para intervenir estratégicamente en la mejora del clima laboral.

5.2. Recomendaciones

La puesta en marcha de las recomendaciones que se realizaron en este trabajo requiere, en primer lugar, del compromiso activo por parte de las autoridades institucionales. Su papel es clave no solo para autorizar o promover las acciones propuestas, sino también para generar las condiciones necesarias que garanticen que su implementación sea adecuada.

Asimismo, es indispensable que este compromiso no se limite a una acción inicial, sino que se logre mantener a lo largo del tiempo mediante un apoyo permanente, monitoreo constante y evaluación periódica de los avances alcanzados.

Por otro lado, es fundamental que cada una de las propuestas se integre de manera progresiva en la planificación estratégica de la institución, considerando los recursos disponibles y cuáles son las prioridades que tienen. La implementación debe desarrollarse bajo principios de equidad, participación y mejora continua, promoviendo espacios donde el personal administrativo no solo esté dispuesto al cambio, sino también que se vuelva protagonista en su construcción.

Para alcanzar los resultados esperados, será necesario establecer canales efectivos de comunicación interna y garantizar la transparencia en la ejecución de los procesos, así como fomentar la corresponsabilidad. Las propuestas no deberán considerarse como intervenciones aisladas, sino como partes de una política institucional orientada al bienestar laboral, la profesionalización del personal administrativo y la consolidación de una cultura laboral positiva.

Solo mediante este enfoque integral será posible asegurar un clima laboral favorable, en el cual los trabajadores se sientan realmente valorados, escuchados, respetados y motivados. Un ambiente de estas características no solo mejorará la calidad del trabajo individual y colectivo,

sino que también incrementará el logro de los objetivos educativos, fortalecerá la identidad institucional y generará un impacto positivo en toda la comunidad escolar.

Por tanto, se hace un llamado a asumir estas recomendaciones como una oportunidad de transformación organizacional que, más allá de resolver problemáticas actuales, siente las bases para una gestión más humana, eficiente y comprometida con el desarrollo integral de todas las personas que forman parte de esta Institución Educativa.

Fuentes de Información

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural, 5*(4), 89–122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad, 12*(3), 385–390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300385&lng=es

Buitrago-Orjuela, L. A., Barrera-Verdugo, M. A., Plazas-Serrano, L. Y., & Chaparro-Penagos, C. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. *Revista Investigación En Salud Universidad de Boyacá, 8*(2), 131–146. https://doi.org/10.24267/23897325.553

Cortés, L. del Ángel, Martinez, G. C., Torres Grimaldo, J. A., & Calvillo Villicaña, M. E. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad: Internal communication in organizations: factors that reveal the dissemination of information, social sustainability, satisfaction and productivity. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5*(4), 2095 – 2103. https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396

Gonzáles, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

González, N. (2020). *Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44451

Larios-Ferrer, J., & Ávila-Pozos, R. (2022). Juegos de mayoría ponderada redefinidos por ausentismo y abstencionismo: Definición y su aplicación a la LXII y LXIV legislaturas mexicanas. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías Del ICBI, 10*(Especial), 117–126. https://doi.org/10.29057/icbi.v10iespecial.8350

Mariscal-Rosado, Z. M., & Mora-Romero, J. L. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.* https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307

Mellado, I. (2022). *Clima laboral y desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa superior técnico público de Chaclacayo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79331

Morales, H., Torres, A., & Zapata, E. (2017). *Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/8205db59-3fe9-40c1-8fde-1556716d1843

Ochoa, A. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60162

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio, 1*(35). https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109

Ramírez Agurto, J. N., & Tesén Arroyo, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, *2*(3), 17–34. https://doi.org/10.53673/th.v2i3.113

Vergara, A., Callao, M., & Puican, V. (2022). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(6), 14553–14570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418

Yslado, R., Ramírez, E., García-Figueroa, M., & Arquero, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado, 24*(3), 101–114. https://doi.org/10.6018/reifop.476651

Anexos

Anexo A. Cuestionario de percepción de clima laboral y no discriminación

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales				
Sexo	Mujer	Hombre		
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más			
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año Más de 10 años	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años	
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé	
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé	

Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		
3. En el momento de su contratación, su edad fue determinante.		
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas.				
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.				
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.				
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.				
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.				
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.				
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.				
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.				
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.				
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.				
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.				
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.				
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.				
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.				
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.				
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.				
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.				
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo con la responsabilidad del cargo.				
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.				

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.		
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.		
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.		
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales.		
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.		
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación		
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.		
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.		

PUNTAJE TOTAL	
Apartado de referencia	Subtotales
Reclutamiento y selección de personal	12
Formación y capacitación	12
Permanencia y ascenso	12
Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal	9
Clima laboral libre de violencia	39
Acoso y hostigamiento	3
Accesibilidad	9
Respeto a la diversidad	6
Condiciones generales de trabajo	12
Total	114

Es importante señalar que la puntuación total de 114 del cuestionario de clima laboral es equivalente a 100 puntos.

Anexo B. Cuestionario aplicado a un empleado de 60 años y más

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales				
Sexo	~~Mujer~~	Hombre		
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 ~~60 y más~~			
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año ~~Más de 10 años~~	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años	
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé	
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé	

Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		✓
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		✓
3. En el momento de su contratación, suedad fue determinante.		✓
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.	✓	

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas		✓		
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.			✓	
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.		✓		
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.		✓		
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.		✓		
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.			✓	
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.		✓		
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	✓			
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.			✓	
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.			✓	
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				✓

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.				✓
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.				✓
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				✓
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.	✓			
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.	✓			
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.				✓
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				✓
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.	✓			
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.				✓
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.	✓			
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.				✓
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.			✓	
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.				✓

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		✓
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.	✓	
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.	✓	
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.		✓
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales	✓	
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		✓
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.	✓	
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación.	✓	
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.		✓
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.		✓

Anexo C. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 50 a 59 años

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales				
Sexo	Mujer	Hombre		
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más			
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año Más de 10 años	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años	
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé	
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé	

Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		X
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		X
3. En el momento de su contratación, suedad fue determinante.		X
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas		X		
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.		X		
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.	X			
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.	X			
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.		X		
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.		X		
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.		X		
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	X			
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				X
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				X
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.		X		
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.		X		
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				X
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.		X		
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.	X			
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.			X	
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				X
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.	X			
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.		X		
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.		X		
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.		X		
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.				X
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.				X

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		X
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.	X	
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.	X	
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.		X
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales	X	
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		X
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.	X	
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación.	X	
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.	X	
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.	X	

Anexo D. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 40 a 49 años

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales			
Sexo	Mujer	Hombre	
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más		
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año Más de 10 años	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé

Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		X
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		X
3. En el momento de su contratación, suedad fue determinante.		X
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas	X			
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.				X
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.	X			
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.	X			
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.	X			
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.				X
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.				X
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	X			
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				X
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				X
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.				X
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.		X		
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				X
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.	X			
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.	X			
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.	X			
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.	X			X
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.	X			
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.	X			
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.	X			
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.		X		
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.		X		
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.				X

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		X
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.		X
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.		X
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.		X
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales	X	
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		X
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.	X	
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación.	X	
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.	X	
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.	X	

Anexo E. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 30 a 39 años

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales				
Sexo	Mujer	Hombre		
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más			
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año Más de 10 años	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años	
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé	
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé	

Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		X
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		X
3. En el momento de su contratación, suedad fue determinante.		X
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas	X			
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.				X
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.	X			
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.	X			
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.	X			
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.				X
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.				X
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	X			
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				X
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				X
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				X

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.				X
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.		X		
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				X
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.	X			
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.	X			
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.		X		
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				X
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.	X			
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.	X			
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.	X			
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.			X	
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.		X		
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.				X

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		X
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.	X	
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.	X	
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.	X	
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales	X	
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		X
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.	X	
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación.	X	
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.	X	
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.	X	

Anexo F. Cuestionario aplicado a un empleado de entre 15 a 29 años

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales				
Sexo	~~Mujer~~	Hombre		
Edad	~~15 a 29~~ 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más			
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año ~~Más de 10 años~~	De 1 a 3 años	De 4 a 9 años	
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí	No	No sé	
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí	No	No sé	

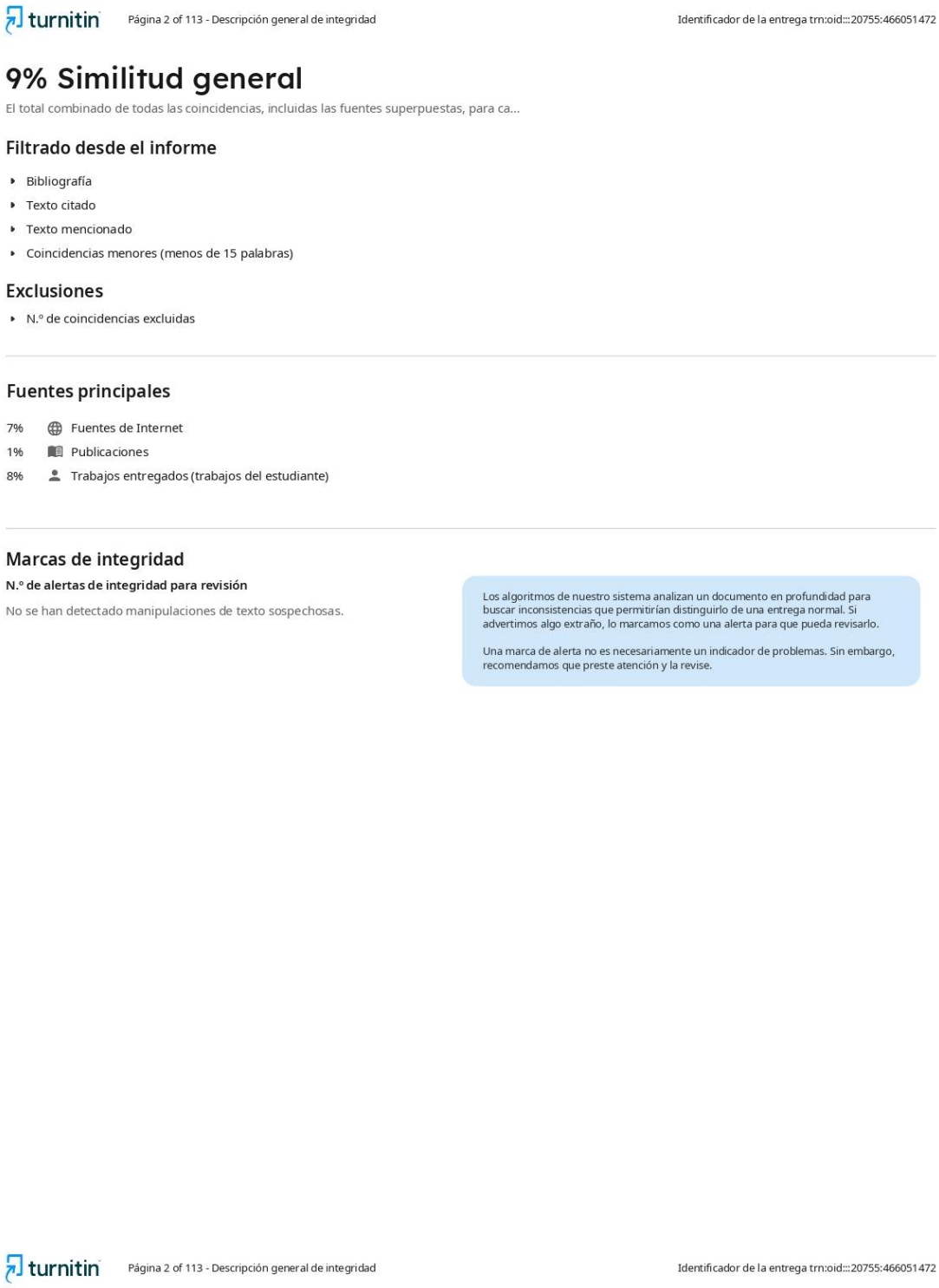
Reactivos	Sí	No
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		✓
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		✓
3. En el momento de su contratación, suedad fue determinante.		✓
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		✓

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas	✓			
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.				✓
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.	✓			
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.			✓	
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.		✓		
10. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.				✓
11. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para ocupar puestos de decisión.				✓
12. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	✓			
13. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				✓
14. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				✓
15. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa(e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				✓

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
16. Usted siente que se le trata con respeten su trabajo actual.				✓
17. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.		✓		
18. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				✓
19. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os,colegas o subordinadas/os.	✓			
20. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.	✓			
21. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.	✓			
22. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				✓
23. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.	✓			
24. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.	✓			
25. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.	✓			
26. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.			✓	
27. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.				✓
28. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento.			✓	

Reactivos	Sí	No
29. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, opetición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		✓
30. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.	✓	
31. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.	✓	
32. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.	✓	
33. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales	✓	
34. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.		✓
35. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.	✓	
36. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación.	✓	
37. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.	✓	
38. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.	✓	

Anexo G. Porcentaje obtenido en turnitin



turnitin Página 2 of 113 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::20755:466051472

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

7% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

turnitin Página 2 of 113 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::20755:466051472