

# Programa de desarrollo humano en los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC.

Tejeda Cejín, Miranda Larizza

2018

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3910>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

**PUEBLA**

**ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE  
ABRIL DE 1981**



**PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO EN LOS EMPLEADOS  
ADMINISTRATIVOS DEL COLEGIO HUMBOLDT AC**

**DIRECTOR DEL TRABAJO**

**MTRO. JOSÉ LEOPOLDO CASTRO FERNÁNDEZ DE LARA**

**ELABORACIÓN DE TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO**

**PRESENTA**

**MIRANDA LARIZZA TEJEDA CEJÍN**

## Índice

Resumen .....	2
Capítulo I .....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación .....	7
1.3 Objetivo General .....	8
1.4 Objetivos Específicos.....	9
Capítulo II .....	10
2.1 Marco Teórico .....	10
Capítulo III .....	15
Método de Investigación .....	15
3.1 Unidad de análisis .....	15
3.2 Posibilidades de acceso al campo .....	16
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	16
3.4 Procedimiento.....	17
3.5 Criterios de Calidad .....	19
Capítulo IV .....	20
Análisis de resultados .....	20
Capítulo V .....	29
Discusión .....	29
Capítulo VI .....	30
Reflexiones y conclusiones.....	30
Anexos.....	34
Bibliografía.....	39

## Resumen

El desarrollo humano es un tema de aplicación práctica que impacta el comportamiento de los seres humanos, modificando sus conductas en dirección de su propia elección. El objetivo de este trabajo, consiste en proporcionar los elementos que permitan mejorar el clima laboral en una institución educativa, a través de los factores a los que los empleados administrativos, asignen mayor relevancia en la ecuación de satisfacción en el trabajo. Desde un punto de vista humanista, pero aplicado a las dimensiones específicas que construyen el clima laboral, es posible impactar de manera positiva la percepción que lo empleados tienen de su trabajo.

Palabras clave: necesidades, trabajo, empleado, desarrollo humano, satisfacción, Maslow, Lafarga, encuesta.

## Capítulo I

### 1.1 Planteamiento del problema

El propósito de este caso práctico, es implementar un programa de desarrollo humano que impacte al empleado administrativo del Colegio Humboldt en su trabajo.

En 2011 la OCDE realiza un estudio que mide el nivel de bienestar en los individuos que habitan los países que la integran.

Este índice, logra un máximo de 8 unidades, representado por Suiza como el país miembro con mayor índice de bienestar. Es alarmante que México, solamente se encuentre por encima de Sudáfrica, con un nivel de 3.5 siendo el segundo peor nivel de bienestar. Los factores que integran dicho índice son: vivienda, ingresos, empleo, comunidad, educación, medio ambiente, compromiso cívico, salud, satisfacción, seguridad, balance vida-trabajo. Expansión (2015).

Actualmente no existen programas organizacionales enfocados a desarrollar a los empleados, desde una perspectiva de calidad de vida.

De acuerdo con la empresa GREAT PLACE TO WORK® (Excelente lugar para trabajar), Las Mejores Empresas para Trabajar® son especialmente sensibles a estos temas y ponen en marcha estrategias que apuntan a las 4 líneas estratégicas siguientes:

- Ética y gobernabilidad empresarial
- Calidad de vida en el trabajo
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
- Cuidado y preservación del medio ambiente

En relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hay líneas de acción que se pueden enfocar a mejorar el clima laboral, y es ésta la que impacta positivamente a los colaboradores y a sus familias. De esta manera se cumple uno de los principios fundamentales de la RSC que es la de crear satisfacción de las expectativas y necesidades de los grupos de interés relacionados con la organización.

En la encuesta Panorama de la Responsabilidad Social en México 2013, donde se recabó la opinión de más de 1,600 personas, se determinó que el 30,1% de las

medianas y pequeñas empresas aseguraron que no trabajan en temas de RSC por falta de presupuesto. Esto puede deberse muchas veces al desconocimiento del tema, por considerar que este tipo de actividades requieren de muchos recursos económicos y humanos.

Es por lo anterior que la dirección administrativa del Colegio Humboldt quiso identificar el clima laboral que se tenía en el área. Esto se llevó a cabo, a través de un diagnóstico del clima laboral, implementado por la empresa Great Place to Work®.

Con base en el resultado obtenido, se consideró la implementación de un programa de desarrollo humano encaminado al bienestar de los empleados, impactando en su nivel de satisfacción laboral, permitiendo que se logren algunos de los beneficios que GPTW® menciona: Este programa surgirá como resultado de la identificación de temas que requieren atención y que, como resultado de una encuesta de satisfacción en el trabajo, aplicada a empleados de la Dirección Administrativa, resulten con evaluación baja.

Se espera que el programa provoque un mejoramiento del clima laboral. Con lo que se lograrían, entre otros, los siguientes objetivos relacionados con el clima laboral:

- Aumento en el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Posicionamiento de la organización como excelente lugar para trabajar.

El estudio de diagnóstico para el clima laboral que realiza la empresa GPTW® busca, a través de encuestas individuales y anónimas a todos los empleados, determinar los niveles porcentuales de cada una de las 15 competencias agrupadas en 5 dimensiones, que son:

## CREDIBILIDAD:

1. Comunicación: Información y accesibilidad
2. Capacidad de los líderes: visión, coordinación, empoderamiento
3. Integridad de los líderes: congruencia, honestidad y ética

## RESPECTO:

4. Apoyo profesional: capacitación, reconocimiento, desarrollo
5. Colaboración
6. Valoración: calidad de vida, beneficios especiales

## IMPARCIALIDAD:

7. Equidad: compensación justa, buen trato
8. Ausencia de favoritismo: ascensos justos, empleados favoritos, grilla o politiquería
9. Justicia: no discriminación, canales de apelación

## ORGULLO:

10. Por el trabajo individual: valoración y significado especial del trabajo
11. Por el equipo: logros como equipo
12. Por la empresa: imagen de la empresa, lealtad, contribución a la sociedad

## COMPAÑERISMO:

13. Cercanía: entre colaboradores, integración
14. Hospitalidad: ambiente agradable, inducción y re-inducción
15. Sentido de familia: compañerismo, unidad

El estudio identifica si la organización cumple con los niveles mínimos para ser un lugar de trabajo excelente, el cual tiene las siguientes características:

El factor común en las relaciones es la confianza es que los colaboradores:

- Confían en las personas para las que trabajan.

- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

A continuación, se muestra la figura 1 que describe la medición del clima laboral por parte de los empleados de la dirección administrativa, agrupados de acuerdo con su antigüedad en la institución.

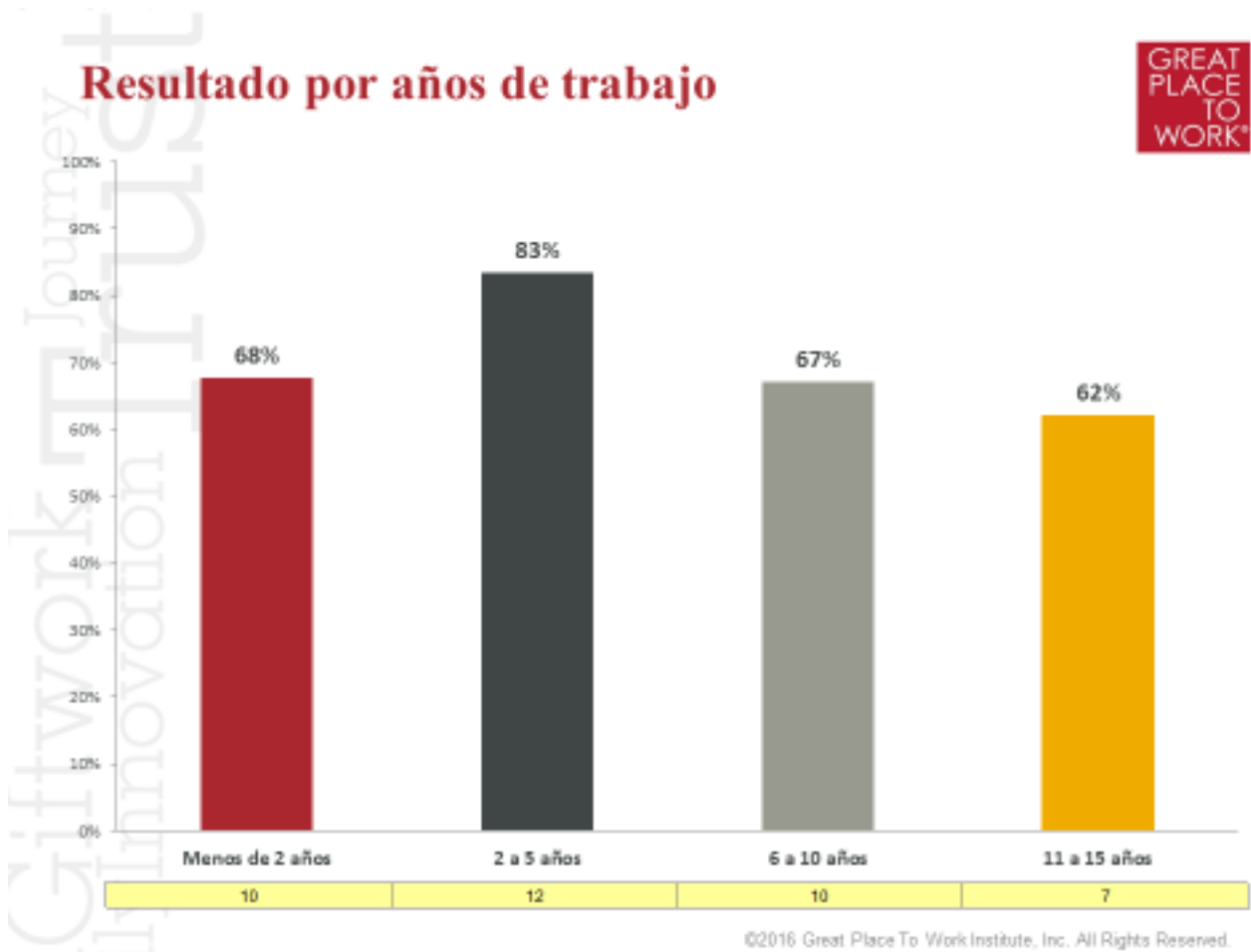


Figura 1.

Fuente: Great Place to Work ®



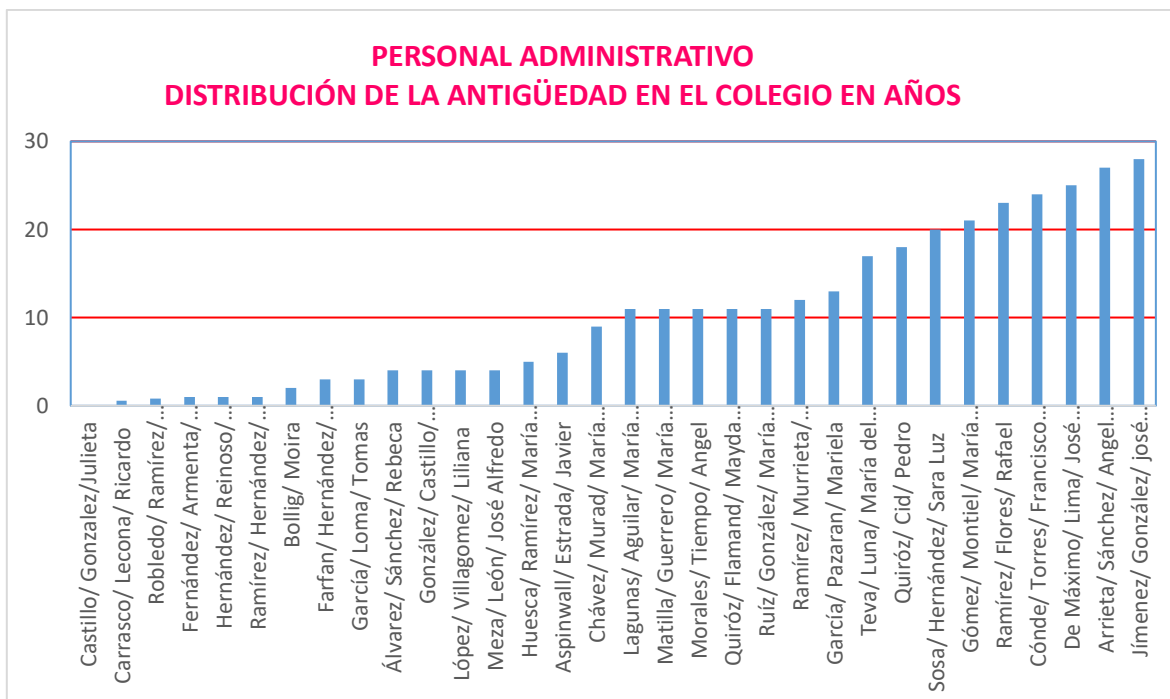


Figura 2

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 1, se observa que los empleados del colegio entre 2 y 5 años de antigüedad, se sienten muy satisfechos con el trabajo, sin embargo, los que están por debajo y por arriba de esta antigüedad, se sienten menos satisfechos. Si tomamos en cuenta que el promedio de antigüedad en el colegio es de 10 años, viendo la figura 2. Por encima del promedio está el 56% de los empleados y por debajo de 2 años, el 19%, esto significa que el 75% de los colaboradores administrativos, no está satisfecho con su trabajo.

### 1.2 Justificación

Al analizar los resultados del diagnóstico de GPTW, se observa que los empleados con menor y mayor antigüedad se encuentran en un nivel inferior de satisfacción,

en comparación con los que llevan una antigüedad promedio en la institución. Esto es contrario al comportamiento habitual de las empresas consideradas en los estudios de GPTW y hace patente la necesidad de identificar las áreas de oportunidad que existen, en factores determinantes de la satisfacción, de los empleados. Esto con la intención de mejorarlas, mediante la implementación de un programa. Este programa es la base de este caso práctico.

En caso de no realizar este estudio, desconoceríamos el clima laboral de la dirección administrativa y no podríamos identificar las áreas de oportunidad que, como en toda organización existen. Esto generaría que los efectos de la gráfica se mantuvieran o quizá empeoraran, pudiendo ser que la población que está calificando bien el clima laboral, se vea influida por aquéllos cuya opinión no es tan buena. Esto podría resultar en deserción, desmotivación y bajo o ningún logro de objetivos. Lo anterior afectaría la calidad del servicio prestado por la dirección administrativa, impactando también al área pedagógica a la cual brinda servicios internos.

### 1.3 Objetivo General

Implementar un programa de desarrollo humano en los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC.

## 1.4 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el grupo de enfoque del estudio que conforman los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC.

### Metas:

- i. Describir las características generales, de los miembros del grupo de estudio.
  - ii. Determinar la relación que este estudio tiene, con el concepto de desarrollo humano, desde la perspectiva humanista
  - iii. Describir el proceso mediante el cual, se medirá la satisfacción en el trabajo de los empleados administrativos del Colegio Humboldt y su relación con el clima laboral.
- 
2. Diseñar la encuesta para medir la satisfacción en el trabajo, de los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC.

### Metas:

- i. Diseñar la encuesta
- ii. Determinar el cronograma de implementación
- iii. Determinar el método de trabajo
- iv. Comunicarlo al grupo de análisis
- v. Medir el clima laboral
- vi. Establecer la relación entre la satisfacción en el trabajo y el clima laboral de la dirección administrativa del Colegio Humboldt.

3. Diseñar el programa de desarrollo humano, orientado a mejorar la satisfacción en el trabajo, del grupo de estudio.

4. Conclusiones de la investigación

## Capítulo II

### 2.1 Marco Teórico

Es a partir de las décadas de los 60 y 70, del siglo pasado, que se empieza a medir de manera formal la satisfacción del docente en su trabajo. Surgen con ello, diversas escalas e índices (Smith, 1969). También se identifica que existen necesidades de orden superior, que se aplican a los aspectos intrínsecos del trabajo (logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la oportunidad para ser promovido). Del mismo modo, existen factores desmotivadores, que se corresponden con los aspectos extrínsecos del trabajo (las condiciones laborales, la supervisión, el salario y las relaciones interpersonales). (Dinham, 1998)

A partir de los intentos exitosos por medir la satisfacción en el trabajo, se desarrolló el concepto de clima laboral, que ha sido tema de diversas investigaciones y distintas definiciones, dependiendo del enfoque.

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Litwin & Stringer, 1968)

“Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.” (Hodgetts & Altman, 1985)

“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” (Rodríguez, 2001)

Claudio Hinojosa en 2010, en su tesis sobre cultura organizacional, establece que: “Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y en su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.”

Existen pocos estudios que analicen la satisfacción en el trabajo o el clima laboral, solo enfocados en los colaboradores administrativos; debido a que por lo general el personal administrativo de un colegio es, en proporción, no representativo del universo de empleados del mismo. Una peculiaridad del Colegio Humboldt es, contar con el número de empleados administrativos suficientes, como para poder realizar esta investigación. En colegios similares, no se ha realizado un estudio del que a la fecha la autora, tenga conocimiento.

Es por ello que esta investigación se ocupa del caso particular de los empleados administrativos del Colegio Humboldt. Es posible que existan similitudes con estudios previos, pero no son parte del alcance de esta investigación.

Para realizar las mediciones de clima laboral, durante esta investigación, se elige a la empresa Great Place to Work ® (GPTW). Esta empresa se constituyó en NY, Estados Unidos, en 1981, iniciando operaciones para identificar los lugares excelentes para trabajar. Anualmente trabaja con más de 5,500 organizaciones que representan a más de 10 millones de colaboradores.

GPTW afirma que la confianza es el eje fundamental de los ambientes de trabajo excelentes, que se genera a través de la credibilidad con los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con al que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los colaboradores son componentes esenciales.

Por otra parte, también establece que, desde el punto de vista de los líderes, un excelente lugar para trabajar es aquél en el que:

- a) Se logran los objetivos de la organización.
- b) Las personas dan lo mejor de sí.
- c) Se trabaja como equipo/ familia, todo en un ambiente de confianza.

Este estudio de investigación se basa en los conceptos humanistas. Los cuales establecen que el hombre es capaz de crecer como individuo y de manera grupal.

Éste persigue la satisfacción de ciertas necesidades, para desarrollarse plenamente y con dignidad. De acuerdo con Abraham Maslow (1954), éstas se pueden categorizar de acuerdo con la siguiente pirámide (Figura 3):

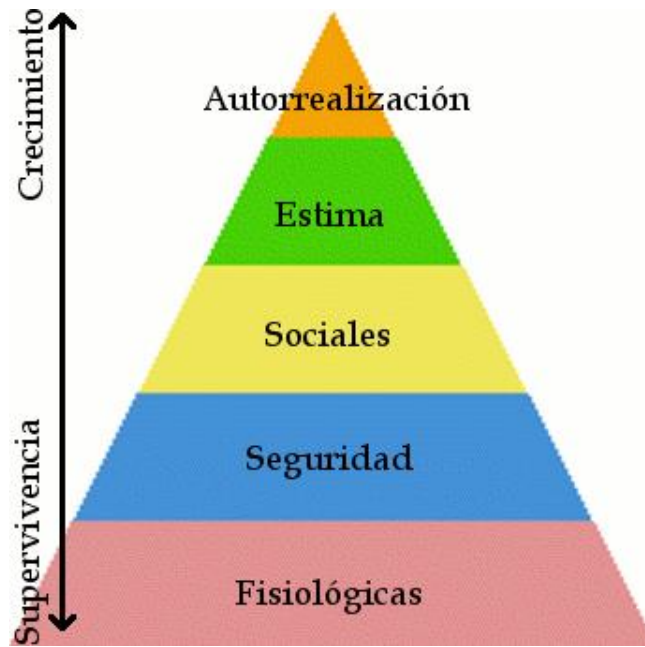


Figura 3

Fuente: Abraham Maslow, 1954

A través de la descripción de Maslow del proceso de necesidades se identifican dos momentos, el reconocimiento de las necesidades y la preocupación por satisfacerlas. A partir de esto, se da la aplicación práctica de la implicación de su propuesta en la que establece que las necesidades de orden superior o de crecimiento, como son las de autorrealización, estima y sociales, son las que generan el impulso de las actividades. Y es interesante su planteamiento de que su fuerza aumenta a medida que se van satisfaciendo; a diferencia de las necesidades básicas o de supervivencia, cuya fuerza decrece a medida que se satisfacen. (Matache, 2012)

En línea con este pensamiento, se encuentra la consideración de Juan Lafarga quien establece que la necesidad más apremiante del ser humano, probablemente sea la del afecto, cariño, consideración y respeto. De acuerdo con Lafarga (2016),

la satisfacción de estas necesidades, podría también explicar el comportamiento de la mayoría de los seres humanos: ser amados, estimados o al menos tomados en cuenta.

En este contexto se habla de las percepciones que el ser humano tiene de su entorno, en donde el ámbito laboral cobra relevancia, siendo éste el objeto de este estudio. La percepción que se tiene del ambiente en la organización, se conoce como clima laboral.

El término clima es un concepto metafórico, derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente, una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. Para este efecto, el clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional, que describe la naturaleza de las percepciones, que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización.

Según Roberto González Cantú, si se percibe desunión en los empleados, baja moral en los líderes, puede conducir a conflictos, baja autoestima de la labor que se realiza, la motivación que tengan los empleados se verá reflejada en los resultados de rendimiento. La falta de autoestima, de acuerdo con Lafarga, imposibilita la comprensión amorosa de uno mismo y obstaculiza la tendencia al crecimiento y el autoconocimiento del ser humano.

Existen diversos estudios sobre organizaciones que se enfocan en el impacto que tiene el clima laboral en la percepción del empleado sobre su trabajo.



## Capítulo III

### Método de Investigación

#### 3.1 Unidad de análisis

El Colegio Humboldt, asociación civil, tiene una estructura organizacional cuya autoridad máxima es el Consejo Directivo (CD). Éste está conformado por 13 miembros y su gestión es honorífica. El CD define y comunica su estrategia a las dos direcciones en que se divide el colegio:

Dirección Administrativa (DA) y Dirección Escolar.

La segunda no participa en esta investigación. Pero la dirección administrativa está bajo la responsabilidad de la autora, por ello, se considera para dicho estudio. La estructura de la DA es a través de coordinaciones de las siguientes áreas:

1. Mantenimiento
2. Seguridad
3. Cafetería y Eventos
4. Servicios Escolares
5. Contraloría
6. Comunicación y Relaciones Públicas
7. Recursos Humanos
8. Sistemas

Son los integrantes de las áreas antes detalladas, quienes integran el universo de este estudio.

### 3.2 Posibilidades de acceso al campo

No hubo obstáculos para acceder a la información y contactar directamente a todos los elementos de la muestra, pues éstos son los empleados de la Dirección Administrativa, a quienes, sin imponerlo, se les convenció mediante argumentos, sobre la importancia de realizar el estudio, así como la relevancia de la participación de todos. Voluntariamente se postularon todos los integrantes para participar en la encuesta y en las posibles entrevistas que se realizaron.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Las encuestas aplicadas por parte de GPTW ® para medir el clima laboral en el periodo cero y uno, son propiedad de la empresa y están prediseñadas para este fin. La dirección administrativa del Colegio Humboldt no tuvo injerencia en su aplicación, solo le fueron presentados los resultados en ambas ocasiones.

Respecto a la encuesta diseñada en casa, para evaluar la satisfacción en el trabajo, el procedimiento fue el siguiente:

Se conformó un grupo de trabajo con miembros de la dirección administrativa, todos coordinadores de las áreas antes mencionadas. El objetivo de este grupo fue desarrollar el instrumento de medición (*Encuesta de Satisfacción en el trabajo, anexa*). La frecuencia de las reuniones fue semanal en sesiones de 3 horas cada una. El plan de trabajo se adjunta en el Anexo II.

### 3.4 Procedimiento

El primer paso fue realizar una lluvia de ideas para identificar los conceptos que, a nivel personal de los involucrados, influyen o impactan en la satisfacción en el trabajo, ya sea de manera positiva o negativa. A partir de estos conceptos (Anexo I) se identificaron las categorías en las que podían agruparse, conformando así un resultado de cinco dimensiones que concentraban a todos los factores enlistados en el Anexo I.

Posteriormente se desarrollaron, por parte del mismo equipo de trabajo, las preguntas que permitirían medir los indicadores que definen cada una de las dimensiones. Estas preguntas se estructuraron en afirmaciones que integran una encuesta, aplicable a todos los elementos de la muestra, mediante evaluación con escala Likert. El desarrollo desde la lluvia de ideas hasta las preguntas que integran la encuesta (*Encuesta de Satisfacción en el Trabajo, anexa*), se basa en lo que Sampieri propone como ejemplo para lograr una buena recolección de datos (Anexo II) (Hernández, 2010).

Una meta de la investigación fue obtener datos de las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo. Estas dimensiones abarcan todos los indicadores o conceptos que, de acuerdo con el grupo de trabajo, impactan la satisfacción en el trabajo, de los colaboradores de la dirección administrativa del Colegio Humboldt AC. A continuación, se describe el significado de cada dimensión y su vinculación con las preguntas en el cuestionario diseñado ad-hoc.

Por credibilidad se entiende la confianza que tiene el empleado al comunicarse efectivamente con su jefe, así como la capacidad e integridad que éste percibe de los líderes en la organización. (Preguntas 9-17)

En cuanto al respeto, se consideran los factores relacionados con tratar bien al empleado, desde su ingreso a la organización, hasta su desarrollo profesional dentro de ésta; tomando en cuenta los asuntos personales, que son relevantes para el individuo. (Preguntas 18-25)

La dimensión identificada como imparcialidad, implica la justicia en la toma de decisiones, la ausencia de favoritismo y la equidad. (Preguntas 26-34)

El orgullo se entiende como la valoración positiva del trabajo tanto individual como de equipo, así como de la organización en su totalidad. (Preguntas 35-38)

Por último, el compañerismo contempla la cercanía entre colaboradores, el ambiente de trabajo y el sentido de familia en el lugar de trabajo. (Preguntas 1-8)

La encuesta se integra por preguntas específicas, referentes a cada dimensión, y se aplicada en una primera fase, a los miembros del grupo que la desarrolló, los coordinadores de área. Posteriormente se revisó y ajustó, para luego aplicarse a toda la muestra del estudio, todos los colaboradores de la dirección administrativa del Colegio Humboldt AC.

Los datos obtenidos de la encuesta se procesaron a través de tablas de frecuencia y de cálculo de promedios, eligiendo aquéllos por debajo de 4 como los puntos a mejorar y por lo tanto a incluir en el plan de desarrollo humano para mejorar la satisfacción en el trabajo del grupo de estudio.

El estudio pretende describir y analizar a las personas que laboran en la dirección administrativa del colegio Humboldt. El resultado de éste servirá para tomar

medidas conducentes a mejorar la satisfacción en el trabajo del mismo grupo de personas que conforman el universo de estudio. Este grupo de personas, cumple con varias de las características que se definen a priori en el planteamiento de los objetivos, pues aplica a todos los empleados de la dirección administrativa. Es decir, ellos integran al universo de estudio. “Metodología de la Investigación “ (Hernández, 2010).

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una elección cuidadosa y controlada de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández, 2010)

Sin embargo, el resultado de esta investigación, es transferible a otro universo, no en su línea sino en su método, tal y como se detalla en el capítulo V de este documento.

### 3.5 Criterios de Calidad

Respecto a los criterios de calidad y con fundamento en el texto de método de Vasilachis (Vaislachis de Gialdino, 2006), el estudio tiene validez interna, pues se está considerando a todos los elementos que conforman el universo y se está aplicando la misma encuesta de manera homologada. Esto garantiza que el resultado, efectivamente refleje el nivel de satisfacción de los empleados de la DA del Colegio Humboldt.

Toda la información se encuentra documentada y podrá ser revisada por cualquier persona interesada en conocer a profundidad, respetando la confidencialidad de los encuestados. (Congreso de la Unión, 2010)

Este estudio contribuye de manera valiosa y mejora la condición laboral de todos los colaboradores del Colegio Humboldt que se encuentren en la dirección administrativa, pues abarcará las áreas que requieran mejora en cuanto a los conceptos que influyen en su satisfacción laboral.

#### Capítulo IV

##### Análisis de resultados

Promedios por dimensión		
%	2016	2017
Credibilidad	72	79
Respeto	71	76
Imparcialidad	67.5	76
Orgullo	83.5	85
Compañerismo	75	79
<b>Total</b>	<b>73.5</b>	<b>79</b>

Figura 4

Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados muestran claramente que, en todas las dimensiones evaluadas, las mediciones mejoraron. Como se explicó previamente, entre una aplicación y otra de esta encuesta, se aplicó el cuestionario de “Satisfacción en el Trabajo”, diseñado

específicamente para conocer los puntos de mejora y a partir de sus resultados, atenderlos mediante un programa de desarrollo humano.

Es importante destacar que, al realizar la segunda medición, aún no se había terminado de implementar el programa de desarrollo humano en su totalidad, solamente algunas medidas iniciales. Sin embargo, es notable la mejora en todas las dimensiones evaluadas.

De acuerdo con GPTW ®, si bien es deseable, obtener un 100%, no es frecuente, ni siquiera un poco, que las organizaciones lo alcancen. Existe en México solamente una que lo ha logrado. Es por ello que lo relevante es medirse contra uno mismo y también contra el sector al que pertenece la organización.

A continuación, se muestra el comparativo de las dimensiones evaluadas para Colegio Humboldt en 2017 y contra el sector educativo y de formación en el mismo año.

<b>Comparativo 2017 CH vs Sector</b>		
<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>Sector Educación y Formación 2017</b>
Credibilidad	79	81
Respeto	76	79
Imparcialidad	76	79
Orgullo	85	89
Compañerismo	79	86
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>82</b>

Figura 5

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar como el rubro de credibilidad muestra el mejor desempeño en relación con su cercanía al sector, siendo que los otros si bien están en la tendencia correcta de mejora, siguen estando por debajo del sector. Es de esperarse que estos resultados mejoren con las medidas de continuidad del programa implementado.

Como se mencionó previamente, el motivo principal para dicha mejora, fue haber tomado en cuenta a los coordinadores de área para la elaboración de la encuesta “Satisfacción en el trabajo” y la toma de acciones en función del resultado de ésta contenido en el Anexo IV, el cual se analizó de la siguiente manera:

Se hicieron 38 preguntas, que respondieron 41 colaboradores.

El primer análisis de los datos, fue ver el resultado por empleado, para identificar los aspectos más sobresalientes en sus evaluaciones. De esta manera se identificó una persona que evaluó muy bajo en relación con todos los demás. Se agendó una reunión con esta colaboradora para conocer más a detalle su posicionamiento y las razones de su evaluación. Su antigüedad en el colegio está entre 6 y 15 años y su promedio total de calificación fue de 2.5 mientras el promedio total fue de 4.2. En la charla con esta empleada, ella externó sentir desmotivación por su percepción en la mala actitud del equipo (Por ejemplo: no saludar, no sonreír, etc.) y sugería hacer ejercicios de integración. Fuera de esto no tuvo más argumentos para sus evaluaciones. Se le pidió alguna sugerencia para mejorar en estos rubros y recomendó un curso de integración y mejora en la comunicación. Incluso recomendó a un capacitador, el cual fue contactado, pero no se tuvo éxito al tratar



de agendar una capacitación con él. Sin embargo, más adelante se pudo incorporar esta petición dentro del plan de capacitaciones del equipo.

Una vez analizados los resultados por parte de la directora administrativa, responsable de este estudio, éstos fueron dados a conocer a todos los coordinadores a quienes se les preguntó si querían que fuera revelado su nombre o preferían mantenerlo confidencial. Todos optaron por publicar sus resultados con nombre para analizar de manera conjunta y abierta, pues esto les permitiría resolver como equipo.

Se analizaron los resultados en equipo y cada quien dio su opinión de por qué podrían ser bajas algunas calificaciones y qué medidas podrían tomarse para mejorarlas.

A continuación, los resultados por coordinador y los promedios obtenidos de la encuesta.

<b>Coordinador</b>	<b>Promedio por Coordinador</b>
<b>Promedio 1</b>	4.5
<b>Promedio 2</b>	3.9
<b>Promedio 3</b>	4.5
<b>Promedio 4</b>	4.3
<b>Promedio 5</b>	3.7
<b>Promedio 6</b>	4.1
<b>Promedio 7</b>	3.8
<b>Promedio 8</b>	4.5
<b>Promedio 9</b>	4.2
<b>Promedio general</b>	4.2

Figura 6

Fuente: Elaboración Propia

Se pidió a cada coordinador que revisara sus promedios por respuesta a cada pregunta y en caso necesario, implementara medidas en su departamento.

Se hizo también una separación de los promedios por género, sin que esto aportara variaciones significativas, calificando unos con 4.6 y otras con 4.4. No se tomó medida alguna en este sentido.

Al tomar como acuerdo que se atenderían las preguntas cuya calificación promedio total, fuera inferior a 4, se identificaron las siguientes dimensiones y áreas de atención con sus correspondientes medidas generales de seguimiento por parte del grupo de trabajo:

### **Compañerismo:**

Considero que trabajo en un entorno libre de conflictos (Preg. 3)

- Es personal, tiene que ver con el estado anímico.
- Es un tema de inteligencia emocional (actitud).
- Se requieren cruces por áreas para conocer dinámicas de interrelación y propiciar talleres para solución de conflictos.
- Implementar una dinámica experiencial para conocer el trabajo de mis compañeros. Identificar de manera vivencial las causas del conflicto.

Existen obstáculos en la comunicación con mis compañeros (Preg. 8)

- Se relaciona con el espacio físico. (En este momento se construían nuevas oficinas para toda la administración)

- Tiene que ver con el uso de medios y formas de expresión, así como con los tiempos.
- Falta de asertividad en la comunicación, identificar obstáculos.
- Propiciar el compromiso en cada colaborador para mantenerse informado.
- Detectar con quién tengo comunicación sensible a través de ejercicios de reflexión.

### **Respeto**

Tengo oportunidad de crecimiento profesional dentro de la institución (Preg. 21)

- Se realizará una publicación previa interna de vacantes, para dar oportunidad antes a los colaboradores de crecer ocupando una posición distinta en la institución.
- El departamento de recursos humanos desarrollará un procedimiento para preparar el plan de carrera de los empleados, en la medida de lo posible.
- De igual forma se implementará un plan de sucesión.
- Se enfatizará mediante trabajo coordinado entre recursos humanos y los líderes del equipo, la corresponsabilidad del colaborador para buscar activamente el crecimiento.
- Formalización de la evaluación de desempeño, que permita al colaborador conocer sus áreas de oportunidad y aciertos en el logro de objetivos, así como necesidades de capacitación.

Mis compañeros cumplen con los compromisos acordados en tiempo y forma (Preg. 22)

- Buscar caminos para incrementar la motivación para lograr objetivos.

- Revisión y comunicación de cargas de trabajo por parte del jefe inmediato.
- Transmitir por medio de capacitación, la sensibilización y comprensión de por qué es importante respetar las fechas planteadas y acordadas.
- Explicar a través de experiencias vivenciales, las consecuencias de no respetar acuerdos por parte de un colaborador, para evitar que suceda o asumir las consecuencias de este incumplimiento.

### **Imparcialidad**

Considero que mi salario está acorde a mis posibilidades. (Preg. 26)

- La dirección administrativa junto con el área de recursos humanos y los jefes inmediatos, revisarán los niveles salariales. Sin embargo, este rubro siempre resulta mal evaluado, de acuerdo con la información de GPTW® y es difícil y poco probable revertirlo.

Los ascensos se realizan de manera justa (Preg. 29)

- Se mitigará mediante la publicación interna de vacantes.
- A través de campañas de sensibilización, se invitará a los colaboradores a ser proactivos en propiciar su crecimiento e identificar oportunidades dentro de la institución en vez de dejar todo el trabajo al jefe inmediato.
- Sensibilización de colaboradores, quitarles el miedo a decir lo que piensan.
- Dar a conocer el procedimiento de contratación.

Considero que el trato se da de manera imparcial (Preg. 30)

- Propiciar discusiones con enfoque general del tema, sin personalizar
- Transparentar políticas generales
- El cambio de oficinas favorecerá la integración y cercanía.

- Reforzamiento de temas generales de relevancia para los colaboradores de la DA por ciclo escolar.
- Dar un curso de interculturalidad.

No existe favoritismo (Preg. 31)

- Igual que las dos anteriores

De lo anterior se desprende que las dimensiones, credibilidad y orgullo, no requieren de una atención para corregir. Por otra parte, las dimensiones: compañerismo, respeto e imparcialidad, sí deben ser atendidas.

Se analizaron las preguntas con base en lo que soporta cada pregunta y de esta manera se trató de identificar con qué mecanismos las medidas para corregir, se indicaron debajo de cada pregunta con evaluación baja y la implementación se dio de inmediato.

Sin embargo, no ha sido posible, llevar a cabo todas las medidas.

Las medidas que se han implementado previo a la segunda medición de clima laboral, fueron: Realizar un ejercicio de participación voluntaria para tener una experiencia vivencial que me permita mejorar el trabajo en equipo y entender la complejidad que tiene el logro de objetivos como equipo y no solo de manera individual.

También atendió el manejo de conflicto que se presenta ante la toma de decisión para lograr objetivos.

Otro factor que ayudó a mejorar el clima y que se tuvo considerado, dentro de los hallazgos de la encuesta de satisfacción en el trabajo, fue la reubicación de los colaboradores en las nuevas oficinas que serían más adecuadas y cómodas. Esta

obra concluyó antes de la segunda evaluación en algunos casos. Y, aunque no todos se mudaron inmediatamente a la nueva ubicación, el ambiente era alegre y el movimiento, aunque parcial al principio, generó nuevas dinámicas de relación y animó el estado general del equipo.

Por otro lado, se buscó por parte de la dirección administrativa, a través de sus líderes de área, mejorar la comunicación en juntas administrativas, favorecer y promover la participación activa y genuina de los colaboradores. Esto se hizo mediante la apertura a la crítica y el seguimiento objetivo de peticiones o quejas de los colaboradores. Pero buscando también que hubiera corresponsabilidad y proactividad, para resolver los problemas. Alejarse de un ambiente paternalista en el sentido de sentirse responsable de su propia búsqueda de crecimiento.

Con el área de mantenimiento, se dio inicio a juntas semanales, de las que la dirección administrativa participó activamente. Las reuniones se celebraron, además de con el coordinador de mantenimiento, con los jefes de área (carpintería, jardinería, intendencia, conserjería, albañilería y plomería). Las juntas duraron dos horas o más y se discutían temas de áreas de responsabilidad, trabajo en equipo, alcance de cada gestión, resolución de conflictos. Esto favoreció que los jefes de áreas de mantenimiento, no solo tuvieran mayor claridad del alcance de su gestión, sino que empezaran a sentirse más vinculados con el logro global de los objetivos. Esto les dio un mayor sentido de pertenencia y aumentó su motivación.

## Capítulo V

### Discusión

Al comprobar que las dimensiones definidas por GTPW ® aplicaban al universo de investigación, se concluyó que precisamente, esas cinco dimensiones son la parte integral de las determinantes del clima laboral en la organización objeto de estudio. Como resultado de esta investigación, se tiene que ante un programa de desarrollo humano realizado ad-hoc en una organización como la que atiende este estudio, sí influye positivamente en el nivel de satisfacción que los empleados tienen de su trabajo.

Es, sin embargo, un hallazgo no previsto, que el programa de desarrollo humano inicia desde antes de la obtención de resultados al aplicar la encuesta de Satisfacción en el Trabajo. A juicio de la investigadora, el programa de desarrollo humano dio inicio desde la comunicación de los objetivos y la conformación del equipo de trabajo que desarrollaría la encuesta. Refiere esta investigación el postulado de Lafarga (2016), en el que expresa que el comportamiento se explica a partir de “ser tomados en cuenta”. Al ser considerados los líderes de área para el análisis y la elaboración de la encuesta, esto provocó un cambio en su comportamiento, iniciándose así de manera prematura, el programa de desarrollo humano.

De acuerdo con la teoría de Maslow (1954), se comprueba que las necesidades de autorrealización se satisfacen desde que se conforma el grupo piloto de coordinadores para diseñar la encuesta. Esto da pie a que los resultados se perciben desde muy temprano en el cronograma. Pues al ser considerados como

parte del diseño del programa y al ser parte integral de éste, empiezan a satisfacer este pico de pirámide y se sienten motivados a desarrollar y tomar medidas que impacten no solo a sus colaboradores, sino a ellos mismos.

## Capítulo VI

### Reflexiones y conclusiones

El legado más importante de Carl Rogers en la teoría humanista, es la capacidad inherente a cada ser humano, de provocar su propio crecimiento. Es por ello, posible lograr cualquier meta que se plantee en lo personal y profesional, toda vez que se tome en cuenta la motivación, recursos y necesidades de cada individuo, sin perder de vista la relevancia que tiene su participación dentro de un equipo familiar, amistoso o profesional.

El ámbito que acota este trabajo de investigación práctica, se ocupa de lo profesional, pero considerado como un aspecto relevante dentro de la vida de cada individuo.

Ha sido de esta forma, que se identificaron los aspectos que, para el grupo de estudio, resultan relevantes y de impacto en su satisfacción laboral. Permitiendo con ello planear, desarrollar, implementar y ajustar medidas de cambio, que favorezcan las condiciones que cada empleado percibe como relevantes para su satisfacción en el trabajo.

Algunas conclusiones importantes de esta experiencia, están relacionadas con el compromiso y “tomar en cuenta” al otro. En palabras de Rogers: enfocarse en la persona. Incluso en una institución, en donde los objetivos están dados y no siempre



pueden adecuarse a los deseos o voluntades de cada colaborador; es posible encontrar el acomodo de cada quien, tomando en cuenta sus intereses, capacidades, habilidades y metas, dentro del todo que conforma el equipo de trabajo. Se manifestó a lo largo de este proceso, una relación en la que nunca una persona está por encima del grupo, ni viceversa. Quizá toma más tiempo y es el camino difícil, pero siempre se puede encontrar una alternativa que mejore el ambiente para todos.

Es importante destacar que el compromiso que se genera desde la dirección, al iniciar un proceso de análisis y mejora, es una responsabilidad adicional, importante y no siempre fácil de asumir. En ocasiones es muy complejo identificar la mejor forma de resolver o atender y siempre existe un temor a cometer un error. Como resultado de este ejercicio, podría concluirse que, a pesar de la posibilidad de cometer errores, e incluso cuando éstos se manifiestan, es posible redirigirse, toda vez que exista coherencia y autenticidad en la persona que dirige el proyecto o programa.

Esta metodología es aplicable a cualquier organización en cuanto a la cronología de las evaluaciones. Sin embargo, es de suma importancia considerar que la conformación del grupo de trabajo, así como la preparación de la encuesta, podrá variar de organización a organización, pues dependerá de los valores que en ésta prevalezcan. Y es en función de lo anterior que se podrían tener resultados distintos, dependiendo de la madurez del equipo al cual se aplique la encuesta, así como de los líderes, coordinadores del instrumento de medición.

No es recomendable recurrir a una empresa en específico para medir clima laboral. Sin embargo, sí es relevante que la medición antes y después de la implementación,

sea consistente y esto se logra con mayor facilidad, si se trata de una misma evaluadora. De lo contrario, se estarían incorporando variables al estudio y los cambios en el resultado, podrían tener que ver con el cambio en la evaluadora y no precisamente en el programa de desarrollo implementado.

En el caso concreto que motiva este estudio, se tuvo éxito al implementar el programa, pues además de la evidente mejora en los porcentajes de calificación a las dimensiones evaluadas y que integran el clima laboral en la dirección administrativa del Colegio Humboldt; existe una mejor comunicación entre todos los colaboradores y áreas de trabajo. Esta comunicación no solamente mejoró internamente, sino también con respecto al área pedagógica; que no era objeto de este estudio; hacia afuera con padres de familia y, sobre todo; se percibe una mayor apertura de parte de los colaboradores para participar activamente en la mejora de las condiciones de trabajo.

No debe soslayarse el hecho de que como en todos los universos de participación, existen miembros que están menos dispuestos al cambio, tienen menos confianza en el proceso, en el equipo y en sí mismos. Es en estos casos, donde el éxito no es tan evidente, sin embargo, el líder debe ser capaz de identificarlos y buscar los caminos de acercamiento y de incorporarlos al proceso, siempre respetando no ser directivos, aunque se trate de un asunto profesional. En cualquier caso, es claro que cuando un miembro o varios, dejen de sentirse parte del equipo, gradualmente saldrán de éste, en caso de no haber apertura o disposición a formar parte de él. Me parece que esto no es malo, toda vez que sea un proceso consciente, sano y responsable, de modo que también ellos puedan formar parte de un nuevo equipo con el que compartan objetivos, intereses y metodologías.

Este caso, sigue presentando nuevos retos, interrogantes y complejidades, que son dignas de trabajos adicionales de investigación. Pero, sobre todo, es importante seguir trabajando en el tema, atendiendo las inquietudes que vayan surgiendo, sin perder de vista que el objetivo del equipo es el logro de las metas planteadas en lo profesional. No debe confundirse este proceso, con un proceso terapéutico individual o de grupo. No es el objetivo atender temas individuales de manera terapéutica, sino facilitar el trabajo en equipo únicamente en lo referente al logro conjunto.

Es posible que una de las consecuencias de este proceso, sea una permanente y elevada expectativa de parte de algunos colaboradores, de mantener siempre un ambiente completamente libre de conflictos y sin problemas con un alto grado de motivación. Es trabajo de líder en cuestión, sensibilizar sobre el hecho de que la interacción humana, de manera natural puede dar lugar a fricciones y conflictos que no necesariamente repercuten en el clima laboral general. Toda vez que sean identificados a tiempo y se traten de resolver de manera efectiva, serán solamente parte del proceso normal de convivencia del equipo de trabajo.

**ANEXO I**

<b>¿Qué me motiva o desmotiva en el trabajo?</b>	
<b>Me motiva</b>	<b>Me desmotiva</b>
Cumplir objetivos	Rutina/monotonía
Mi familia	Lo que no agrega valor
Reconocimiento	Desacreditación
Nuevos proyectos	Crítica destructiva
Buena calidad de vida	Ambiente tenso
Trabajo con retos	Ataques
Poder ayudar	Falta de compromiso de otros
Crecimiento	Falta de empatía de otros
Pertener a una institución de prestigio	Que se vea solo lo malo y no lo bueno
Amor	Prejuicio
Equilibrio	Mala comunicación
Buen equipo de colaboradores	Falta de reconocimiento
Productividad	Imposibilidad para lograr el objetivo
Ambiente laboral positivo	Falta de apoyo/compromiso
Incentivos personales o económicos	Que otros afecten mis logros
Trabajo bajo presión	No entender y hacer mal las cosas
Resolver problemas /crisis	Subestimar la complejidad de mi trabajo
Contar con los recursos necesarios	No saber decir "no"
	Falta de entrega o productividad de los colaboradores /apatía
	Falta de integración y compañerismo
	Discusiones públicas
	Falta de honestidad
	Negatividad
	Exceso de trabajo
	Diferentes ritmos para trabajar
	Falta de conocimiento de otras áreas
	No ser tomado en serio
	Desigualdad o percepción de discriminación

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO II

### Plan de Trabajo

**Objetivo**

Analizar los conceptos que impactan en la satisfacción en el trabajo de los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC

**Pregunta**

¿Cuáles son los conceptos que impactan en la satisfacción en el trabajo de los empleados administrativos del Colegio Humboldt AC y cómo son evaluados por cada uno?

**Fuentes de información**

Los trabajadores administrativos del Colegio Humboldt AC  
Se localizan en México, Puebla. Particularmente en la Dirección Administrativa del Colegio Humboldt AC

**Método de recolección de datos**

Encuesta con escala de Likert.  
Los resultados se evaluarán, calculando los promedios de las respuestas por pregunta y dimensión.

**VARIABLES A MEDIR**

Credibilidad  
Respeto  
Imparcialidad  
Orgullo  
Compañerismo

**Muestra**

Empleados de la Dirección Administrativa del Colegio Humboldt AC. (32 encuestados)

**Recursos Disponibles**

Económicos suficientes en presupuesto.

**Duración**

6 meses

*Fuente: Elaboración Propia*

### ANEXO III

Unidad de análisis	Dimensión	Indicadores	Preguntas
Colaboradores de la Dirección Administrativa del Colegio Humboldt	Credibilidad	Comunicación (Información y accesibilidad)	Sé dónde encontrar la visión, misión y valores de la DA / Se comunica adecuadamente la visión, misión y valores de la DA / Los aplico / Considero que mi jefe los aplica en su gestión / Considero que mi jefe conoce y desarrolla adecuadamente las funciones de su puesto / Mi jefe distribuye de manera apropiada las cargas de trabajo, de acuerdo a mi perfil de puesto / Puedo compartir opiniones o sugerencias a mi jefe y soy escuchado / Mi jefe es congruente con lo que dice y hace / Mi jefe realiza su trabajo de manera ética
		Capacidad de los líderes (visión, coordinación, empoderamiento)	
		Integridad de los líderes (Congruencia, honestidad y ética)	
	Respeto	Apoyo Profesional (capacitación, reconocimiento, desarrollo)	Recibo capacitación para desarrollar mejor mis actividades / Mi jefe reconoce mi trabajo / Mis compañeros reconocen mi trabajo / Tengo oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Institución / Mis compañeros cumplen con los compromisos acordados en tiempo y forma / Mi jefe respeta mi horario de trabajo / Mi jefe es flexible ante mis solicitudes personales / Cuento con un lugar de trabajo digno.
		Colaboración	
		Valoración (Calidad de vida, beneficios especiales)	
	Imparcialidad	Equidad (Compensación justa, buen trato)	Considero que mis salario está acorde a mis responsabilidades / Recibo un buen trato de mi jefe / Recibo un buen trato de mis compañeros / Los ascensos se realizan de manera justa / Considero que el trato se da de manera imparcial / No existe favoritismo / No existe manipulación de grupos para influenciar decisiones / No existe discriminación / Existen canales de comunicación adecuados para externar inconformidades.
		Ausencia de favoritismo (Ascensos justos, empleados favoritos, grilla)	
		Justicia (No discriminación, canales de apelación)	
	Orgullo	Por el trabajo individual (Valoración y significado especial del trabajo)	Me siento orgulloso de mi trabajo / Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución / Me siento satisfecho con mi trabajo / Me siento orgulloso del equipo de trabajo al que pertenezco.
		Por el equipo (Logros como equipo)	
		Por la organización (imagen de la organización, lealtad, contribución a la sociedad)	
	Compañerismo	Cercanía (Entre colaboradores, integración)	Tengo confianza para comunicarme con mis compañeros / Me siento aceptado, integrado y parte del equipo / Considero que trabajo en un entorno libre de conflictos / Tuve disponible la información adecuada para iniciar mi gestión / Todos los colaboradores de la DA realizan un trabajo significativo / Mis metas en el trabajo forman parte de las metas de la DA del Colegio Humboldt AC / Comprendo el impacto que mi trabajo tiene en el logro de los objetivos de trabajo / Existen obstáculos en la comunicación con mis compañeros que afectan el ambiente de trabajo.
		Hospitalidad (Ambiente agradable, inducción)	
		Sentido de Familia (Compañerismo, unidad)	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo IV



**ENCUESTA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Califica las siguientes preguntas, de acuerdo a la siguiente escala:

5=totalmente de acuerdo 4=de acuerdo 3=indiferente 2=desacuerdo 1=totalmente en desacuerdo

Código: XXXXXXXX

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en años: 0-5 \_\_\_\_\_ 6-15 \_\_\_\_\_ +16 \_\_\_\_\_

<b>COMPAÑERISMO:</b>	5	4	3	2	1
1. Tengo confianza para comunicarme con mis compañeros					
2. Me siento aceptado, integrado y parte del equipo					
3. Considero que trabajo en un entorno libre de conflictos					
4. Tuve disponible la información adecuada para iniciar mi gestión					
5. Todos los colaboradores de la DA realizan un trabajo significativo					
6. Mis metas en el trabajo forman parte de las metas de la Dirección Administrativa del Colegio Humboldt					
7. Comprendo el impacto que mi trabajo tiene en el logro de los objetivos de trabajo					
8. Existen obstáculos en la comunicación con mis compañeros que afectan el ambiente de trabajo					

<b>CREDIBILIDAD:</b>	5	4	3	2	1
1. Sé dónde encontrar la visión, misión y valores de la Dirección Administrativa					
2. Se comunica adecuadamente la visión, misión y valores de la Dirección Administrativa					
3. Los aplico					
4. Considero que mi jefe los aplica en su gestión					
5. Considero que mi jefe conoce y desarrolla adecuadamente las funciones de su puesto.					

6. Mi jefe distribuye de manera apropiada las cargas de trabajo, de acuerdo a mi perfil de puesto					
7. Puedo compartir opiniones o sugerencias a mi jefe y soy escuchado					
8. Mi jefe es congruente con lo que dice y hace					
9. Mi jefe realiza su trabajo de manera ética					
<b>RESPETO:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Recibo capacitación para desarrollar mejor mis actividades					
2. Mi jefe reconoce mi trabajo					
3. Mis compañeros reconocen mi trabajo					
4. Tengo oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Institución					
5. Mis compañeros cumplen con los compromisos acordados en tiempo y forma					
6. Mi jefe respeta mi horario de trabajo					
7. Mi jefe es flexible ante mis solicitudes personales					
8. Cuento con un lugar de trabajo digno					

<b>IMPARCIALIDAD:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Considero que mi salario está acorde a mis responsabilidades					
2. Recibo un buen trato de mi jefe					
3. Recibo un buen trato de mis compañeros					
4. Los ascensos se realizan de manera justa					
5. Considero que el trato se da de manera imparcial					
6. No existe favoritismo					
7. No existe manipulación de grupos para influenciar decisiones					
8. No existe discriminación					
9. Existen canales de comunicación adecuados para externar inconformidades					

<b>ORGULLO:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Me siento orgulloso de mi trabajo					
2. Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución					
3. Me siento satisfecho con mi trabajo					
4. Me siento orgulloso del equipo de trabajo al que pertenezco					



## Bibliografía

Álvarez Gayou J., J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.

Congreso de la Unión (2010). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. México. Recuperado de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

Expansión, (2015) *México “Reprobado” en Calidad de Vida de su Población*. Economía, Expansión. Recuperado de <http://expansion.mx/economia/2015/06/01/mexico-reprobado-en-calidad-de-vida-de-su-poblacion>

Hernández, F. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores SA de CV.

Lafarga J., (2016) *Desarrollo Humano, El crecimiento personal*, Ciudad de México: Trillas.

Martínez-Garrido, C. (2017). *La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina*. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80).  
<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2851>

Matache, Iuliana & Ruscu, Victorela. (2012). *Organizational Group Performance Under Pressure, Job Characteristics and Employees Necessities*. *Internal Auditing & Risk Management*. 7 (3) pp 37-56.

Maslow, Abraham, (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

OECD (2015), *How's life?2015 Measuring well being*. OECD iLibrary. Recuperado de [https://doi.org/10.1787/how\\_life-2015-en](https://doi.org/10.1787/how_life-2015-en)

Sabino, Carlos A. (2004). *Desarrollo y Calidad de Vida*. Buenos Aires: Unión Editorial S.A.

Sabino, C (23-09-2004). *Desarrollo y Callidad de Vida*. Presentación Libro [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Y8MBmopScSY&t=2721s>

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, Ill: Rand McNally.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.