



TESIS

“MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO BILINGÜE JOHN L. AUSTIN.”

QUE PRESENTA

LCC. MOISÉS SANTOS CARRERA

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ

CO-DIRECTORES

DRA. PATRICIA DURÁN BRAVO

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.1.1 ENSEÑANZA DEL INGLÉS EN MÉXICO.....	8
1.1.2 ESCUELAS PRIVADAS EN GUERRERO.....	9
1.1.3 ESCUELAS PRIVADAS ENFOCADAS A LA ENSEÑANZA DE LENGUAS EXTRANJERAS EN CHILPANCINGO.....	9
1.1.4 CENTROS DE APRENDIZAJES DE IDIOMAS ENFOCADOS A NIÑOS EN CHILPANCINGO.....	10
1.2 INSTITUTO BILINGÜE JOHN L. AUSTIN.....	10
1.2.1 ORIGEN DEL NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	11
1.2.2 LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	11
1.2.3 MATRÍCULA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 ESTADO DEL ARTE	15
1.4.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE	16
1.5 CONTEXTUALIZACIÓN	18
1.5.1 CORAZÓN IDEOLÓGICO DEL INSTITUTO BILINGÜE JOHN L. AUSTIN.....	18
1.5.2 SLOGAN	19
1.5.3 ORGANIGRAMA	19
1.5.4 ORGANIGRAMA ACTUAL	20
1.5.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	21
1.5.6 CARACTERÍSTICAS COMUNICACIONALES DEL <i>INSTITUTO BILINGÜE JOHN L. AUSTIN</i>	22
1.6 TEMA.....	22
1.6.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	22
1.6.2 OBJETIVOS	23

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	24
2. 1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA.....	24
2.2.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	26
2.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA	29
2.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	32
2.3.1 NIVELES Y VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.2 DISCIPLINAS Y CONTRIBUCIONES AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	38
2.4 EL MODELO DE LA FELICIDAD.....	41
2.4.1 LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL.....	42
2.4.2 MODELO DE PERMA O TEORÍA DEL BIENESTAR.....	48
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	49
2.5.1 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL	50
2.5.2 MEDIDAS Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
2.5.3 TEORÍA DE SISTEMAS.....	52
2.5.4 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR.....	55
2.5.5 TEORÍA DE FACTORES DE HERZBERG	57
2.5.6 TEORÍA DE MASLOW	60
2.6 MODELO TEÓRICO	63
2.6.1 CARACTERÍSTICA Y BENEFICIOS DE UN MODELO TEÓRICO.....	64
2.6.2 CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO TEÓRICO.....	67
2.6.3 DESARROLLO DE UN MODELO TEÓRICO	68
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	71
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	71
3.2 SELECCIÓN DE DISEÑO	71
3.3 PREMISAS	72
3.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES O CATEGORÍAS ANALÍTICAS	72

3.5 CUADRO DE OPERACIONALIDAD.....	73
3.6 MÉTODO	84
3.7 TÉCNICAS.....	85
3.8 MUESTRA	87
3.9 PROCESAMIENTO	88
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	91
4.1 RESULTADO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN	91
4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	93
4.3 RESULTADOS ENCUESTA.....	98
4.4 RESULTADOS GENERALES	102
4.5 CONCLUSIONES.....	104
4.6 RECOMENDACIONES	105
4.7 PROPUESTA.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS	132

RESUMEN

El objetivo de la tesis es el proponer un modelo de Comunicación Estratégica basado en la Felicidad Organizacional que contribuya al mejoramiento del Clima Organizacional del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, por medio de la recolección de información en el público interno de la organización, para poder elaborar un diagrama que permita el desarrollo estratégico ante las tendencias del mercado.

El enfoque teórico utilizado es una investigación cualitativa, dado las características de mi universo y problemática, era necesario el profundizar en las cualidades de los trabajadores y de la misma estructura institucional, por cual enfoque dota de técnicas óptimas para indagar y recabar información adecuada a mi unidad de análisis.

El período de tiempo en que se realizó la investigación en el *Instituto Bilingüe John L. Austin* fue aproximadamente de un año y medio, desde la cuestión del planteamiento del problema hasta el análisis de resultado.

Entre los principales resultados, se encuentra la falta de preparación de los líderes en la consideración de los empleados, así como las categorías en la implantación de felicidad organizacional, datos necesarios en la construcción del modelo.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación nació con la finalidad de aportar un conocimiento teórico – empírico al campo de la Comunicación Estratégica, aprovechando la oportunidad de análisis del capital humano del Instituto Bilingüe John L. Austin, propongo una pausa para la reflexión de las organizaciones hacia la tendencia humanista. La felicidad organizacional es un concepto novedoso en América Latina que trae consigo un cambio en el panorama histórico sobre la concepción del trabajo y el trabajador.

Como producto, la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la Felicidad Organizacional para mejoramiento del clima laboral del Instituto Bilingüe John L. Austin” asume la naturaleza de la comunicación para adaptar el Modelo de Felicidad Organizacional de Fernández (2015) con una matriz de Comunicación Estratégica. Su conjugación trae consigo un representativo adaptable para cualquier organización sin importar su giro o tamaño. Supuesto necesario ante las nuevas tendencias de mercado.

La investigación consta de cinco apartados, que van desde el planteamiento del problema que informa el contexto e historia, continua por el marco teórico que se encarga de analizar y construir lo necesario para generar felicidad, tarea ardua, puesto que supone una relatividad, por lo cual el capítulo comprende de una serie de pautas estratégicas para indagar desde lo general a lo particular.

Se prosigue con el marco metodológico que explica los mecanismos utilizados para la indagación de la problemática. Considerando la temática humanista, un enfoque cualitativo es lo ideal para comparar cualidades de los trabajadores. Como último capítulo, análisis de resultado, es el cierre y puesta en marcha del modelo, toda la información recabada hasta el momento fue resumida para dar vida a un diagrama que tiene el objetivo de dar responsabilidad a la empresa ante el trabajador para mejorar la calidad y satisfacción a través de condiciones y procesos positivos.

Las categorías base del trabajo es el clima organizacional y la Felicidad Organizacional, como mediador está la Comunicación Estratégica, el cual como paradigma vanguardista reúne un conjunto de enfoques permitiendo la adaptación hacia tendencias para la anticipación de amenazas. Por lo tanto, el tratado de “Estrategias de Comunicación” de Rafael Alberto Pérez (2008) es adecuado ante la iniciativa dinámica de crear modelos para desarrollar mejores estrategias para las empresas. En el caso particular voy hacia una directriz contraria a la digitalización para abrirme paso a los recursos humanos.

Mientras que la Felicidad Organizacional, tal como la define Fernández (2015) es la capacidad de la organización de responder con responsabilidad de condiciones y procesos que optimicen la satisfacción del trabajador, reacción en el despliegue de las habilidades grupales e individuales. El modelo de Felicidad Organizacional, por su parte, permite la adaptación hacia las características específicas a cada fenómeno en una organización.

Mientras, que el clima laboral es el resultado total de la influencia de variables contextuales o sociales. Autores como Litwin y Stringer (1968) sugieren que el clima laboral está constituido por diferentes variables que al contacto con ese individuo se formula una percepción. Estas dimensiones son el sistema formal, estilo de los administradores, factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Hecho por el cual la desfragmentación del subcapítulo clima organizacional, que abarca desde la teoría de sistemas, teoría X y Y de Mcgregor, teoría de factores de Herzberg y teoría de Maslow.

Si lo pensamos, las dos categorías son compatibles, tal como lo manifiesta el trabajo, la Felicidad Organizacional depende del clima laboral para formularse, al contrario de muchos autores que solo posicionan a la felicidad como un elemento inmerso, aquí lo señaló como el producto final. La labor de la Comunicación Estratégica es encontrar la perfecta sincronía entre ambos temas. De igual manera, mi trabajo tiene como objetivo darle el respeto al área de Comunicación, ubicando al DIRCOM como figura líder en la toma de decisiones de una organización o institución.

Capítulo 1. Planteamiento Del Problema

1.1 Antecedentes

En el siguiente capítulo se presentarán los antecedentes históricos en la enseñanza del idioma inglés de los planes de estudio de educación básica y media superior, en escuelas públicas y privadas de México, así como la apertura de centros de idiomas en el Estado de Guerrero y particularmente en Chilpancingo, hasta llegar con los precedentes en la formación del *Instituto Bilingüe John L. Austin*.

1.1.1 Enseñanza del inglés en México

Tomando en cuenta el estudio realizado por Mendoza (2017) quien sintetiza los sucesos históricos de la enseñanza del inglés en los planes de estudio de educación básica y media superior en México, existen cinco etapas principales en el proceso de la enseñanza del idioma inglés en México (Ver tabla 1).

Como observamos, los datos solo corresponden a las escuelas públicas, los datos referentes a las escuelas privadas a nivel nacional son inexactos, por lo que no se tiene un registro oficial que deambule en la red.

Tabla 1

Etapas históricas en la enseñanza del inglés en México

Fecha	Hecho	Breve reseña
27 de diciembre de 1865	Promulgación de la Ley de Instrucción Pública	Durante el imperio de Maximiliano, organizó la educación en reflejo a los liceos franceses.
El 2 de diciembre de 1867	la Ley Orgánica de la Instrucción Pública del Distrito Federal y su Reglamento	Bajo el régimen del Presidente Juárez se promulgan dos instrumentos legales que constituyen el punto de partida de la organización de la educación media superior
El 1 de febrero de 1868	Apertura de la Escuela Nacional Preparatoria	El plan de estudio incluye el estudio de lenguas extranjeras y de latín.
1986	Ley de Instrucción Pública	El presidente Porfirio Díaz declara como obligatorio el idioma inglés y el francés en la primaria superior

1926	Implemento oficial	En la currícula de la escuela secundaria y de la escuela normal superior, se agrega la enseñanza de una segunda lengua, siendo inglés o francés los idiomas elegidos
Elaboración propia, basado en breve resumen histórico de la enseñanza del inglés en los planes de estudio de educación básica y media superior en México, de Mendoza (2017).		

1.1.2 Escuelas privadas en Guerrero

De acuerdo con los datos recabados en referencia al índice, contexto y antecedentes relacionados con la apertura e inserción de institutos privados en el Estado de Guerrero, no existe un centro de datos que precisen el número exacto de escuelas privadas, a su vez de institutos privados de enseñanza de idioma inglés. Incluso el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), no cuenta con una especificación estatal, local o municipal.

1.1.3 Escuelas privadas enfocadas a la enseñanza de lenguas extranjeras en Chilpancingo

En el municipio de Chilpancingo se encuentran alrededor de 17 Centros Educativos privados enfocados a la enseñanza de lenguas extranjeras (francés, inglés, etc.) además de una serie de complementos en cursos de computación, matemáticas, belleza, etc.

Dentro de los cuales se encuentran el *Instituto Harmon Hall*, *Instituto Windsor*, *CATEC Juárez*, *Centro de Lenguas Extranjeras (CELEEX Chilpancingo)*, *CIEX*, *Speaking Time*, *Instituto de Computación e Ingles (ICN)*, *Centro de Capacitación en Computación e Inglés*, *Infocoming*, *CIEXCS*, *Recamer Services Traducción y Capacitación*, *Instituto Angloamericano*, *Guerrero Bilingüe A.C*, *Programa de Inglés*, *Instituto de Computación e Inglés John Von Newman* y *El Instituto Bilingüe John L. Austin*.

De acuerdo a estudios antes realizados, las instituciones de enseñanza del inglés con marcas más relevantes, visibles y competitivas en Chilpancingo son: *Harmon Hall*, *Instituto Windsor*, *Centro de Lenguas Extranjeras (CELEEX Chilpancingo)*, y *el CELEEX Chilpancingo*, los cuales mantienen una competitividad como marcas líderes, indirectas y de tercer tipo en el mercado local.

1.1.4 Centros de aprendizajes de idiomas enfocados a niños en Chilpancingo

De acuerdo con los datos recabados en Foro-México, en Chilpancingo existen 18 centros de enseñanza de lenguas extranjeras privados, de los cuales solamente 4 centros educativos contemplan al público infantil como uno de sus públicos objetivo, entre ellas; *Harmon Hall*, *CIEX*, *Speaking Time*, y *el Instituto Bilingüe John L. Austin*. Pero cabe destacar que solamente el *Instituto Bilingüe John L. Austin* mantiene una enseñanza totalmente enfocada a la educación preescolar y cursos infantiles.

1.2 Instituto Bilingüe John L. Austin

Los orígenes del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, se remontan al año 2017, donde originalmente se hacía llamar el *Centro de Aprendizaje de Idiomas Chilpancingo (CADI Chilpancingo)*. Su labor educativa inicia realizando cursos de verano donde pertenecía parte de la matrícula de docencia actual. Como fundadora se le reconoce a la Dra. Alaide Aurora Salgado; actual Directora General. Esta institución se inicia con el objetivo de dar la oportunidad a las personas que no saben inglés de viajar y conocer nuevos lugares, ya que de acuerdo al testimonio de la Dra. Alaide Aurora: “el aprendizaje de una nueva lengua “rompe las barreras”.

La matrícula de docentes inicial estaba conformada por la Dra. Alaide Aurora Salgado, Mónica Yrene Dueñas Vargas y Zaida N; su apertura fue en conjunto con un centro de aprendizaje localizado en Petaquillas, Guerrero, el cual por problemas relacionados con la matrícula estudiantil fue cerrado a los seis meses.

En septiembre del 2019 al *Centro de Aprendizaje de Idiomas Chilpancingo (CADI Chilpancingo)*, se decide cambiarle de nombre y pasa a ser el *Instituto Bilingüe John L. Austin*. El *Instituto Bilingüe John L. Austin*, está situado en la Colonia Centro, Calle Quintana Roo, 39000, se constituye como un centro de idiomas y preescolar. Como centro de idiomas ofrece sus servicios de enseñanza de inglés a nivel básico, intermedio, y avanzado para niños jóvenes y adultos. Y como preescolar se enfoca en niños de 3 a 6 años de edad con clases de inglés, lecto escritura y matemáticas (en inglés).

1.2.1 Origen del nombre de la institución

El nuevo nombre de la institución corresponde al filósofo británico *John Langshaw Austin*, una de las figuras más relevantes en filosofía del lenguaje. La propuesta de la nueva razón social de la institución fue hecha por la Dra. Alaide Aurora Salgado Galván, propietaria de la escuela y Directora General. La elección del nuevo nombre “John L. Austin” fue porque el trabajo que desarrollaba este personaje se asimila a la finalidad de esta organización.

1.2.2 Logotipo de la institución

La nueva identidad gráfica del *Instituto Bilingüe John L. Austin* (Ver figura 1) está constituida por un imagotipo, que tiene en la parte inferior el nombre de John L. Austin, junto a un cintillo color azul oscuro que tiene añadido el eslogan de la escuela “*DOING THINGS WITH LENGUAJE*”.

Figura 1

Logotipo del Instituto Bilingüe John L. Austin



Figura obtenida en e *Instituto Bilingüe John L. Austin*.

La parte superior del imagotipo maneja tres divisiones interiores; que se distinguen por el planeta tierra en tonalidades en azul marino, en la segunda capa se observa una franja color blanco y como tercera capa de color azul oscuro se ubica la palabra Instituto Bilingüe repetidas 6 veces en tonos de blanco y gris. La tipografía con la que está diseñada es una letra *sin serif* en mayúscula con color de fuente en rojo, blanco y gris. El nombre de la tipografía se desconoce ya que fue un diseño preestablecido.

La Dra. Alaide Aurora, fue la encargada de diseñar el primer boceto de la institución (*CADI Chilpancingo*), diseño que ha sido reciclado en los logotipos siguientes (Ver figura 2). Para ella el elemento del mundo, le significa el vínculo entre todas las personas. El significado de los colores azul marino, azul cielo, blanco y rojo son en referencia a los colores universales de las banderas de habla inglesa.

Figura 2

Logotipo original



Figura obtenida en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*.

1.2.3 Matrícula

En la actualidad el *Instituto Bilingüe John L. Austin*, está compuesto por 11 trabajadores que se rigen por un contrato trimestral. Los puestos donde están integrados son: coordinador, docente, director general, personal de limpieza y administrativo.

Los estudios mínimos que se le solicitan a los trabajadores para su incorporación al Instituto, van de una licenciatura del idioma inglés y certificaciones de tipo internacional (*TOEFL, Cambridge, SEPA Inglés, ESO, FCE, etc.*). Por otro lado, Los valores requeridos por la coordinación académica y dirección general son la lealtad, honestidad y la responsabilidad.

Hasta el momento se han presentado cuatro renuncias formales, las razones presentadas van desde motivos de desarrollo personal o superación académica, de acuerdo a las indicaciones por parte de la directora general en la institución abunda una buena relación entre los empleados.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como objetivo estudiar el clima laboral presente en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*, con el propósito de diseñar un modelo de comunicación estratégica que acople los elementos principales del Modelo de la Felicidad de Ignacio Fernández (2015), dando como resultado un prototipo que sirva para la optimizar el ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización.

La importancia del proyecto “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del *Instituto Bilingüe John L. Austin*” es garantizar la productividad y supervivencia de la organización ante las nuevas tendencias y demandas laborales a través de la motivación de sus empleados con la utilización de dicho modelo. Investigaciones recientes referentes a los recursos humanos, comprueban que los empleados felices son la clave para las empresas y un tema crítico como la falta de esquemas en pro de la felicidad de los empleados como inductor de la inestabilidad, provocando pérdidas financieras que pueden llevar a la quiebra.

De acuerdo a Gaitán (2015) esta tendencia de incorporar la felicidad como un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones, hace que una empresa pueda mejorar los niveles de productividad, adaptabilidad, creatividad, calidad, innovación, e incluso hace posible una mejor comunicación entre los miembros.

La productividad relacionada a los sentimientos de los trabajadores no es un tema apartado de la realidad, a nivel nacional, de acuerdo a la última encuesta de tendencias en el entorno laboral en el año 2018 en México, realizada por Gabriel Aparicio (2018), se concluyó que en términos de felicidad y lealtad, el 49% de los encuestados se siente feliz en su actual trabajo, mientras que 36% manifestó no estarlo y 16% expuso no saberlo. Esto muestra que la mitad de los encuestados no están satisfechos con su empleo o no lo aprecian. Por otro lado, el ciudadano promedio labora 2,255 horas al año, considerando que la mayor parte de los trabajos ofrecen una jornada de 9 horas diarias, lo que implica que pasan una larga jornada en su segunda casa que es su organización para la que laboran, esta tendencia evidencia un campo de trabajo en este nuevo milenio. De tal manera que es necesario replantear el enfoque del modelo tradicional

empleado en la actualidad por el *Instituto Bilingüe John L. Austin* por uno de gestión de recursos humanos más contemporáneo.

Por otro lado, desde otra perspectiva como prestador de estancia profesional en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*, durante 1 año y medio, se realizaron diagnósticos sobre el estado de la institución en áreas de comunicación interna y externa; los resultados mostraron que la escuela cuenta con un clima laboral inadecuado, dado a las condiciones y relación entre los miembros, también dentro de los hallazgos cabe destacar que el instituto no cuenta con ningún plan o manual de comunicación interna, por lo en la actualidad no existe el interés por desarrollar estrategias de comunicación que ayuden a elevar la productividad y calidad de las labores y servicios trabajados desde el nivel sistemático hasta el individual que permitan el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Siendo un centro educativo de reciente creación es necesario garantizar una base sólida en las relaciones que promuevan la satisfacción laboral acreditando esta característica como ventaja para fortalecer a la organización. Además, parte de la matrícula de estudiantes está conformada en su mayoría de infantes, por lo que un clima favorable sería lo esperado por el público externo y semi- externo como los padres de familia.

Por otro lado, con relación al estrés laboral en los docentes en México, Rodríguez, Lucía; Oramas, Arlene; Rodríguez & Elizabeth (2007) aseguran que la labor de docencia está ligada a un amplio rango de fuentes de presión generadoras de estrés en los profesores, los cuales ante las diferentes variables que les generan estrés son expuestos a problemas tanto físicos como mentales.

De acuerdo a los Estudios Educativos y Sindicales en México (IEESA) el estrés laboral en docentes, es un foco de atención que compromete la salud del trabajador, la productividad y competitividad de las organizaciones, puesto a que la docencia presenta un alto riesgo de presentar estrés laboral debido al entorno y contexto del puesto, dada la severidad del problema. A pesar de ello en México no existen programas preventivos ni compensatorios en relación a la problemática, delegando este asunto a otras instancias médicas como el ISSSTE. Por lo cual, la

realización e implementación final de este tipo de proyecto puede beneficiar y diferenciar a la organización de la competencia en el mercado local, dotando a la organización de una esencia innovadora.

1.4 Estado del arte

En este apartado, se dará a conocer la literatura académica, que da sustento a los estudios relacionados con la felicidad organizacional, el modelo de la felicidad y el clima laboral durante la última década en países hispanohablantes, con la finalidad de elaborar una reflexión epistemológica sobre el objeto de estudio.

De acuerdo a Molina (2005) el estado del arte es “una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos), dentro de un área específica” (pág.73). Ante lo cual, la búsqueda de información, respecto al tema, se llevará a cabo por medio de un filtro con perspectiva de comunicación, psicología y administración.

Consideramos que la metodología más adecuada para la selección correcta de los textos es la propuesta por Vélez y Calvo (1992):

- **Contextualización:** dentro de esta metodología, se tienen en cuenta aspectos como el planteamiento del problema de estudio, los límites del mismo, el material documental que se utilizará en la investigación y algunos criterios para la contextualización.
- **Clasificación:** en esta fase se deben determinar los parámetros a tener en cuenta para la sistematización de la información, la clase de documentos a estudiar, así como aspectos cronológicos, objetivos de los estudios, disciplinas que en marcan los trabajos, líneas de investigación, el nivel conclusivo y el alcance de los mismos. La información puede clasificarse de diferentes maneras de acuerdo con el tipo de información a analizar.

- Categorización: para esta fase se tiene en cuenta la jerarquización y generación de clases para el tratamiento de la información, paso que implica una recuperabilidad importante de la información y facilita el estudio esencial del fenómeno a investigar, en tanto que permite el desarrollo de la práctica hermenéutica respecto a las prácticas investigativas en un área específica.
- La categorización puede hacerse dentro de dos categorías: internas y externas. Las primeras se derivan directamente del estudio de la documentación bajo el enfoque de las temáticas, metodologías, hallazgos, teorías, estudios prospectivos o retrospectivos. Las segundas que a través de la conexión entre temáticas investigativas que permiten determinar el tipo de contribución socio-cultural que ofrece el estado del arte al área de la investigación en la que se desarrolla.

De tal manera, el estado de arte, dependerá de información adecuada para proporcionar una base crítica al objeto de estudio, permitiendo hacer un balance y crear un nuevo escenario para la formación de la presente investigación. Con base a lo propuesto por Vélez y Calvo (1992), la estructura que se trabajará dependerá de la selección de 10 tesis en un orden jerárquico desde la investigación más actual hasta la más antigua, en las áreas de sociales (Comunicación, Psicología y Administración) realizadas en América Latina. (Tabla 2). Cumpliendo con la finalidad de comparar la evolución del estudio de la felicidad laboral, la creación de modelos con base al modelo de la felicidad y su relación con el clima laboral, además de proporcionarnos una visión sobre el tipo de investigación y los resultados que se han obtenido.

1.4.1 Análisis del estado del arte

Actualmente se tiene conciencia que el recurso más importante y notorio de una organización es el capital humano, en comparación con los recursos materiales y tecnológicos que pueden ser adquiridos teniendo los recursos y disponibilidad, esto puede contar como una acción superficial. Los recursos humanos son el valor máspreciado en una organización, a pesar de

ello, muchas compañías se enfocan en mejorar el ambiente de trabajo, a pesar de que este tipo de inversión es continua. Son los recursos humanos los que pueden de manera inmediata dar valor a la organización y elevar su productividad.

Ante esta realidad han sido varias las personas que se han encargado de indagar para encontrar la forma de solucionar los problemas de tipo humano, diversas organizaciones públicas, privadas y ONG han sido estudiadas para desarrollar alternativas viables, con distintas metodologías, procedimientos y técnicas, dependiendo del tipo de información con el que se cuente y los objetivos planeados.

En este caso se analizaron 10 investigaciones (Ver anexo 1) relacionadas al ámbito de clima organizacional, modelo de la felicidad y felicidad organizacional, priorizando aquellas más relacionadas al objeto de estudio, que en este caso es: clima laboral y felicidad organizacional. Los distintos textos fueron seleccionados por medio de un filtro de contexto, actualidad y metodología.

En relación a la indagación de textos sobre el clima organizacional, felicidad organizacional-felicidad laboral y el modelo de la felicidad, fueron seleccionados de la base digital del buscador de Google, el portal de la Universidad Autónoma de México, la biblioteca de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia y la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, de la UAGro.

Dentro de las primeras observaciones a las distintas tesis sobre el tema de la felicidad, pudimos constatar que en la mayoría existen estudios realizados por el área de salud, y filosofía, debido a que suele atribuirse el concepto a un hecho existencial o detonante de las enfermedades físicas o mentales. En México no abundan estudios relacionados con el modelo de la felicidad organizacional, incluso en el área de administración y comunicación, ya que las existentes se enfocan en solo medir el clima laboral.

Los países hispanohablantes exponentes de las investigaciones actualizadas sobre la temática a favor de trabajadores son España y Colombia, donde desde 2015 se han elaborado proyectos sobre modelos de la felicidad organizacional con una perspectiva de psicología.

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre clima laboral se enfocan solo al hecho de medir los niveles y su relación con el desempeño laboral, tomando el tema de manera muy superficial, ya que no aportan datos nuevos a los ya mencionado por las teorías usadas, y en muy pocas tesis que elaboran estrategias o propuestas para mejorar o perfeccionar el clima de una organización.

Las investigaciones sobre el estudio del clima laboral son del Área de psicología y administración, por lo que proporcionan un marco teórico psico-humanista y humanista. La mayoría de ellas aborda la investigación desde el paradigma cuantitativo utilizando mayormente la investigación descriptiva y las técnicas de investigación para medir cuantitativamente las diferentes variables.

Con base en esta revisión documental se pretende estudiar en este trabajo los niveles del clima organizacional sólo como un antecedente para poder construir un modelo que funcione como estrategia de mejoramiento del clima organizacional, además de la utilización de una metodología cualitativa para analizar de fondo las categorías del estudio.

1.5 Contextualización

Esta investigación es un caso de estudio que se sitúa en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*, en este apartado se desarrollará el perfil de la organización con la finalidad de conocer las características actuales que posee.

1.5.1 Corazón ideológico del Instituto Bilingüe John L. Austin

El instituto tiene delimitado su corazón ideológico, cuenta con una Misión, Visión y Valores que rigen sus comportamientos organizacionales.

- **Misión:** Ser un centro educativo dirigente en la formación temprana de estudiantes bilingües mediante un ambiente óptimo y métodos de enseñanza modernos, que permitan potenciar el aprendizaje de cada alumno guerrerense.
- **Visión general:** Ser una institución educativa líder y propulsora de una cultura del aprendizaje de idiomas a nivel estatal, comprometida con la excelencia académica y la calidad en el servicio, formando estudiantes calificados internacionalmente.
- **Visión a mediano plazo:** La visión del Instituto John L. Austin para el año 2030, es estar posicionada como una de las marcas líderes en el mercado local de la enseñanza del idioma inglés en niños, a través de una imagen corporativa positiva que le permite además mantener una plantilla de alumnado (público infantil) completa.
- **Visión a largo plazo:** El Instituto John L. Austin para el año 2035 será la institución líder en la enseñanza de lenguas extranjeras en el ámbito local, por medio de una excelente reputación, manteniendo una oferta educativa innovadora y comprometida con la excelencia académica.

Valores:

Los valores que se practican en el Instituto John. L Austin son: respeto, responsabilidad, ética, compromiso de mejora continua, tolerancia.

1.5.2 Slogan

El slogan del *Instituto Bilingüe John L. Austin* es: *DOING THINGS WITH LANGUAGE*, que traducido al español significa “Las palabras hacen cosas”.

1.5.3 Organigrama

Desde su apertura hasta la actualidad, la estructura organizacional del *Instituto Bilingüe John L. Austin* ha cambiado de acuerdo al desarrollo de la institución, por lo que se han abierto nuevos

departamentos a fin de cubrir las nuevas necesidades. Anteriormente como *Centro de Aprendizaje de Idiomas (CADI Chilpancingo)* (Ver figura 3) contaba con una propuesta de estructura organizacional, básica y limitada.

Figura 3

Organigrama del *Centro de Aprendizaje de Idiomas Chilpancingo (CADI Chilpancingo)*



Imagen obtenida en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*.

1.5.4 Organigrama actual

Con relación a los cambios realizados a principios de año a nivel estructural y sistemático, la estructura organizacional (Ver figura 4) con la que se rige el Instituto Bilingüe John L. Austin queda de la siguiente manera, en este nuevo diseño se integra una dirección general encargada de supervisar la Coordinación de Marketing y Difusión Académica, Coordinación Académica y RRHH, Coordinación de Administración y Contabilidad; dichas áreas son de reciente apertura a excepción del departamento de contabilidad.

Figura 4

Organigrama del Instituto Bilingüe John L. Austin



Imagen obtenida en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*.

En el organigrama existen dos sub áreas; en este caso la Coordinación Académica y RRHH supervisa el trabajo de las certificaciones internacionales y la Coordinación de Administración y Contabilidad maneja un auxiliar administrativo. Al igual que el esquema inicial existen limitantes en funciones, además que hacen falta departamentos esenciales como lo el departamento de Comunicación.

1.5.5 Medios de comunicación

El *Instituto Bilingüe John L. Austin* hace uso de los medios digitales, cuenta con 3 páginas oficiales; tanto en la plataforma de *Facebook* (2), como en *Instagram* (1), las cuales cuentan con el nombre de *Instituto Bilingüe John L. Austin AC (Facebook)*, *Centro de Idiomas John L. Austin AC (Facebook)* y *John L. Austin (Instagram)*.

La página de *Facebook* “*Instituto Bilingüe John L. Austin*”, de reciente creación, cuenta con 347 Me gusta y 360 seguidores, de acuerdo a los datos tiene alrededor de 18,301 personas alcanzadas por semana. Mientras que la página, *Centro de Idiomas John L. Austin AC (Facebook)* cuenta con 4,192 Me gusta y 4,250 seguidores, de acuerdo a los datos tiene alrededor de 1,575 personas alcanzadas por semana, esto por alcance de publicidad orgánica y alcance inorgánico. Además, la página de *Instagram* con sus 47 publicaciones, cuenta con 203 seguidores.

Además, en relación a lo observado (Ver tabla 2), los medios y canales que utiliza el *Instituto Bilingüe John L. Austin* son:

Tabla 2

Medios y canales

Medios	Medios impresos; carteles, folletos, volantes, boletín. Medios digitales, computadora, laptop. Medios de comunicación interpersonal: internet, teléfono.
Canales de comunicación interna	WhatsApp, teléfono institucional, oficio, correo institucional, mural.
Canales de comunicación externa	Redes sociales; Instituto Bilingüe John L. Austin (Facebook, Instagram), cartel, folleto

Elaboración propia.

1.5.6 Características comunicacionales del *Instituto Bilingüe John L. Austin*

La comunicación que prevalece en *El Instituto Bilingüe John L. Austin* es por medio de la Comunicación formal, preponderantemente escrita, de flujo vertical descendente y regulada por los cargos superiores. Los cargos superiores en la organización son correspondientes a Dirección general/ Coordinadora de Certificaciones Internacionales, a cargo de la Dra. Alaide Aurora Salgado, mientras que en segundo puesto de poder esta la Lic. Mónica Yrena Dueñas Vargas como Coordinadora Académica/ docente y el Coordinador Héctor Gadiel Brito.

La escuela del comportamiento organizacional que prevalece en El Instituto Bilingüe John L. Austin, es la teoría clásica, debido a que su estructura organizacional está diseñada con un enfoque piramidal, con jerarquías delimitadas de las posiciones que ocupan las personas de la organización, reglamentos y normas muy estrictas y autoritarias.

La comunicación organizacional que se da en este tipo de enfoque es preponderantemente formal, oficial, vertical (descendente) con poca libertad y relación. Hay una marcada centralización en la toma de decisiones, incluido en la comunicación oficial, acerca de cómo, cuándo y qué decir, una cercana supervisión y control. Y justo es así como se da en el instituto. Dentro de las desventajas que tiene el modelo clásico es la comunicación lenta e incluso inoportuna, escasa y excesiva en ciertos momentos (normas, reglamentos y manuales) y sobre todo orientada a temas de interés de los altos mando sin considerar a los empleados.

1.6 Tema

Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Centro de Aprendizaje de Idiomas Chilpancingo.

1.6.1 Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe considerar el modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin?

1.6.2 Objetivos

Objetivo general: Proponer un modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional que contribuya al mejoramiento del clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin.

Objetivo específico:

- Diagnosticar el clima laboral del *Instituto Bilingüe John L. Austin*.
- Identificar los elementos comunicativos que faciliten la felicidad organizacional dentro del *Instituto Bilingüe John L. Austin*.
- Identificar los factores del clima organizacional que influyen en la felicidad organizacional.
- Desarrollar una guía estructurada que facilite la implementación del esquema basado en el manejo de comunicación en el Instituto Bilingüe John L. Austin.

Palabras claves: Comunicación estratégica, Felicidad organizacional, Clima laboral, Modelo de la felicidad.

Capítulo II. Marco Teórico

En el presente capítulo abordaremos los principales conceptos, enfoques y teorías que sustentan y dan fundamento a esta investigación y que posteriormente nos permitirá la interpretación consciente de los resultados y la formulación de las conclusiones respectivas.

2. 1 Concepto y Características de la Nueva Teoría Estratégica

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) se trata del nuevo paradigma que combina el interés entre expertos en estrategia y comunicación; elaborada y desarrollada en el libro “Hacia una teoría de la Estrategia” de Rafael Alberto Pérez (2009).

Para abordar el tema de La Nueva Teoría Estratégica, es necesario conocer los antecedentes del fenómeno estratégico, los cuales, de acuerdo a la documentación, la estrategia ha cambiado varias veces de ámbito, de sentido y de orientación.

La Estrategia ha desbordado al ámbito militar, desde dónde surgió, para ser aplicado a fenómenos sociales. A mediados del siglo XX esta historia toma un nuevo giro cuando la administración hace de ella un eje de propuestas. Pérez (2009) se refiere a la noción histórica de la palabra estrategia como:

Apenas cien años la estrategia solo se estudiaba en las academias militares. Hoy, en cambio, los futuros directivos lo hacen en las Escuelas de Negocios. Y para muchas personas hablar de estrategia significa hablar de empresas y mercados. Contradicciones aparentes que se resuelven cuando entendemos a la estrategia como el resultado de tres grandes paradigmas: el militar, el matemático/científico y el económico/manager” (Pérez, 2009, pág. 20).

La presentación de la Estrategia como algo que nace en la guerra, se mueve hacia la vida civil en la economía, y finaliza con la práctica en el ámbito de la vida social, es el resultado de una evolución práctica, en la cual la noción de la palabra ha cambiado, pero no la dirección.

De acuerdo a Pérez (2008) la necesidad entonces del cambio del paradigma y de una nueva teoría de la Estrategia, se debe a “la recuperación del ser humano y sus valores; la incorporación de la comunicación, la participación y la dialógica; orientación al consenso; integración del factor cultural y reconocimiento de las diferencias; respeto a las identidades, etc” (pág. 3). Tal como Rafael Alberto Pérez (2001) lo afirma, la nueva postura de la Teoría Estratégica, tiende a desarrollar un ámbito más humano dentro de las organizaciones, contradiciendo a la teoría clásica. Por lo que se dice que es una “nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Pág. 672).

El nuevo paradigma de la NTE va entonces de lo individual a lo colectivo, permitiendo incorporar una visión más compleja y valorizada, sobre los aspectos humanos y sociales. Massoni y Pérez (2003) sugieren una definición y características del paradigma:

“La estrategia en cuanto a disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de unos actores) a la racionalidad (de unos seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinario” (Massoni y Pérez, 2003, pág. 20).

Muchos autores han discutido sobre los atributos con los que cuenta la Nueva Teoría Estratégica en el ámbito organizacional, dando una visión moderna sobre la relevancia de la comunicación como factor de enlace en el sistema.

La propuesta de este enfoque permite el desarrollo del modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral de Instituto Bilingüe John L. Austin”, la articulación de lo simple a lo complejo de una organización, permite superar la visión tecnicista y racional de la postura clásica administrativa, por la incorporación de una visión mucho más compleja y valorizar sobre los aspectos humanos y sociales de una organización.

Las características y elementos funcionales de la NTE encajan correctamente con el modelo de la felicidad, su orientación hacia el impulso del capital humano la transforma en matriz de la investigación.

2.2.1 Comunicación Estratégica

La innovación de la propuesta de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) de Rafael Alberto Pérez, tiene una visión práctica de la comunicación, que se adapta perfectamente a la figura del *Dircom*, su naturaleza y características hacen de la Comunicación Estratégica una visión contemporánea teórica- metodológica necesaria en las organizaciones. Tal como lo afirma Massoni (2007):

Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad (Massoni, 2007, pág.1).

De acuerdo a Pérez (2009), al considerar a la estrategia desde otras perspectivas y desarrollos teóricos-metodológicos, estas corrientes representan un desafío para el paradigma económico e implican un grado de transdisciplinariedad, es así como palabras como sustentabilidad, emoción, relación, comunicación y conectividad han pasado a tener protagonismo dentro de las ciencias directivas.

La relación entre la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y la comunicación son evidentes, el sentido de que la estrategia conduce a la comunicación efectiva es un hecho sin precedentes, pasando del hecho táctico y estratégico, por lo cual existe una relación bilateral en la que ambos elementos conducen o interactúan entre sí. Rafael Alberto Pérez (2014) ubica como la clave de la NTE en tres aspectos claves:

(1) Refunda la estrategia desde la comunicación; (2) lo hace desde el pensamiento complejo Moriniano y (3) se ubica en la relación entre las personas y las organizaciones (allí donde se

generan las interacciones que les dan sentido: servicios, productos, etc.) (Pérez R. A., 2014, pág. 20).

La Nueva Teoría Estratégica (NTE), está compuesta de un orden racional y humano, que, cimentada sobre los preceptos directivos, propone a la comunicación como matriz del estudio, además abandona la raíz bélica de la palabra, eliminado el conflicto, para ir por la articulación.

En esta nueva concepción de la Comunicación como un elemento intrínseco de las estrategias empresariales, el comunicador pasa a formar parte como el actor principal en el desarrollo de la estrategia empresarial, desde una visión racional y humana.

Estos cambios en el perfil se dieron por medio de 5 pautas que señala Rafael Alberto Pérez (2008):

Entendiendo que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano.

Concibiendo la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social.

Poniéndose en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Añadiendo a los factores económicos —que siempre estarán ahí— otros más relacionales e intangibles.

Como consecuencia, en vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la Nueva Teoría Estratégica aspira a proporcionar otro tipo de reglas: De una parte, reglas hermenéuticas, por otra parte, reglas de elección. (Pérez, 2008, Pág., 68 - 70).

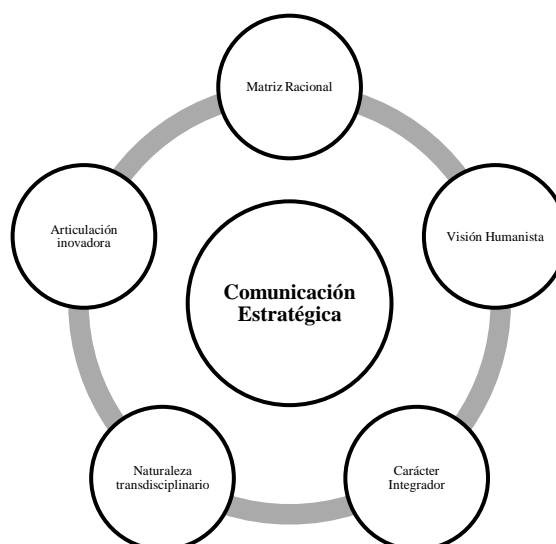
El resultado es una estrategia más compleja y racional, cuya herramienta principal es la comunicación; cuyo fin es ayudar a las organizaciones a articularse y lograr sus objetivos. Tal como lo propone Massoni (2007):

“Provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo. Promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa” (pág.1).

El cuerpo de los elementos básicos de la Comunicación Estratégica (Ver figura 5) que Massoni & Pérez (2008) seleccionan son la base de la investigación, cuya función radica en la matriz racional que reivindica al ser humano como pieza clave de la organización, y que por medio de su visión humanista a la comunicación, que pasa a ser propuesta como una estrategia de gestión empresarial. El carácter integrador y su naturaleza transdisciplinaria permite que las ciencias sociales desarrollen una directriz unitaria de estudio para la innovación de información o modelos.

Figura 5

Componentes básicos de la Comunicación Estratégica



Elaboración propia basado en Massoni & Pérez (2007).

La Comunicación Estratégica va permitir estudiar, analizar y fomentar la práctica correcta para la articulación de la comunicación interna, donde el autor del cambio será la dirección y los protagonistas clave serán todos los empleados de la organización, quienes se beneficiarán de las estrategias de enfoque ético.

En el caso de estudio de la investigación, uno de los focos de estudio es el clima laboral, por lo cual es necesario partir de la recapitulación de las características y límites de la comunicación interna, así como su relación con las palabras claves, enlaces entre la comunicación estratégica y el modelo de la felicidad.

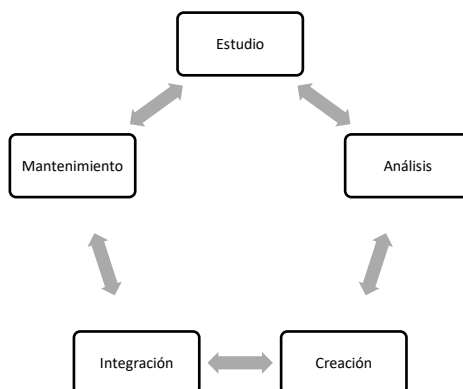
2.2.2 Comunicación interna

La comunicación interna, tal como su nombre lo sugiere es el proceso comunicativo que se desarrolla hacia el ámbito interno de una organización, Collado (1991), afirma que la comunicación interna está constituida por un conjunto de actividades y medios a fin de la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros. Esto, con la finalidad de que toda la información sea enviada y recibida de manera adecuada, con lo cual los trabajadores se mantengan informados, comunicados, integrados y motivados para contribuir en el desempeño de los objetivos organizacionales (Ver figura 6).

Así, la comunicación interna se define como el proceso en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global (Pizzolante, 2004). Aludiendo a un sentido de pertenencia, dicho concepto, designa a la comunicación interna como una disciplina gestora de la eficiencia en la emisión y recepción apropiada de mensajes entre los individuos de la organización.

Figura 6

Ciclo del estudio de la Comunicación Interna



Elaboración propia.

Tal y como Brandolini & González Frígoli (2009) señalan: “La comunicación interna es una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje” (Pág. 28). En este caso los autores se centran en la emisión y recepción de mensajes bilaterales en las organizaciones, con el fin de desarrollar estrategias para

todo el personal, por lo cual se afirma que: permitiendo tal desarrollo podría existir una mejor confianza, empatía y sobre todo permitiría conocer los aspectos mentales y emocionales del personal (Pizzolante, 2004). La estrategia de potenciar el desarrollo sustancial del sistema, la administración, y de los individuos; conlleva estudiar el contexto de la organización mediante el acoplamiento de la comunicación estratégica, de la comunicación interna y el contexto de la organización. De ahí se analizará el tipo de clima laboral que está presente por medio del comportamiento organizacional, los resultados obtenidos serán los necesarios para formular el Modelo de comunicación estratégica basado en el modelo de la felicidad. Aspecto vital en la investigación.

De tal manera, Paul Capriotti (1998) conceptualiza a la comunicación interna como:

Contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con, en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación” (Capriotti, 1998, Pág. 5).

En este caso, la idea principal del autor es la participación equitativa entre los miembros de la organización sobre lo que la institución hace, orientando una comunicación hacia la colaboración abierta a la sugerencia y comentarios, esto con el objetivo de mantener una buena relación entre los miembros, tal como Capriotti (1998) sugiere. Por lo tanto la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa; los cuales Morales (2000) designa como actores de la comunicación interna, en la cual se integran desde el orden jerárquico.

De igual manera, Benavides (2000), en el apartado de Comunicación Interna del libro Dirección de comunicación empresarial e institucional, señala que la comunicación interna “persigue: contar lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad” (Pág. 219).

De acuerdo a Capriotti (1998) los objetivos de la Comunicación interna son:

- “A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Sin duda, estos son objetivos globales” (Capriotti, 1998,Pág. 6).

De una manera sintetizada (Ver figura 7) de acuerdo al autor estos objetivos no serán los únicos que se planeen a nivel de comunicación interna, si no que servirán de guía y marco de referencia de otros objetivos específicos o particulares que se establecerán de acuerdo al contexto de la organización y características, los niveles en los cuales se desarrollan los objetivos de la comunicación interna pueden dividirse en afinidades de relaciones humanas, información, operacionalidad y la potencialización de los recursos intangibles.

Dichos objetivos característicos en el proceso de relación intergrupal de la comunicación interna sugieren una estrategia para su desarrollo, el modelo de la felicidad de Fernández (2005) cumple como técnica aplicable para ello, dado al deber psico-social de desarrollar las actitudes de los trabajadores. El modelo de la felicidad tiene la capacidad de fortalecer el vínculo y relaciones que mantienen los individuos dentro de una organización, mejorando los aspectos, condiciones y procesos de trabajo presentes, por medio del uso del estudio de la comunicación interna, es entonces, que ambas partes forman el ciclo de actualización de la organización, el modelo de la felicidad como técnica y la comunicación interna como contexto actual del déficit en el comportamiento promueven un adecuado clima laboral.

Figura 7

Objetivos de la Comunicación Interna



Objetivos de la Comunicación Interna. Elaboración propia. Basado en Capriotti (1998).

Para adaptar el modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional es necesario de primera instancia conocer el grado de percepción que los miembros de la institución tienen acerca del clima laboral presente, esto por medio del análisis de la comunicación interna, además dada las características propias del área, teniendo el modelo, se pueden desempeñar las funciones integradoras, informativas, preventivas, colaborativas y evaluadoras, sobre la aplicación e impacto.

2.3 Comportamiento organizacional

Se designa el término de comportamiento organizacional al estudio o aplicación sobre la forma en que los individuos pertenecientes a una organización se comportan de forma individual y

grupal, asimismo, trata de identificar la manera en que las personas pueden laborar de manera plena.

Robbins & Judge (2009) lo definen de esta manera:

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración (Robbins & Judge, 2009, Pág. 10).

De esta manera el CO ayuda a que los directivos observen, analicen y elaboren tácticas que faciliten la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan los trabajadores, por lo cual estudia tres determinantes: individuos, grupos y estructura.

De acuerdo a Amorós (2007) los objetivos del comportamiento organizacional son:

- “Describir el modo como se conducen las personas.
- Comprender el por qué se comportan como lo hacen.
- Predecir la conducta futura de los empleados.
- Controlar al menos parcialmente las actividades humanas” (Pág. 6).

El primer objetivo, la descripción permite que los superiores se comuniquen con un lenguaje adecuado respecto al comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo, al comprender se entienden las razones del porqué del comportamiento, con la finalidad de mejorar métodos. Con el tercer objetivo, predecir es consecuencia de los primeros dos objetivos, ya que al describir y comprender los directivos, gerentes o administradores conocerán al personal, tanto sus habilidades y relaciones intergrupales, por lo cual tendrían la capacidad de predecir el perfil de cada empleado (comprometidos y responsables) de modo que sea posible aplicar acciones preventivas.

Mientras que el último objetivo, controlar se refiere a la acción que los superiores como responsables de la información de los resultados de rendimiento pueden manejar con el fin de lograr un mejor rendimiento, efectos en el comportamiento, desarrollo de habilidades, trabajo en equipo, coordinación de esfuerzo y la productividad de los empleados.

2.3.1 Niveles y variables del comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional requiere una aproximación por variables tanto independientes como dependientes que intenten explicar o predecir cómo factores de la organización se ven afectados por otros. Tal como lo afirma Mercedes (2018) “Debido a que las personas son diferentes y cada uno actúa de modo subjetivo, es necesario observar el CO en un marco de contingencia, usando variables situacionales para regular las relaciones causa-efecto” (Mercedes, 2018, Pág. 1).

Amorós (2007) señala que las variables dependientes son: “Los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores” (Pág. 17). Por lo cual, y de acuerdo a la información señalada las variables dependientes de una organización pueden ser: productividad, ausentismo, rotación y la satisfacción en el trabajo.

La productividad: de acuerdo a Robbins & Judge (2009) “una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto, al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia” (Pág. 27). Una de las preocupaciones principales del CO es la productividad. Hay un interés por saber cuáles son los factores que influyen en la eficacia y eficiencia a nivel individual, grupal y de la organización en su conjunto.

El ausentismo de acuerdo a Klaric (1976) citado por Sánchez (2008) el autor amplía la definición de la palabra ausentismo, haciendo alusión a determinados contextos en los que la ausencia representa la ruptura de situación de dependencia y obligatoriedad que actúa como reemplazo de esa situación. Dicho concepto puede ser justificado por baja, por enfermedad, retrasos, accidentes o huelgas y concluye con la sensación temporal de ser independiente en los nuevos roles elegidos para sustituir el trabajo. Por lo general el resultado del ausentismo laboral

es tiempo perdido en el trabajo y bajas económicas, aunque en ciertas situaciones la ausencia al trabajo es un acto involuntario, a su vez puede ser provocado por el mismo empleado.

En la cuestión relacionada con la rotación, Pigors & Meyers (1985), este término es el grado de movilidad interna que sufren los empleados; la cual puede ser evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. De acuerdo al autor las causas de la rotación inevitable van desde enfermedades, accidentes, la muerte o jubilación. Mientras que las causas evitables son la insatisfacción, bajo sueldo, mala relación, mala selección del personal, etc. Además, señala que entre las causas de rotación saludable están el ascenso, promociones y traslados.

La rotación del personal puede beneficiar o entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización.

Con respecto a la satisfacción en el trabajo, Spector (2002) el desarrollo de la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral, hasta la salud y la longevidad. Dentro de los aspectos de la satisfacción en el trabajo, Robbins (1999) la ve como “una actitud general hacia el trabajo de uno; la cual se puede ver mermada por la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (Pág. 25). A diferencia de las variables anteriores, la satisfacción del trabajador representa más una actitud que un comportamiento, su inclusión en las variables dependientes se debe a que la satisfacción está relacionada con las cuestiones de ausentismo, rotación y productividad.

Con respecto a las variables independientes Robbins (1999) designa tres variables independientes a las que visualiza como una serie cada vez más compleja de bloques de construcción; el nivel de Macro de análisis se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de las organizaciones (grupal y de sistema), el nivel intermedio, trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas, y el nivel micro de análisis (individual), analiza el comportamiento del individuo

que trabaja solo en la organización. Tales niveles permiten a la organización integrar los conocimientos alcanzados. Cada limitante consta de características propias que las dividen por la relación social entre los miembros de la empresa y su funcionamiento.

Dentro de la micro-perspectiva, se analiza el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en las organizaciones, tales como:

- Actitudes en el trabajo.
- Características personales, informales e individuales.

Rasgos de formación, capacitación, valores, actitudes, personalidad, emociones, percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación.

Según Chiavenato (2009) el comportamiento de las personas presenta una serie de rasgos, los cuales no dependen solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes: el hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez difieren unos de otros. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas, las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento, reaccionan de forma emocional, el hombre percibe, piensa, elige y evalúa.

Dichos conceptos de los autores sugieren que cada individuo es diferente desde niveles psicológicos hasta biológicos, por lo cual mantiene una complejidad. La singularidad de cada persona no solo depende de su naturaleza características, necesidades y habilidades, sino también de su propia estructura.

Por otra parte, en el caso de la macro perspectiva contempla al comportamiento organizacional como un todo:

- Lineamiento de la comunicación.
- Despliegue de liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Manejo de conflictos.

- Estrés laboral.
- Como efectuar negociaciones y coordinar actividades de trabajo en la organización.

Dentro del apartado de macro perspectiva se encuentran los procesos grupales y de sistema. De acuerdo a Chiavenato (2009) el sistema grupal es más que el comportamiento total de todos los individuos que actúan a su manera. Por lo tanto “En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social” (Pág. 272). De igual manera con el aspecto individual, cada grupo posee características propias, las cuales lo diferencian, dentro de los aspectos que los perfila se encuentra la composición formal o informal del grupo, Chiavenato (2009) los clasifica en:

Grupos formales: son aquellos definidos por el organigrama y determinados por las relaciones formales de autoridad, en estos grupos, su comportamiento comprometido está estimulado hacia las metas organizacionales (Ver tabla 3) . Dentro de clasificación se encuentran:

Tabla 3

Grupos formales en una organización

Grupos formales	Características
Grupo de mando	Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado o jefe directo.
Grupo de tareas	Representan a aquellos trabajadores encargados de una tarea o función determinada. Este tipo de grupo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando
Grupo temporales con plazos definidos	Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones

Elaboración propia, basado en la definición de Chiavenato (2009).

Los grupos informales son aquellos que surgen de forma espontánea y dan como resultado relaciones entre personas como respuesta a las necesidades del contrato social. Su naturaleza es

social por lo que suelen formarse con base en amistades o intereses comunes (Ver tabla 4). Los grupos informales pueden ser:

Tabla 4

Grupos formales en una organización.

Grupos informales	Características
El grupo primario	Agrupación que alcanza un número escaso de miembros. Por su tamaño, se caracteriza por la camaradería y la lealtad y porque sus miembros tienen valores en común. Los ejemplos más comunes son la familia y colegas.
Grupos de interés	Grupo de personas que se une para enfrentar un problema u objetivo común.
Grupos de amistad	Este tipo de grupo va más allá del entorno laboral, ya que tienen relaciones sociales externas. Por lo habitual mantienen el mismo rango de edad, herencia cultural y aficiones similares.
Coaliciones	De acuerdo a investigaciones se ha revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas en las organizaciones. Al nivel micro, las coaliciones de individuos y de grupos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal.

Elaboración propia, basado en la definición de Chiavenato (2009).

Mientras que, a nivel de sistemas de organización, es el trabajo mutuo entre todos los niveles donde existe una división de actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común. Por lo tanto, el nivel organizacional o de sistema depende de los esfuerzos colectivos. Para Robbins (1999) “El comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y del grupo” (Pág. 27). Siendo que los grupos son solamente la suma de los miembros individuales, así también las organizaciones son suma de los grupos que la integran. El grado de desarrollo depende del diseño de la organización, procesos de trabajo y los trabajos (políticas de recursos humanos y prácticas) y la cultura interna.

2.3.2 Disciplinas y contribuciones al Comportamiento Organizacional (CO)

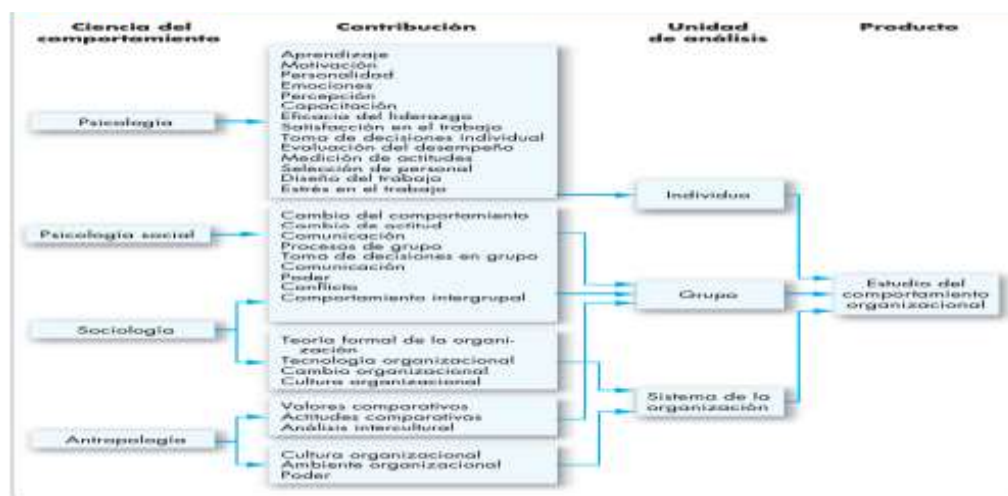
El campo del comportamiento organizacional (CO) es un área multidisciplinar que maneja aspectos de diferentes disciplinas, Cherrington (1989) da una idea sobre los antecedentes y contribuciones de cada área "El campo del comportamiento organizacional se desarrolló

primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia” (Pág. 27).

Cada disciplina consta de características específicas que dividen las variables individuales, grupales y de sistemas de la organización para su contribución que van desde el nivel micro de análisis (individual) a macro (procesos grupales y de sistema). De acuerdo a Robbins (1999) las áreas predominantes son la psicología, sociología, psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Las cuales contribuyen al individuo/os a nivel micro o macro del análisis. De igual manera el autor realiza una ilustración sobre las mayores contribuciones al estudio del comportamiento organizacional (Ver figura 8).

Figura 8

Grupos formales en una organización



Extraída de Robbins, Stephen (1999).

En relación a lo propuesto por el autor, en el nivel individual contribuye principalmente la psicología, mientras que en la unidad de análisis de grupo se encarga la sociología, psicología social y parte de la antropología social; el sistema de organización es estudiada por medio de la ciencia política, antropología y la sociología. Dichas ciencias del comportamiento manejan sus

propias variables. En nuestro estudio de caso en referencia a la naturaleza de la investigación se estudiarán la psicología, psicología social y sociología, de las cuales se valorizarán las contribuciones que sean relativas a los modelos y teorías propuestas.

Dentro de las cuestiones de la psicología, Vidales (1998) define a la psicología como “la ciencia de la personalidad humana” (Pág. 13). Los psicólogos organizacionales e industriales estudian y tratan de entender el comportamiento de las personas en ambientes laborales, valorando los aprendizajes sobre personalidad, eficiencia del liderazgo, aburrimiento, percepción, personalidad y otras condiciones producto de las condiciones de trabajo.

Mientras que los psicólogos se enfocan particularmente en el individuo, los sociólogos estudian el tema social y el papel que desempeñan los individuos, tal como lo señala Weber (1977) sociología es “una ciencia que pretende entender, interpretando la acción social para de esa manera explicarla causalmente en su desarrollo y efectos” (Pág. 5). Por lo tanto, la sociología estudia a las personas y su relación con otros seres humanos. Las contribuciones del área al CO se da a través del estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, dinámicas de grupo, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, comunicaciones, etc.

Por parte de la psicología social, Baron y Byrne (1994) citado por Barra (1998) la definen como “el campo científico que busca comprender la naturaleza y causas de la conducta y pensamiento de los individuos en situaciones sociales” (Pág. 3). Dicha área es la mezcla entre los campos de la psicología y la sociología, y se enfoca en la influencia de unas personas en otras. Tal y como Raven & Rubin (1983) lo explican:

La psicología social es una disciplina en la cual las personas intentan comprender, explicar y predecir cómo los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos son influenciados por los pensamientos, sentimientos y acciones percibidos, imaginados o implícitos, de otros individuos” (Raven & Rubin, 1983, Pág. 16). De acuerdo a ello, la aportación del área en el comportamiento organizacional es en la medición, entendimiento y actitudes cambiantes.

Los elementos pertenecientes al Comportamiento Organizacional, como lo son sus niveles de estudio, se acoplan de manera perfecta a la perspectiva que mantiene el Modelo de la

Felicidad de Fernández (2015), dado que el estudio de la interacción entre miembros de una organización y su comportamiento (emociones) se desarrollan de forma individual, grupal o sistemática. De igual manera, la buena relación en ambos casos da como resultado la felicidad laboral, otorgándole una mayor productividad y rendimiento a la organización.

De acuerdo a lo sugerido, el comportamiento organizacional divide su labor en los niveles individuales, grupales y de sistema, tales divisiones, son similares a los niveles de estudio que sugiere Litwin y Stringer (1968) los cuales estudian los efectos subjetivos percibidos de un sistema formal.

2.4 El modelo de la felicidad

El movimiento psicológico denominado Psicología Positiva que se remonta en el año 1990, liderado por el psicólogo y escritor Martin Seligman (1999), difiere de los métodos clásicos donde se priorizaron los estudios sobre enfermedades mentales de las personas; en la psicología positiva se estudiaba el bienestar y la felicidad de las personas, y se proponían a través de investigaciones con todo el rigor científico, modelos para hacer a las personas más positivas y más felices.

Dentro de los aspectos más relevantes de la Psicología Positiva cabe resaltar una serie de puntos generales que se denominaban como fuentes de felicidad y bienestar, las cuales son:

- Las personas extremadamente sociables tienden a tener mayor grado de felicidad.
- Mostrar la gratitud mejora el bienestar, la satisfacción personal y nos hace más felices.
- Cuantas más emociones positivas se experimenten se logrará vivir más y mejor.
- La tecnología, el entretenimiento y el diseño pueden ser elementos de gran ayuda para lograr la felicidad.
- El dinero no es un elemento que genere felicidad a menos que sea compartido con los demás.

El modelo de la felicidad propuesto por Seligman (2003), identifica características en la personalidad, la vida personal, ambiente y contexto como percepciones por las cuales los individuos pueden mantener una vida más plena y satisfactoria, los cuales más adelante por el modelo de PERMA son focalizados en el aspecto organizacional.

2.4.1 La felicidad organizacional

El modelo de la felicidad organizacional es un modelo realizado a partir de los antecedentes de la Psicología positiva (Seligman) y el movimiento humanista (Maslow y Rogers) que va desarrollándose desde los años 50. Los trabajos relacionados con la función de la felicidad organizacional son muy escasos.

Uno de los pocos modelos referentes a la felicidad organizacional es el de Ignacio Fernández, quien maneja un modelo adaptable a las necesidades buscadas en el estudio del fenómeno.

Ignacio Fernández (2015), es el autor de la teoría de la felicidad organizacional, la cual nos indica que:

La felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva (Fernández I, 2005, Pág. 1).

La felicidad organizacional es entonces la competencia de la organización para coordinar recursos y gestión en pro de la salud y bienestar psicosocial de los trabajadores. Siendo el trabajo una fuente de desarrollo personal y un escenario de desarrollo existencial de primer nivel. Para Ignacio Fernández (2015), creador de la teoría de la felicidad organizacional, existen tres creencias clave para entender la creación de la felicidad:

- Es un estado interior potencial que está esperando ser activado, está dentro de uno.

- Es una forma de mirar y habitar el mundo, está en los ojos, en la manera de pensar e interpretar la existencia.
- Está en el presente, en los pasos del camino, no está en los resultados, no hay un camino a la felicidad.

De acuerdo a la perspectiva, la felicidad es un concepto subjetivo, que puede ser creada y manipulada a nivel individual, la cual está conformada por la percepción del contexto actual de una organización. Dado que se pronuncia la observación/percepción de manera connotante, se hace pie a lo explicado en las diferentes definiciones sobre clima laboral, tal y como lo explica Likert en la Teoría de Sistemas, (citado por Brunet, 2004) quien opina que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Para Fernández (2015) las empresas comienzan por darle valor humano a los trabajadores cuando implementan prácticas de felicidad con el fin de que sus colaboradores se sientan contentos y cómodos en su área de trabajo. Esta intuición se convierte en certeza cuando se visualiza que los empleados hacen despliegue de sus talentos y fortalezas dando influencia a la felicidad organizacional y como resultado la productividad. Es decir, se pasa de un enfoque instrumental (técnico) a un enfoque ético (humano).

La felicidad organizacional significa gestionar 3 situaciones:

- Condiciones de trabajo.
- Procesos operacionales.
- Gestión de personas.

Además de las características básicas, Fernández (2013) identifica tres partes características en el modelo orientado ya a la felicidad organizacional.

- La concepción ética de ser humano, indispensable para implementar eficazmente un sistema de gestión de felicidad organizacional.
- Los seis componentes del modelo.
- Las tres palancas de gestión, que permiten que el modelo opere en la práctica

Ya para el 2015, la perspectiva de Fernández (2015) hacia la concepción del bienestar emocional de los trabajadores se ve realizado de manera estructural por medio del Modelo de la Felicidad Organizacional (Ver figura 9).

Figura 9

Modelo de la Felicidad Organizacional



El modelo de efectividad laboral, está compuesto de cuatro componentes, la concepción ética de ser humano o concepción inclusiva que se enfoca en la moralidad de la gerencia sobre el bienestar compartida, para lograr un alcance comunitario, por lo cual, de la convicción de los valores o moral, la coherencia de los actos da un sentido de credibilidad. Las propuestas de valor es la oferta que se le hace a los trabajadores, la cual esta diseñada para invitar a los trabajadores

a pasarla bien en un ambiente que permita un desarrollo personal y profesional, laborando intensamente con una dirección de sentido y asociado a tus valores con una remuneración equitativa y competitiva, celebrando los logros con reconocimiento.

El modelo de Fernández, cuenta con seis componentes:

1.- Positividad: construir espacios positivos por medio de prácticas de positividad organizacional; reuniones apreciativas, entrevistas apreciativas con los trabajadores, comité de la felicidad, ritos de reconocimiento y celebración, potenciación de estilo de liderazgo saludables.

2.- Sentido: es la capacidad de los directivos de articular en forma compartida lo que se pretende al interior de una organización por medio de una narrativa que inspire, se necesita de una nueva ética, tanto personal como organizacional. Que una un buen sentido, con un relato subjetivo, que logre articular el propósito de la empresa y del equipo con una orientación social que coincida con la motivación intrínseca.

3.- Relaciones confiables: red de relaciones segura y confiable de colaboración, tal como lo señala Fernández (2015) en un cuadro de características de ventajas y desventajas del uso de las relaciones de los líderes con los subordinados (ver figura 10).

Figura 10

Características de las relaciones impersonales y las relaciones confiables

Características de las relaciones impersonales y las relaciones confiables (Fernández, 2014)		
	Relaciones Impersonales	Relaciones confiables
Foco o sustento	Ego	Nosotros, la filial
Noción del otro	Hágalo otro inferior o superior	Legítimo otro, igual por naturaleza
Tipo de relación	Verticalidad	Horizontalidad
Sensación del otro	Respeto, desconfianza o maltrato	Respeto y cuidado
Tipo de comunicación	Instrucciones y feedback negativo	Diálogo y feedback apreciativo
Lealtad de la relación	Hacer que trabajen para mis metas	Sentido compartido trascendente
Emocionalidad predominante	Miedo, negatividad	Confianza, positividad
Fuente de autoridad	Relación funcional e instrumental	Construcción de valores
Dinámica de relación	Desconexión	Conectividad
Tipo de escucha	Diálogo interno, no escuche a otros	Escucha empática e indagación
Impacto emocional del líder	Distancia y autoprotección	Cercanía
Efecto del líder en el equipo	Exclusión, competencia, individualismo	Inclusión, unión, engagement
Tipo de liderazgo	Firme	Firme y empático
Desarrollo emocional del líder	Analfabetismo emocional	Alfabetismo y madurez emocional
Relación con el líder	Descreimiento o idealización	Credibilidad
Concepción de la felicidad	Utilitaria e instrumental	Finalidad de la propia vida

Recuperado de Fernández, Ignacio (2015).

Dicho cuadro señala cómo emerge el sentido compartido o el encuentro con otros. En tal cuadro va desde una noción de impresión o percepción, relación, sentido y sentimiento y concepción de la felicidad.

4. Desarrollo profesional y personal: las personas que son felices en su trabajo sienten una preocupación genuina por su organización por su desarrollo profesional y personal. Por tanto la organización se hace cargo de generar estrategias y prácticas que permitan el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, con una visión ética, y de capacitación en las competencias propias del trabajo que se realiza. Las empresas que gestionan la felicidad de sus trabajadores tienen presente el desarrollo personal, promoviendo la auto-actualización y el autocuidado para el desarrollo de sus trabajadores.

5. Engagement (compromiso): los trabajadores felices muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, con su equipo y con su organización. Por eso es responsabilidad de la organización fomentarlo mediante la participación, inclusión y consideración afectiva permanente. Las prácticas más comunes de *engagement* son: promover autonomía, capitalizar las fortalezas personales, ajustar la relación demandas – fortalezas, reducir los riesgos psicosociales, pasantías y reubicaciones, auditorías de *engagement*, desarrollo de carrera explícito, programas de talento: promoción de la autoeficacia.

6. Logro y reconocimiento: Para sentirse feliz en el trabajo es fundamental alcanzar logros y entregar buenos resultados. Cumplir las tareas, alcanzar objetivos y mostrar buenos indicadores son actos que evidencian los logros en el trabajo proporcionando bienestar. Las prácticas más eficaces para crear un sentido de pertenencia a una organización son: ritos de reconocimiento, incentivo no monetario asociado a condiciones y características del trabajo, incentivo no monetario asociado a características de la organización que satisfacen la afiliación.

Como tercer segmento se encuentran las palancas de gestión, las cuales señalan a tres; liderazgo firme y cercano, gestión participativa y gerencia de felicidad.

De acuerdo de Fernández (2018) Lo más importante es el liderazgo firme y cercano, ya que las personas no renuncian a las empresas, las personas renuncian a los jefes. De acuerdo con Cameron (2011), la gestión participativa es la integración del equipo de trabajo como un ente ante la toma de decisiones grupales. Y, por último, la palanca de la gestión de la felicidad, es el rol articulado que juega la gerencia o recursos humanos un rol experto, de acompañamiento y garante sobre el gerente comercial de la felicidad.

Los resultados sustentables y sostenidos, tal como su nombre lo indica son los resultados tangibles e intangibles que traerá consigo la implementación correcta de la integración de la teoría organizacional.

Tal teoría está diseñada en cinco fases (Ver figura 11), la cual está diseñada para la construcción de acuerdo a la naturaleza de cada organización, tal como Fernández (2015) lo indica, es un modelo de efectividad donde cada organización de acuerdo al tipo de negocio, giro, tamaño, foco, mercado, etc., define cuáles son sus prioridades estratégicas de las cuatro partes que compone el modelo.

El tiempo de implementación del modelo depende de la convicción y de las prácticas efectivas que pueden llegar a durar hasta 4 años, dependiendo de su estrategia. El eje central de las fases son los cambios directos con los líderes, donde con la gestión adecuada llega a influenciar a los trabajadores y por consiguiente en el conocimiento de gestión participativa.

Figura 11

Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional de fernández



Recuperado de Fernández, Ignacio (2015).

2.4.2 Modelo de PERMA O Teoría del bienestar

Castro (2019) afirma que el modelo PERMA o Teoría del bienestar es esencialmente una teoría de elección no forzada, se trata de una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar. Este modelo recoge las bases y los indicadores del bienestar, para conseguir sentirse bien, estar positivos y mantener esa actitud y sensación el mayor tiempo posible del día a día y de la vida.

De acuerdo con la autora, el Modelo PERMA fue creado por Seligman como alternativa a los patrones clásicos de psicología, se encarga de crear los elementos principales en la estructura de un protocolo de felicidad organizacional, con el fin de cambiar la actitud de los individuos, es así que señala los elementos necesarios que contribuyan al bienestar, por medio de la elección de su propio bien.

Castro (2019) identifica los 5 factores PERMA como:

- P: *Positive Emotions* (Emociones positivas). Supone aumentar la cantidad de emociones positivas, como herramienta para lidiar contra emociones negativas.
- E: *Engagement* (Compromiso). Se trata de una especie de pacto o de acuerdo con nosotros mismos y con nuestras fortalezas, a fin de alcanzar una sintonía entre la organización (tareas, proyectos).
- R: *Relationships* (Relaciones positivas). Este elemento refiere a las relaciones interpersonales como sentido de protección y apoyo, importante y necesario. Por ello, fomentar este aspecto puede favorecer de forma sustancial a la felicidad.
- M: *Meaning and purpose* (Propósito y significado). Este factor se refiere a la búsqueda de la pertenencia a algo más grande que uno mismo.
- A: *Accomplishment* (Éxito y sentido del logro). Implica establecer metas, las cuales, una vez alcanzadas servirán para sentirnos competentes fomentando nuestra propia

autonomía. Esto es, conseguir objetivos aparejados a la mejora de nuestras habilidades.

2.5 Clima organizacional

El estudio del clima laboral se ha llevado a cabo desde los años 20 por Elton Mayo (1924), padre de las Relaciones Humanas, y remontada por Fleishman (1953) y Gellerman (1960), ubicando el tema desde una perspectiva psicosocial.

Brunet (1987) define al clima organizacional como el conjunto de factores específicos, tales como las aptitudes y características; físicas y psicológicas, que influyen en el entorno social y físico, y que como resultado en conjunto ratifica la forma de comportarse del individuo en el trabajo. De igual manera Tagiuri y Litwin (citado en Denison, 1991) afirman que el clima organizacional es una cualidad relativamente inmersa en el ambiente interno de una organización que: experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento, y se describen en la función de valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización.

Por lo tanto, de acuerdo a los autores el clima laboral o clima organizacional, es la percepción de las cualidades sobre el medio en que se desarrollan los empleados dentro de una organización. La naturaleza del clima laboral influye directamente en el comportamiento, reflejándose en el desempeño de los trabajadores. La noción del clima depende de variables tanto individuales, del entorno de la organización y del mismo clima de trabajo. Por ejemplo, si en una institución x llega una nueva trabajadora y en su primera semana percibe un clima amenazante, la trabajadora tomará una postura de defensa para protegerse de las condiciones del entorno.

Brunet (1987) afirmó que “El clima también es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio externo” (p.11). Por lo cual, el buen manejo en la optimización de un clima organizacional puede ser el predominante en la supervivencia de una organización en el mercado local, nacional e internacional. Para un gerente o director de una empresa es necesario contar de manera habitual con estudios sobre los componentes, características y variaciones del medio interno, con la finalidad de anteponerse a

los problemas que puedan resultar en pérdidas financieras. De acuerdo a Brunet (1987) entre las cuestiones de la organización que pueden descomponer el clima organizacional están las relacionadas a la estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

De igual manera, Litwin y Stringer (1968) consideran que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

2.5.1 Evaluación del clima laboral

Para el estudio correcto del clima organizacional es necesario hacerlo mediante una perspectiva que ubique los dos panoramas existentes en una organización; cuestión objetiva y subjetiva (Ver tabla 5).

Tabla 5

Evaluación del clima organizacional

Atributos organizacionales	Atributos personales
Medida objetiva	Percepción subjetiva
Atributos organizacionales	Percepción individual
Tangible	Intangible

Elaboración propia, basado en Brunet (1987).

Brunet (1987) se refería a ella como la medida múltiple de los atributos organizacionales, en la cual considera al clima como un conjunto de características que:

- I. Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados y servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.
- II. Son relativamente estables en el tiempo.
- III. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

De acuerdo a ello, la medición del clima organizacional se realiza a partir de una representación creada de lo existente y lo percibido. Brunet (1987) (ver tabla 6) divide a la medida múltiple de la siguiente manera.

Tabla 6

Medida múltiple

Medida múltiple	
Atributos organizacionales	Atributos individuales
a) variables de medio: tamaño , estructura de la organización y administración.	a) moral: Valores, actitudes.
b) variables personales: aptitudes, motivaciones del empleado.	b) vínculo: opiniones personales de los empleados.
c) variables resultantes: satisfacción, productividad	c) resultado: grupo de satisfacción.

Elaboración propia, basado en Brunet (1987).

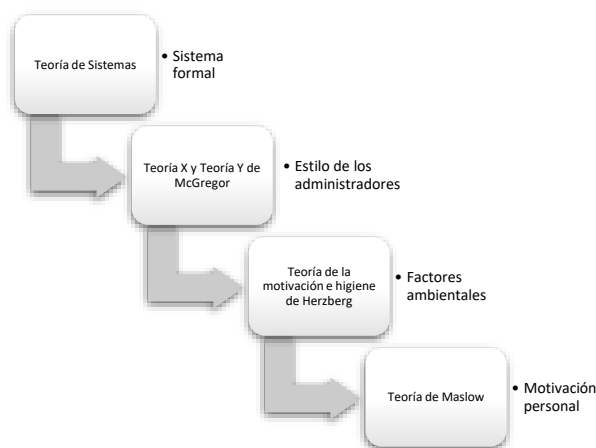
De este modo, Brunet (1987) sugiere que las características propias de la organización influyen determinantemente en la percepción del individuo, de esa manera el trabajador interpreta la situación o entorno en que se mantiene una organización.

2.5.2 Medidas y dimensiones del clima organizacional

Como se mencionó en el tema anterior el clima laboral está constituido por diferentes variables que al contacto con el individuo se formula una percepción individual, estos estímulos que en conjunto producen el clima constituyen un sistema de análisis. Cada autor aborda la medida y dimensión del clima mediante variables a fin de presentar una estimación exacta del posible clima.

En la cuestión de la investigación, las variables de medidas y dimensiones se tomarán en cuenta a través del filtro de determinantes del clima organizacional Litwin y Stringer (1968): sistema formal, estilo de los administradores, factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. De acuerdo a ello se seleccionaron las variables: Sistema formal, estilo de los administradores, factores ambientales y la motivación personal.

Elementos estudiados en diferentes posturas teóricas, seleccionadas por su importancia y relación con el tema (Ver figura 12).

Figura 12*Teorías de clima y variables*

Elaboración propia, basado en Litwin y Stringer (1968)

2.5.3 Teoría de sistemas

La teoría del clima organizacional propuesta por Likert (1968) es una de las más dinámicas y fundamentales para el desarrollo de temas relacionados con el clima laboral por su noción explicativa, en ella se postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo, el cual, de acuerdo a las teorías contemporáneas de motivación, estimula la participación de los trabajadores.

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los altos mandos de una organización depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, se afirma que existe una relación entre la percepción del clima laboral y los diferentes parámetros ligados al contexto, de una organización, tales como la tecnología, estructura organizacional, posición jerárquica, el salario, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción de los subordinados y superiores.

A lo cual, se puede concluir que la reacción del individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta desde una perspectiva relativa y no objetiva,

donde el individuo va a adaptar su comportamiento a la percepción visible. Cuestión refundada por Brunet (1987) si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adaptar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de las aspiraciones de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior, los resultados obtenidos en la implementación y acciones de perfeccionamiento organizacional tienen un rendimiento superior, productividad, ausentismo, satisfacción de los empleados, es por eso que Likert (1968) propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones del clima existente en las organizaciones.

Brunet (1987) identifica los tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y en los individuos:

a. Variables causales, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Dentro de las variables causales se citan:

1. Las que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Las variables independientes (de causa y efecto), si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b. Variables intermediarias, estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa (las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones), son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c. Variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados

obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida, estas constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de climas organizacional, así como de 4 sistemas, lo cuales Chiavenato (2011) (Ver tabla 7) los agrupa de la siguiente manera:

Tabla 7

Tipos de clima organizacional

CLIMA AUTORITARIO - EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO - PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO - CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente, descendente y lateral.

Extraído de Chiavenato (2011)

2.5.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor

La teoría X y teoría Y se basan en representar dos actitudes que agrupan la percepción, concepción y práctica con relación a la gestión del capital humano de una organización, la concepción sobre las personas y el trabajo que van a condicionar un comportamiento y estilo a la dirección organizacional. De acuerdo con Carlos Dávila (2001) McGregor confronta su posición respecto a temas tales como: motivación, control y autoridad, relaciones *staff*-línea, participación, salarios y promociones, incentivos, liderazgo, desarrollo gerencial y equipos administrativos.

McGregor (1960) observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos y con base en eso se utilizará un estilo de liderazgo. En relación a la teoría X y Y de McGregor, sobre el comportamiento del liderazgo, enfoca su atención en los líderes o administrativos de una organización como influencia directa sobre el bienestar de los subordinados, sin considerar la influencia del medio ambiente (en sus dimensiones, económicas, políticas, sociales, etc.) sobre la organización, hecho por el cual, el mismo autor tacha a la teoría con efecto de “etnocentrismo”.

Dentro de la teoría X y Y de McGregor, se identifican dos posiciones extremas. Dentro de un lado se ubica la Teoría “X” o clásica. De acuerdo a Gustavo Velázquez (2006) los supuestos de la Teoría X son:

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja solo por dinero.
- La gente es irresponsable.

Políticas:

- Hay que dar a la gente las tareas simples y repetitivas.
- Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.

- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios de trabajo.

Expectativas: Controla estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Entonces la teoría X, muy semejante a la teoría clásica indica que los individuos o subordinados evitarán cualquier responsabilidad, tienen poca ambición y quieren seguridad por encima de todo. Por ello es necesario que lo dirijan. La teoría X, se centra en los administradores de dirección autoritaria con autoridad formal delimitada, donde se señalan de forma estrecha lo que debe de hacer y cómo hacerlo; marca los tiempos de realización de trabajo, dicta normas estrictas a seguir. En este tipo de orden no se motiva, no se delega responsabilidades y los empleados no son participativos.

Mientras que en la Teoría Y de McGregor, de acuerdo a Velázquez (2006) da por supuesto que:

- La gente tiene iniciativa y es responsable.
- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de ejercitar autocontrol y dirección.
- Posee más habilidades de las que tiene actualmente en su trabajo.

Políticas:

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Los subalternos deben participar en decisiones.
- El jefe debe tratar constantemente de que su personal amplíe sus conocimientos en las áreas que ejerce autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- La actuación y la calidad de las decisiones mejorará con la participación de los subordinados.
- Los subordinados ejercerán mejor su potencial en el logro de objetivos personales y organizacionales.
- La satisfacción del personal aumentará debido a su participación y contribución al logro de resultados.

En el sistema de participación o de recursos humanos, se toma en cuenta a un líder – dirigente, el cual tiene la responsabilidad de interpretar, observar y “descubrir” en su personal la motivación directiva necesaria.

Por lo cual la teoría X se basa en un estilo de administración tradicional (estricto y rígido). El pensamiento dominante de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos o administrativos consideran que los trabajadores solo se motivan por consideraciones económicas, rehúyen las responsabilidades y necesitan ser dirigidos.

Mientras que la Teoría Y, obedece a un comportamiento más humano y actual. La creencia de este estilo de liderazgo (líder – dirigente) es que los trabajadores realizan sus labores motivados, este estilo permite al trabajador su lado competente y creativo, con un desarrollo personal y profesional.

2.5.5 Teoría de factores de Herzberg

Con base a las investigaciones realizadas a trabajadores, Frederick Herzberg creó en 1950, un modelo de motivación de dos factores, también señalada como de motivación e higiene. En la cual, pidió a los trabajadores que le informaran las ocasiones y cosas que les proporcionaban plenitud en sus trabajos y de igual manera las que los hacían sentir todo lo contrario. También pidió que describiera los factores que generaba estos sentimientos. A partir de ese estudio desarrollaron los principios de la teoría, la cual presenta diferentes factores como causas principales de satisfacción o insatisfacción laboral.

De acuerdo a Keith Davis y W. Newstrom (2002) Herzberg descubrió que los empleados señalan diferentes tipos de factores, no siempre relacionados, que producen bienestar o malestar. En pocas palabras mientras la sensación de logro llevaba el bienestar, la carencia de logros se mencionó poco como causa de malestar, en vez de ello, se citaba algún otro factor negativo, por ejemplo, las políticas de la compañía”.

La teoría de factores de Herzberg (1996) determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción laboral, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el trabajo mismo, logros, posibilidad de crecimiento, responsabilidad, progreso y reconocimiento, y los factores externos o de higiene; estatus, relación con los superiores, relación con los colegas, relación con los subordinados, calidad de supervisión, políticas y administración, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y sueldo. Herzberg llegó a la conclusión de que dos conjuntos de factores independientes tienen influencia en la motivación. Tal como lo describe Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) la teoría de factores identifica al contexto del puesto como la fuente de insatisfacción laboral y al contenido del puesto como la fuente de satisfacción laboral”.

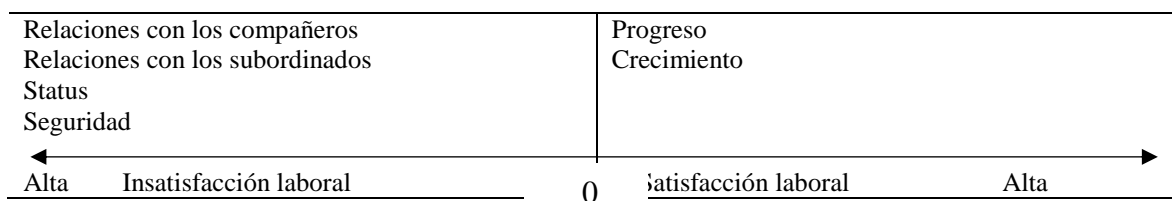
Dicha teoría al contrario de las motivacionales o de liderazgo, toma en cuenta al contexto de una organización como el escenario fuente de la insatisfacción laboral, dando peso a la percepción de las condiciones de desarrollo, los cuales son llamados los factores de higiene.

De acuerdo a esta teoría, los factores de higiene están meramente ligados al contexto del puesto de trabajo, entre los factores de higiene Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) señalan en su cuadro de comparación los diferentes factores principales, tanto de los factores de higiene como los de motivación (Ver tabla 8).

Tabla 8

Fuentes de insatisfacción y satisfacción en la teoría de herzberg

Factores de higiene en el contexto del puesto que influyen en la insatisfacción laboral	Factores de motivación en el contexto del puesto que influye en la satisfacción laboral
Políticas organizacionales Calidad de supervisión Condiciones de trabajo Sueldo o salario base	Logro Reconocimiento El trabajo en sí mismo Responsabilidad



Extraído de Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005).

Tal como se observa en el cuadro de comparación entre las fuentes de insatisfacción se encuentra el salario, sin embargo, Herzberg, descubrió que el salario bajo hace infeliz o insatisfechas a las personas, pero el hecho de pagarles más no necesariamente las satisface o motiva. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son lo mínimo que debe existir en una organización.

Mientras, los factores de motivación tal como su nombre lo indica promueven la motivación. Estos, están relacionados con el contenido del puesto; lo que las personas hacen en su trabajo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y aumento en la productividad.

Keith Davis y W. Newstrom (2002) señalan que los factores de contenido y contexto del puesto como los logros y responsabilidad, se relacionan directamente, en gran parte con el trabajo mismo, el rendimiento del empleado, y el reconocimiento y crecimiento personales que experimenta el sujeto. La adición de estos factores de satisfacción o de motivación a los puestos de trabajo de las personas es el vínculo con el desempeño de Herzberg.

De acuerdo con Herzberg (1950) cuando estas oportunidades no están disponibles, la satisfacción laboral baja, provocando una falta de motivación y el de desempeño se va a la baja. Por lo que propone la técnica de enriquecimiento del puesto como una forma de construir factores de satisfacción dentro del contenido mismo. Tal como lo declara Herzberg (1966) para que las personas realicen sus labores de la manera más adecuada es necesario darles un buen trabajo por hacer. El enriquecimiento de tareas consiste en la sustitución de tareas simples y elementales por más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

Tal teoría busca efectos deseables tales como el aumento de la motivación, aumento de la productividad, reducción de ausentismo y reducción de la rotación del personal. Eliminando sentimientos como el estrés, explotación y la reducción de las relaciones personales.

En la teoría de factores la satisfacción y la insatisfacción laboral son dimensiones totalmente separadas. Por lo tanto, el mejoramiento de un factor de higiene, como las condiciones de trabajo no hará que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, simplemente evitará que se sientan insatisfechas.

2.5.6 Teoría de Maslow

Dentro de las teorías principales para estudiar y contribuir al clima organizacional, las teorías de contenido motivacional de orden psicológico son las principales para relacionar con el ámbito laboral. La teoría de las Necesidades de Maslow es una teoría psicológica formulada en 1943 por Abraham Maslow, en el libro “Una teoría sobre la motivación humana”, donde Maslow argumenta que todas nuestras acciones están dirigidas a satisfacer nuestras necesidades.

Maslow (1987) identifica cinco niveles distintos de necesidades del individuo, desde las necesidades de autorrealización y estima, en la parte alta, hasta las necesidades sociales, de seguridad, y fisiológicas en la parte baja. De igual manera, Maslow (1987) supone que algunas necesidades son más importantes que otras y deben de satisfacerse antes que otras, para que puedan servir como motivadores, señalando niveles con jerarquización para cada una de ella.

Schermerjorn, Hunt y Osborn (2008) sintetizan los 5 niveles de Maslow (Ver tabla 9), en dos órdenes, superior e inferior y suponiendo el ideal a las necesidades para el beneficio de una satisfacción individual, incluyen desde las necesidades de desarrollo personal, psicológicas, sociales, físicas y biológicas.

Tabla 9

Necesidades de orden superior e inferior de la jerarquía de las necesidades de maslow

Necesidades de orden superior	Autorrealización
	Nivel más alto de necesidades de realizarse a sí mismo; crecer y emplear plenamente las capacidades y con la mayor creatividad.

	Estima
	Necesidades de sentirse estimado por los demás: respeto, prestigio, reconocimiento, necesidad de autoestima, sentido personal de capacidad, dominio con maestría.
Necesidades de orden inferior	Sociales
	Necesidad de amor, afecto, sentido de pertenencia en las relaciones de uno con otras personas
	Seguridad
	Necesidades de seguridad, protección y estabilidad en lo físico y en los acontecimientos interpersonales de la vida cotidiana
	Fisiológicas
	Las más básicas de todas las necesidades humanas; necesidad de conservación biológica; necesidades de alimento, agua y sustento.

Extraído de en Schermerjorn, Hunt y Osborn (2008).

Keith Davis y Newstrom (2005), suponen entonces que:

- Necesidades de orden inferior: Las necesidades de primer nivel comprenden las de supervivencia y fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. En el segundo nivel tienden a predominar la seguridad corporal (como estar en un ambiente que no presente riesgos) y la económica (como la de no quedarse sin trabajo y contar con un plan de jubilación apropiado). Estos dos niveles forman juntos lo que suele llamarse necesidades de orden inferior y son similares a las necesidades primarias ya mencionadas.
- Necesidades de orden superior: Existen tres niveles de necesidades de orden superior. El tercer nivel de la jerarquía se relaciona con el amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compañeros de trabajo compatibles). Las de cuatro niveles comprenden las necesidades de autoestima y estatus, entre ellas las sensaciones de valía personal y competencia. esta última, de lo que se deriva de lo que expresan otras personas, brinda estatus. Las necesidades del quinto nivel es el

de realización personal, es decir, de convertirse en lo que uno es capaz y aprovechar las habilidades y talentos personales al máximo.

Dicha jerarquía con el tiempo pasó a visualizarse de manera piramidal, a lo que hoy se conoce como la pirámide de las necesidades de Maslow (Ver figura 13), el modelo de la jerarquía de Maslow afirma, en lo fundamental, que las personas tienen necesidad de satisfacer los ámbitos insatisfechos de su vida. Tal como lo describe Davis y Newstrom (2005) los empleados están motivados más entusiastamente por lo que buscan, no por recibir más de lo que ya tienen. La interpretación de la jerarquía de Maslow tiene efecto en los administradores contemporáneos, ya que brinda ideas útiles cuando necesitan saber cómo motivar a los empleados.

Figura 13

La pirámide de maslow



Extraído de Münch (n.d)

Davis y Newstrom (2005), sugiere que los administradores actuales necesitan:

- Identificar y aceptar necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro.
- Brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas.

- Percibir que dar más de lo mismo (en especial, de lo que satisface las necesidades de orden inferior) puede tener efecto decreciente en la motivación.

De esta manera teoría de Maslow se basa en estudiar las variables individuales de cada empleado de una institución, estimando en categorías sus necesidades para lograr un estado de crecimiento personal, perfil adecuado para proseguir en el contexto social. Este tipo de necesidades son necesarias para descifrar las amenazas pertenecientes a cada individuo para así trabajar en un reforzamiento.

El apartado de clima laboral, y sus diferentes teorías tiene la finalidad de establecer una perspectiva ante los problemas relacionados con el clima organizacional, viendo el fenómeno desde lo general (sistema) a lo particular (individuo), en el caso del estudio se visualiza el uso de una justificación por medio de niveles; el sistema formal, estilo de los administradores, factores ambientales, y motivación personal, lo que permiten construir un mapa de categorías. Esto se puede contemplar con una causa- efecto, lo que afecta al primer nivel como consiguiente afecta a el segundo y subsecuente.

2.6 Modelo teórico

De acuerdo al diccionario de la lengua española (RAE) un modelo es un “esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (RAE, 2020). Definición más atribuida a funcionamientos en ciencias exactas, lo rescatable del texto es el objetivo del modelo, la facilitación en la comprensión y el estudio del comportamiento.

De este modo un modelo es la representación o bosquejo sobre del contexto que se expresa a partir de un lenguaje específico y que sirve de referencia para un campo o área específica. Tal como lo sugiere Chacín (2008), un modelo es un espacio conceptual que facilita la comprensión de la realidad compleja, seleccionando los elementos más representativos, descubriendo la relación entre ellos y profundizando en la implicación, de este modo la investigación y creación de un modelo deriva a nuevos conocimientos.

Por otra parte, teoría es definida por Granada (1984) como un sistema de enunciados que establecen relaciones (implicación, causalidad, correlación, probabilidad, etc.) entre conceptos (de diferente extensión y/o intensidad) de una misma disciplina o disciplinas afines” (Pág.80).

La relación entre los conceptos de modelo o teoría son muy similares, tanto un modelo como una teoría dan a conocer una serie de pautas de manera sistemática sobre la producción o desarrollo de un fenómeno. La relación notoria y específica en la función de ambas es que el modelo hace uso de la teoría para la fundamentación de la representación.

Ya para concretar el término de modelo teórico (MT), Becerra (2020) plantea que “El MT es el producto de un proceso de *modelización* del objeto de investigación, y, por lo tanto, un *experimento mental*.” De esta manera, se puede entender a un modelo teórico como el proceso o construcción mental descrita encargado de correlacionales conceptos con la finalidad de representar el conocimiento surgido del estudio.

De esta forma, el modelo teórico es un sistema hipotético – deductivo referente a un objeto de estudio, que por medio de una representación esquemática otorga un panorama de una situación real.

2.6.1 Característica y beneficios de un Modelo teórico

La modelación teórica o Modelo Teórico (MT) es un proceso de construcción sistemático que conlleva características pautadas para su formación. De acuerdo a Sierra, Bravo (1985) las características del Modelo teórico dentro del área de ciencias sociales son:

- Ser teórico-hipotéticos.
- Susceptibles de matematización o de algún grado de formalización.
- Representativos de la realidad.
- Formulados con la intención de estudio e investigación. (Sierra Bravo, 1985, pág.130).

El modelo teórico contiene características de investigación científica, que ante las singularidades seleccionan una base teórica que avala el diseño de la estructura, la fundamentación teórica juega un papel primordial en la justificación de los resultados obtenidos que en conjunto concretan la representación de la realidad.

Por parte de los beneficios, Bourdieu (1968) (Citado por Artierda, 2003) atribuye al modelo teórico como herramienta de conocimiento, el cual:

- Rompe con los empirismos ingenuos y sofisticados, a la vez que exige una postura activa y sistemática del conocimiento.
- Goza de una flexibilidad propia de los criterios epistemo-metodológicos de las propuestas dialécticas.
- Permite la incorporación de las percepciones sobre el conocimiento, la historia y las prácticas de los sujetos sociales y de la realidad social coincidentes con la perspectiva construccionista/dialéctica (Artieda, 2003, Pág.)

Un Modelo teórico pretende estudiar el contexto en el que se experimenta el fenómeno con el fin de ubicar las áreas potenciales y la información necesaria que garantice de dotar de firmeza la modelación como producto final. A su vez dentro de la selección de información, la construcción de un modelo teórico permite la integración de información provenientes de áreas distintas para el descubrimiento de nuevo conocimiento. Además:

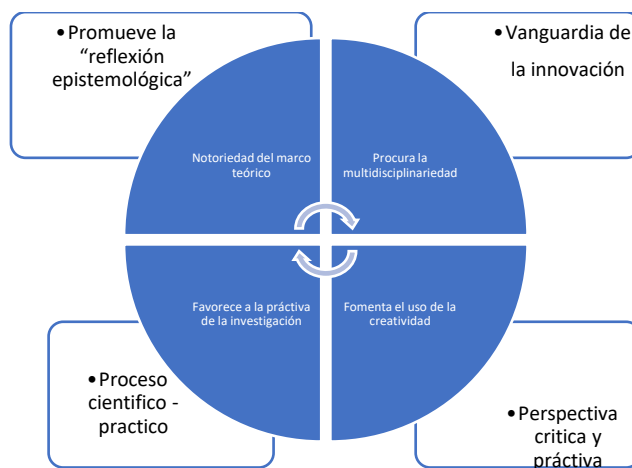
- Favorece la aplicación del concepto de totalidad, recuperado en su sentido epistémico.
- No escinde el sistema de decisiones simultáneamente teórico y empírico de la práctica investigativa, e.

- Incorpora una noción de explicación alejada del hipotético-deductivismo, y próxima a las corrientes interesadas en la reconstrucción de la teoría específica del objeto específica. (Artieda, 2003, Pág.).

De esta manera tal como lo sugiere Bourdieu (1968) (Citado por Artieda, 2003) un modelo teórico presenta un modelo de ruptura, pero también de construcción. En conclusión, tal como se sugiere (Ver figura 14), un modelo teórico favorece notoriamente al campo teórico – científico, proponiendo y desarrollando investigaciones que favorecen a diferentes campos con una visión creativa.

Figura 14

Beneficios del MT



Elaboración propia. Basado en Artieda (2003).

Desde la visión de Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006), la construcción de un modelo teórico es relativo al proceso biológico de la genética, esto dado a que la herencia es la transmisión de rasgos genéticos y físicos de padres a hijos. De ese modo “La investigación teórica debe dilucidar cómo ocurre la transmisión de la información esencial de los caracteres de un sistema de conocimientos a otro. En la genética, la transmisión hereditaria ocurre mediante la reproducción; en la investigación teórica mediante la abstracción” (Pág. 8).

Según Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006) “Demostrar los hechos que sirven de punto de partida y de apoyo, he aquí la principal enseñanza de esta referencia, lo que, traspuesto al investigador social, significa la necesidad de descubrir la esencia de la construcción teórica sin ambivalencias, identificar su raíz teórica principal, declarar con claridad cuál es la teoría científica concreta que la respalda.

La investigación debe revelar tales fundamentos en la construcción teórica que se propone. Este aspecto debe explicarse con lujo de detalles dada la necesidad de que la propuesta asuma una “personalidad propia”, que le permita distinguirse por su aporte teórico, en medio de otras tantas propuestas afines que abundan en la literatura científica. Al propio tiempo, se requiere explicar minuciosamente las relaciones esenciales de la propuesta.

2.6.2 Construcción de un modelo teórico

Ya conociendo el concepto y las características pertenecientes a un modelo teórico, en el siguiente apartado se detalla la manera de construir un MT. Como base se utilizarán los puntos sugeridos por Reyes Piña, Olga Lidia; Bringas Linares, José Antonio (2005) en el artículo “La Modelación Teórica como método de la investigación científica” donde fundamentan la construcción de un modelo teórico en contraste con el sistema genético. En dicho artículo los autores señalan 7 puntos importantes en el sistema teórico:

Fundamentos filosóficos, pedagógicos, psicológicos, sociológicos y otros de carácter social. Marco teórico general de la investigación (conceptos, categorías, métodos, leyes y principios).

- Objeto de la investigación particular.
- Campo de acción compuesto por la teoría o construcción teórica específica.
- Propiedades y relaciones inherentes al objeto / campo investigado.
- Capaz de revelar sus caracteres esenciales en la nueva propuesta teórica.
- Modelación teórica. (Piña, Lidía, Linares y José Antonio. 2006. Pág.10).

Partiendo de la idea de los autores la creación de un modelo teórico se origina a través de una teoría base que otorga de categorías y variables, que al ser acoplada con nuevos fundamentos origina información nueva, que al ser acreditada se conforma para la representación de la realidad (modelo) distinguida entre conocimiento heredado y nuevo.

En la parte de la fundamentación, es el principio sobre el que se apoya y se desarrolla el modelo, en este caso la fundamentación de la investigación es de carácter psico-social, ya que combina elementos de comunicación y psicología. Como segundo punto, marco teórico, Becerra Artiada (2003) se refiere a él, como la elaboración conceptual de un sistema de referencias categoriales ligado al objeto de estudio.

La importancia del marco teórico es la parte de la limitación del problema, formula definiciones y fundamenta las hipótesis por medio de ideas, procedimientos y teorías. En este caso, el marco teórico aborda la parte de la Comunicación Estratégica, Comportamiento Organizacional, Felicidad Organizacional, Clima Organizacional y Modelo Teórico. Temas que se ligan con el objeto de la investigación particular y que permiten la construcción de instrumentos compuestos por la teoría para la práctica.

Como quinto punto, propiedades y relaciones inherentes al objeto / campo investigado, se refiere al contexto de la particularidad del caso de estudio que reflejen las propiedades inherentes y las relaciones presentes en el objeto investigado. En el caso de esta tesis, el campo investigado se desarrolla en el contexto del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, donde se estudiará el comportamiento, ambiente, estado, satisfacción de los empleados y su noción de felicidad, fenómenos capaces de revelar información esencial para la propuesta.

Como último paso, está la capacidad de abstracción y aplicación plena de los principios. Lo que se traduce como la representación gráfica explicativa.

2.6.3 Desarrollo de un modelo teórico

Para el desarrollo concreto del modelo, se utilizó lo recomendado por Piña, Lidía, Linares y José Antonio (2003), quienes, para el desarrollo de un MT, realizan tres pasos; principio de analogía,

principio de enfoque sistémico y el principio de la simplicidad en el diseño. Cada proceso, tiene una reacción sobre el siguiente. Como primera pauta Piña, Lidía, Linares y José Antonio (2003) definen a el principio de analogía como la articulación por semejanzas entre las cosas, con la finalidad de atribuirle cualidades de la una a la otra.

Como primera pauta es necesario realizar un diagrama que justifique el acoplamiento entre áreas y teorías. Mientras que el principio de enfoque sistémico, teniendo en cuenta la deducción obtenida por el anterior análisis, busca darle forma y definir los componentes esenciales del modelo por medio de su visualización y lectura. Además, teniendo los resultados de la experimentación se integran para visualizar la propuesta semifinal.

Y por último, en consideración a lo previsto, en el principio de la simplicidad se diseñará el modelo teórico de manera elemental y de forma sencillo, guiándose por principios, palabras y señales. El desarrollo de estos elementos se realizará en dos etapas, dado el apartado en el marco teórico se maneja el principio de analogía, el principio de sistemático y principio de la simplicidad en el diseño.

El caso de la investigación, de acuerdo a la investigación, el principio de analogía tendría que ser representado de la siguiente manera (Ver figura 15). La comunicación estratégica, es la parte primaria y elemental del modelo, es ella la encargada de estudiar y dirigir las estrategias necesarias para promover la felicidad organizacional dentro del Instituto Bilingüe John L. Austin. Por su característica de adaptación y multidisciplinar la convierte en un catalizador de los demás campos de estudio.

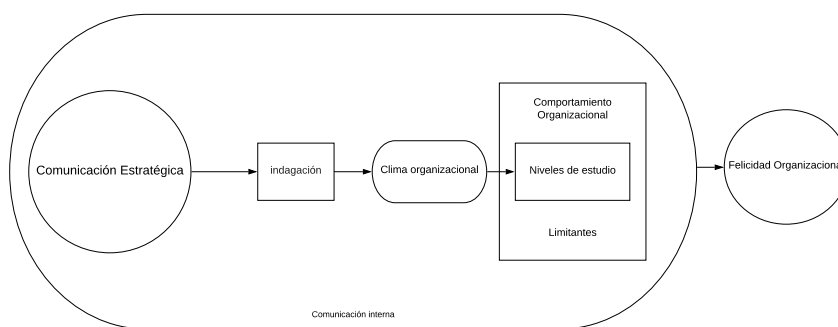
La comunicación estratégica analizará a la organización siguiendo los limitantes y perspectivas propuestas por la definición del clima laboral y comportamiento organizacional, las cuales se dividen en 4 áreas; estilo de administración, sistema, contexto e individuo o micro perspectiva, perspectiva intermedia, macro perspectiva, el contexto ambiental y organizacional.

Esto con la finalidad de conocer los problemas inmersos de comunicación interna que perjudican en el desarrollo del clima laboral, para si proponer estrategias y técnicas que efectúen la felicidad organizacional.

Figura 15

Principio de analogía.

Principio de analogía



Elaboración propia.

Los siguientes paso serán desarrollados en el apartado de propuesta con la finalidad de desglosar a la perfección la creación del modelo teórico.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Enfoque metodológico

En el presente capítulo se hará una descripción específica de los aspectos metodológicos de la investigación, esto con el fin de coordinar y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del *Instituto bilingüe John L. Austin*”, con el fin de plantear, analizar y formular las características integrales del modelo a formular.

3.2 Selección de diseño

La investigación cualitativa se entiende como un diseño de investigación que extrae descripciones de la realidad a partir de los instrumentos de investigación propios del área, por lo cual el tipo de método es un proceso inductivo de contextualización en un ambiente natural, la relación entre el investigador y los participantes es personal y se basa en las cualidades que pueden ser sustraídas por sus experiencias o ideologías.

En este tipo de enfoque las variables no se definen con la finalidad de analizarse por medio de una medida estadística, sino en la dispersión de la información sustraída, de acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Lucio (2006) con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo.

Es por tales motivos que un enfoque de tal categoría puede dar a la investigación la posibilidad de estudiar desde diferentes perspectivas (noción objetiva y noción subjetiva) la realidad propia de los trabajadores pertenecientes al *Instituto Bilingüe John L. Austin*, para así dotar de información relevante y significativa, que sirva de insumo para el desarrollo del modelo.

3.3 Premisas

- La propuesta de un modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional favorecerá un cambio positivo en el clima organizacional del *Instituto Bilingüe John L. Austin*.
- La generación de felicidad organizacional en el *Instituto Bilingüe John L. Austin* es la estrategia principal para el mejoramiento del clima organizacional.

3.4 Definiciones conceptuales de las variables o categorías analíticas

En la investigación se contemplan dos variables; clima organizacional y felicidad organizacional. Para la conceptualización del clima organizacional elegimos el concepto de Brunet (1987) en el cual afirma que “El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como los rasgos personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (Pág. 12). En cuestión del clima organizacional la mayoría de los conceptos están centrados en tres puntos determinantes como lo son percepción, ambiente y actitud, dentro de un proceso de retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Dichos comportamientos organizacionales se encuentran inmersos en cuatro dimensiones las cuales de acuerdo a Litwin y Stringer (1968) se consideran perceptivos en los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Mientras que la felicidad organizacional, de acuerdo a Fernández (2015) es la:

“capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva” (Pág. 1).

De tal manera se puede entender que el clima organizacional es una variable independiente que se construye a partir de las características presentes de la organización, y que como resultado final dará la felicidad organizacional, siendo esta entonces la variable dependiente, ya que es la construcción del panorama presente en el clima organizacional.

3.5 Cuadro de operacionalidad

Tabla 10

Matriz de operacionalidad de clima organizacional

Matriz de operacionalidad					
Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Unidad de observación
Clima organizacional	Sistema	Estructura organizacional	-Diseño de la estructura organizacional -Condiciones organizacional -Jerarquía organizacional	Guía de observación	<i>Instituto Bilingüe John L. Austin</i>
		Fuerzas motivacionales	Estrategias y técnicas de motivación	Guía de observación	Revisión documental
		Interacción	Comunicación interpersonal (supervisor-subordinado)	Guía de observación	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH
			¿El supervisor se compromete a establecer y cumplir los objetivos?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH
		Métodos de mando	¿Cuál es la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH

		Comunicación	Estilo de flujo de comunicación	Guía de observación	Trabajadores del Instituto Bilingüe John L. Austin
		Motivación	Existencia de políticas y normativas	Guía de observación	Revisión documental
		Planificación	Estrategias para establecer objetivos y directrices	Guía de observación	Revisión documental
		Resolución de problemas y toma de decisiones	¿Existe una distribución de decisiones justa y equitativa?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH
			Distribución de tareas	Guía de observación	Revisión documental
		Capacitación	¿El instituto John L. Austin se encarga de dar capacitación correcta a los empleados?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			Existencia y diseño de manual de capacitación	Guía de observación	Revisión documental
	Estilo de los administradores	Motivación	¿Existen estrategias para motivar a los empleados y responder sus necesidades?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH
				Existencia y diseño de políticas y normativas	Guía de observación
			Autoridad	Estilo de liderazgo de los administradores	Observación

		Participación	¿Existe convivencia o acercamiento entre supervisor – subordinados?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			Nivel de relación interpersonal (supervisor-subordinado)	Guía de observación	Oficinas en el Instituto Bilingüe John L. Austin
		Relaciones interpersonales	¿Existe una convivencia y comunicación entre los empleados?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			Nivel de comunicación interpersonal (supervisor-subordinado)	Guía de observación	Oficinas en el Instituto Bilingüe John L. Austin
		Calidad de supervisión	¿Emplea tiempo y espacio el administrador para resolver problemas y promover objetivos?	Entrevista semi estructurada	Directora y Coordinadora del Instituto Bilingüe John L. Austin
			Estilo de liderazgo de los administradores	Guía de observación	Directora y Coordinadora del Instituto Bilingüe John L. Austin
		Políticas y administración	Existencia y diseño de políticas internas	Observación	Revisión documental
		Seguridad	¿Se encarga de garantizar seguridad económica y física?	Entrevista semi estructurada	-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente -Becario.

		Existencia y diseño de políticas internas	Guía de observación	Revisión documental
	Condiciones en el trabajo	Condiciones de trabajo	Guía de observación	Áreas de trabajo del Instituto Bilingüe John L. Austin
Factores ambientales	Estructura organizacional	Relación entre la estructura organizacional y ambiente	Guía de observación	Instituto Bilingüe John L. Austin
	Políticas	¿Las políticas internas generan confianza en los trabajadores?	Entrevista semi estructurada	-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente -Becario.
	Seguridad	¿Los trabajadores se sienten protegidos dentro de las instalaciones?	Entrevista semi estructurada	-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
	Status	¿El status de las personas repercuten el grado de interacción y satisfacción?	Entrevista semi estructurada	-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
	Relación con los subordinados	¿Existe una tensión con la presencia de los subordinados?	Entrevista semi estructurada	-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
	Relación con los compañeros	¿Cómo es la relación entre los trabajadores del instituto? -¿Existe un división por jerarquía?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Nivel de comunicación horizontal	Guía de observación	Áreas de trabajo
	Sueldo o salario base	-¿El salario base produce satisfacción en los trabajadores?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin

			-¿Es relativo al trabajo?		-Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Condiciones de trabajo	-¿Cómo influyen las condiciones del trabajo en la perspectiva de los trabajadores?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Calidad de supervisión	-¿Los trabajadores perciben que su labor es tomada en cuenta? -¿Existe un interés por promover y contribuir con los objetivos de la institución?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
Factor individual	Realización personal		-¿Existe una noción de logro en su función dentro de la institución? -¿Cumple la organización con la expectativa? -¿Tienen visión sobre su futuro?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			-¿Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo actual?	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH

					-Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Estimación	-¿Existe un reconocimiento por su función dentro de la institución?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			-¿Cómo te sientes como trabajador del Instituto Bilingüe John L. Austin?	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin -Coordinadora Académica y RRHH -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Amor o pertenencia	-¿Se siente apreciado por sus compañeros de trabajo? -¿Estima a sus compañeros de trabajo?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH. -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			-¿Cómo te sientes al convivir y relacionarte con tus compañeros de área esta última semana?	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH. -Coordinación de Marketing y difusión académica.

					-Docente. -Becario.
		Seguridad	-¿Se siente seguro dentro de la institución? -¿Piensa regularmente en su situación económica?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH. -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Fisiológicas	-¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia? -¿Cómo te sentiste físicamente la última semana en tu lugar de trabajo? -¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?	Entrevista semi-estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH. -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			-¿Cómo te sentiste físicamente la última semana en tu lugar de trabajo? -¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?"	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH. -Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.

Elaboración propia.

Tabla 11

Matriz de operacionalidad de felicidad organizacional

Matriz de operacionalidad					
Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Unidad de observación

Felicidad organizacional	Gestión de personas	Convicción	¿Los líderes tienen una convicción ética?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. -Coordinadora Académica y RRHH
		Coherencia	-¿Los directivos y coordinadores son empáticos ante los problemas de los subordinados? -¿Los subordinados son tomados en cuenta en la resolución de problemáticas organizacionales? -¿Existe apoyo ante las problemática de cada trabajador perteneciente a la institución?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin - Coordinadora Académica y RRHH
		Credibilidad	¿Los líderes aportan credibilidad en sus acciones éticas?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin - Coordinadora Académica y RRHH
	Procesos operacionales	Liderazgo firme y cercano	-¿Los jefes demuestran un estilo de liderazgo firme, cercano, exigente con las tareas y preocupado de las personas? -¿Mantiene una comunicación horizontal? -¿Tiene el rol de líder o de jefe?	Entrevista semi estructurada	- Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			Nivel de comunicación interpersonal y estilo del liderazgo	Guía de observación	Directora y coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin

		Gestión participativa	<p>-¿La organización involucra activamente a los trabajadores en la marcha de la organización?</p> <p>-¿La organización toma en cuenta a los trabajadores en los mejoramientos de procesos y políticas organizacionales?</p>	Entrevista semi estructurada	<p>- Coordinación de Marketing y difusión académica.</p> <p>-Docente</p> <p>-Becario.</p> <p>-Revisión documental</p>
			Nivel de comunicación interpersonal y estilo del liderazgo	Guía de observación	Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin
		Gerencia de felicidad	<p>¿El instituto cuenta con estrategias con el propósito de crear un ambiente de trabajo armonioso?</p> <p>¿Los directivos o coordinadores asignan a los empleados la posibilidad de realizar trabajos que les signifiquen un reto?</p>	Entrevista semi estructurada	<p>-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin</p> <p>- Coordinadora Académica y RRHH</p> <p>- Coordinación de Marketing y difusión académica.</p> <p>-Docente.</p> <p>-Becario.</p>
			Políticas, normas y estilo del liderazgo	Guía de observación	<p>-Revisión documental.</p> <p>-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin</p>
	Condiciones de trabajo	Positividad	<p>-¿Los trabajadores de instituto se consideran felices?</p> <p>-¿El entorno de la institución provoca una atmósfera positiva?</p>	Entrevista semi estructurada	<p>-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin</p> <p>- Coordinadora Académica y RRHH</p> <p>- Coordinación</p>

					de Marketing y difusión académica. -Docente -Becario
			¿Cuál es la concepción de felicidad para cada trabajador?	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora Académica y RRHH. - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Sentido	-¿Los trabajadores realizan su labor con entrega, exigencia? -¿La institución te motiva a realizar tu trabajo?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora Académica y RRHH. - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Relaciones confiables	-¿Las relaciones con tus compañeros te produce bienestar? -¿La relación con los directivos o coordinadores te motivan en tu trabajo? -¿Tus compañeros te generan confianza?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora Académica y RRHH - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.

			¿Cómo te sientes al convivir y relacionarte con tus compañeros de área esta última semana?	Cuestionario	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora Académica y RRHH - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Desarrollo profesional y personal	-¿La institución se preocupa por tu desarrollo profesional? -¿El instituto genera estrategias que permitan el crecimiento profesional de sus empleados?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora Académica y RRHH. - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
			Desarrollo y existencia de políticas y estrategias	Observación	Revisión documental
		Compromiso	¿Los trabajadores muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, con su equipo y con su organización?	Entrevista semi estructurada	- Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
		Logro y reconocimiento	-¿Logras tus objetivos propuestos en la organización? -¿Sientes que entregas buenos resultados a la organización?	Entrevista semi estructurada	-Directora y Coordinador del Instituto Bilingüe John L. Austin. - Coordinadora

					Académica y RRHH. - Coordinación de Marketing y difusión académica. -Docente. -Becario.
--	--	--	--	--	--

Elaboración propia.

3.6 Método

En esta investigación el método que se va utilizar para estudiar el tema es un estudio de caso, el cual es una herramienta de investigación y técnica de aprendizaje. El objetivo primordial de los estudios de casos es el conocer y comprender un fenómeno estudiando su situación general, de acuerdo con Yin (1989) (Citada por Escudero, Delfín y Gutiérrez) el estudio de caso es "una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes" (Pág. 8). Es por ello que este tipo de método nos permitirá estudiar el contexto actual en el *Instituto John L. Austin* con la finalidad de conocer las diversas variables presentes en la creación del clima organizacional y su denotación de la felicidad de los empleados.

De igual manera Yin (1989) considera al estudio de caso útil para temas novedosos "el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos" (Pág. 23)
- Resulta útil, para desarrollar una investigación sobre la gestión de la felicidad organizacional.

- **Muestreo intencional**

Debido a las circunstancias presentes en la investigación se utilizará una muestra tipo intencional, la cual de acuerdo a Otzen y Materola (2017) selecciona casos característicos de una población limitando así la muestra solo a los casos seleccionados. De acuerdo a los autores este tipo de muestra se utiliza en escenarios con población variada, optando por una elección reducida.

3.7 Técnicas

Las técnicas e instrumentos que se aplicarán para la siguiente investigación son:

1.- Guía de observación: La observación es una de las técnicas más usadas y antiguas para los investigadores, el hecho de describir y comprender la naturaleza y el ser humano, dan una visión cercana del fenómeno. De este modo que la observación pretende describir, explicar, comprender y describir patrones. La observación se lleva a cabo por la captura de información que capta el observador y que permiten el aprendizaje.

Al paradigma de la observación en la investigación cualitativa se le denomina como técnica de observación participante. De acuerdo a DeWALT & DeWALT (2002) (Citado por Kawulich, Bárbara, 2020) “la observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades” (Pág. 2).

Por lo cual la observación participante involucra una interacción social entre el investigador y los participantes en un contexto, de ese modo se recogen datos sistemáticos, sin intervenir de manera significativa en las actividades.

La técnica implica una selección de escenario, en este caso se realiza en las oficinas del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, para ello previamente se elabora una guía de observación con el objetivo de identificar características específicas en el sistema y modo de administración, para posteriormente ser analizados y contrastados con la demás información recabada. Para la

calificación y criterio de los ítems, se elaboró la siguiente tabla como referente a cuantificar las cualidades seleccionadas para nuestra observación (Ver anexo 2).

Tabla 12
Criterio de la guía de observación

Calificación	Criterio
1	Deficiente: Las evidencias proporcionan mínimos elementos y/o datos de acuerdo con lo solicitado
2	Insuficiente: Las evidencias sólo proporcionan algunos elementos y/o datos. De acuerdo con lo que pide el indicador.
3	Suficiente: Las evidencias proporcionan elementos claros de lo que solicita el ítem correspondiente.
4	Sobresaliente: Las evidencias superen lo requerido.
5	Excelente: Las evidencias sobrepasan las expectativas de lo requerido por el ítem.

Elaboración propia.

2.- Entrevista semiestructurada

La entrevista es una técnica de recolección de información que tiene como principal objetivo obtener información de forma oral sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas. El sistema de entrevista funciona con una persona que toma el rol de entrevistador(a) y otra que es el o la entrevistada, donde por medio de una interacción en torno a un tema, se profundiza en las opiniones y conocimientos sobre el mismo.

Las entrevistas semiestructuradas serán realizadas por medio de la estructura organizacional de trabajadores del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, en este caso se seleccionará a una persona perteneciente a cada cargo. La finalidad de la entrevista es profundizar en el análisis de estado actual del clima laboral de la institución, de este modo nos permitirá analizar la percepción de los trabajadores frente al entorno de una manera subjetiva.

En este caso, la división de los subgrupos será con base a la estructura organizacional presente del Instituto Bilingüe John L. Austin; organigrama, dimensión y tamaño de la institución, niveles, etc (ver anexo 3) .

3.- Cuestionario

Como última técnica se utilizará un cuestionario, el cual es un instrumento de investigación que se caracteriza por recoger información sobre un problema u objeto de estudio, a diferencia

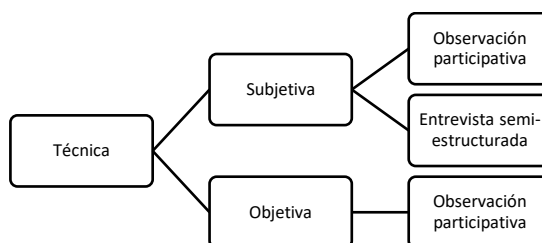
de la entrevista el cuestionario cuenta con la ausencia del encuestador por lo que se mantiene una interacción interpersonal. El cuestionario es un instrumento que se diseña bajo la temática de preguntas ordenadas que deben ser respondidas bajo ciertos parámetros.

La finalidad del cuestionario (Ver anexo 4) aplicado al personal anteriormente mencionado es para identificar los indicadores de la felicidad dentro de la organización y a nivel personal. De esa manera se estaría estudiando también la forma en que cada persona percibe la felicidad dentro de la organización.

Es así como se pretende, estudiar el fenómeno desde la perspectiva objetiva y subjetiva, ubicando las áreas de interés y la forma más adecuada de obtener información que nos servirá para justificar y darle peso al modelo que se propondrá.

Figura 16

Proceso de indagación de información



Elaboración propia.

3.8 Muestra

Para la selección de la muestra específica, se optó por ubicar de acuerdo al organigrama de la institución, el extracto intencional quedó distribuido en cada instrumento de la siguiente manera:

- Cuestionario: En la cuestión de la muestra para aplicar el cuestionario, se tomará en parte al organigrama y el personal semi externo de la institución, actualmente rondan entre los 14 a 15 trabajadores, por lo tanto, por cuestiones de tiempo se pretende emplear a 8 personas de distinto rango; dirección general, coordinación general, coordinación de

área, dirección de marketing, docente de preescolar, docente de nivel básico, servicio social y personal de limpieza.

- Entrevista: En relación a los grados inmersos en el organigrama se tomará una persona de cada rango, de esta manera se distingue a la dirección general, coordinación general, personal administrativo, docente y servicio social - becario. Por lo tanto, el personal adecuado será: Alaide Aurora Salgado Galván (directora de la institución), Mónica Yrene Dueñas Vargas (coordinadora general), Kristel A. Salgado (Coordinadora Académica y RRHH – administrativa), Yulieth Carranza (docente) y Moisés García Sánchez (becario).
- Guía de observación: en la cuestión de la guía de observación se tomará de manera general a la organización, esto con la finalidad de contemplar una observación más objetiva.

La elaboración del perfil idóneo para integrar la muestra, cumple con las características acordes a la separación en grupos determinados por la jerarquía, funciones, centralización de la información y flujo de comunicación, en este caso se pretende conocer la perspectiva de los niveles jerárquicos altos, medios y bajos sobre los factores sistemáticos, estilos de los administradores, factores ambientales e individuales, para así cumplir con una investigación general y uniforme.

3.9 Procesamiento

El Instituto John L. Austin cuenta con antecedentes gracias a la realización de planes de comunicación, auditorías e investigaciones precedentes, donde se descubrieron las áreas de oportunidad crecientes a la falta de acciones a favor de su público interno, ante ello la elaboración de este trabajo de investigación tiene como propósito el desarrollo de un modelo que permita la creación firme de un clima organizacional óptimo para los empleados, con lo que se espera beneficiar de forma general a la institución, creando ambientes gestionados a partir de

la felicidad organizacional. Para su elaboración es necesario contar con información previa que sustente el trabajo, para ello se diseñó un plan de recolección de datos que proporcione datos desde diferentes perspectivas.

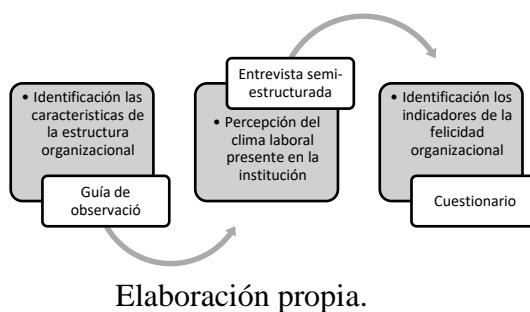
La ejecución de las técnicas de investigación constará de tres fases claves, la primera se desarrollará al momento de aplicar la guía de observación participativa en el instituto, esto con la finalidad de percibir, atribuir y reconocer características organizacionales significativas. La elaboración de la guía de observación se diseñará con la finalidad de señalar la situación actual, específicamente en el sistema, ambiente y administración.

En la segunda se entrevistará a 6 trabajadores de distintos rangos, seleccionados previamente con base en rangos y rasgos de la organización y el organigrama (directora general, coordinación de ambos grados, administrativos, docentes de ambos grados, prestadores de servicio social y becarios).

De esta manera se conocerá en profundidad el sentir de los trabajadores, su experiencia, ambiente y calidad del clima organizacional. Además, se podrá contrastar la opinión recolectada. Y por último en la tercera se aplicará un cuestionario de respuestas abiertas y cerradas que permita identificar la percepción individual y organizacional de la felicidad por rango, en los cuestionarios se utilizará la jerárquica establecida; director, coordinador, docente, administrativo, becarios y personal operativo.

Figura 17

Fases de la investigación



De esta manera (Ver figura 17), la primera fase tiene la finalidad de percibir y reconocer los rasgos de la institución, la segunda profundizará en el análisis del estado actual del clima organizacional y la tercera fase identificará los indicadores de la felicidad.

Posteriormente toda la información recopilada será transcrita y analizada con la finalidad de comparar y sustentar el modelo de comunicación estratégica basado en la felicidad organizacional.

Capítulo IV. Análisis de resultados

En el presente capítulo se explicarán los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, relacionándolos con lo planteado en el capítulo teórico, de tal manera que puedan mostrarse los resultados cuantitativos y su interpretación cualitativa, verificando el cumplimiento de los objetivos y de las premisas de este estudio.

4.1 Resultado de la guía de observación

En relación a los resultados obtenidos (Ver Anexo 2) mediante la aplicación de la guía de observación en las instalaciones del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, con la finalidad de conocer las condiciones presentes en la organización, se puede analizar que la institución no cuenta con las características aceptables para la construcción de un ambiente laboral idóneo, las áreas observadas y el tipo de liderazgo que se ejerce, cuentan con un déficit en la gestión de un entorno que favorecedor del desarrollo de la felicidad organizacional. Tal como lo refiere Fernández (2015) una organización debe tener la capacidad de ofrecer, facilitar y gestionar a los trabajadores, condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de las fortalezas individuales y generales.

Dentro los principales problemas detectados están la deficiencia en gestión de recursos hacia el capital humano de la organización, la falta de propuestas, políticas e incentivos. A diferencia de la gestión de recursos financieros, recursos materiales y tecnológicos, donde hay constante inversión al retoque del edificio y el acondicionamiento de las aulas, beneficiando en mayor medida al público potencial y público semi-interno (estudiantes). Esto sugiere que la dirección general está centrándose en la construcción de una imagen externa y descuida la imagen interna.

Referente al caso de la infraestructura, el tamaño de la organización juega un papel neutral en la percepción y sentir de los trabajadores, actualmente el instituto cuenta con un edificio principal que contiene un área verde, dos oficinas, cinco aulas, un comedor, una sala y tres baños. El número total de alumnos inscritos asciende a 98 más 20 trabajadores; en turnos matutino y vespertino. La planeación de horarios ha repercutido de manera favorable dado que ante el reducido tamaño de la institución, la distribución de los alumnos y docentes ha permitido

que no existan quejas, además, el estado del edificio se califica como regular de tal manera que se le puede catalogar como una variable de tipo causal, la cual Brunet (1987) denomina a su vez como variable causal de tipo independiente, ya que, con cada mejora o deterioro de la fachada y recursos, generalmente influirá a las otras variables. De ese modo es como los empleados ante la constante gestión en la fachada perciben una influencia positiva.

El edificio se encuentra en condiciones más o menos favorables, si bien la fachada se encuentra en perfecto estado, las oficinas no tienen mejoras en las condiciones físicas como (iluminación, estética, ventilación, espacios, privacidad, niveles de ruido, etc.), agregando la aglomeración y falta de espacios propios.

El tema de la identidad institucional (corazón ideológico) es desconocido en la organización a pesar de existir un corazón ideológico que plantea la misión, visión, valores y objetivos de la organización, pero, no existe una difusión del mismo entre el público interno, por lo cual no se cuenta con iniciativas que refuercen la ideología y sentido de pertenencia en los trabajadores. De acuerdo a Fernández (2015) la falta de identidad repercute en la construcción de sentido social en el trabajo, lo que genera que no exista inspiración al momento de desplegarse en la labor.

Del mismo modo el organigrama no es visible ni respetado, cuenta con áreas inexistentes y está diseñado de manera excluyente, ya que no toma en cuenta a sectores de trabajadores como lo son los docentes o el personal de intendencia.

En cuestión de normativas, la institución no cuenta con políticas internas como lo es el código de ética y reglamento laboral. De igual manera no tienen ningún tipo de manual que emane de la cultura y convivencia laboral. El único documento legal es el contrato semestral que incluye una serie de cláusulas respecto a los deberes y funciones de cada órgano. Lo que señala que la organización está planteada bajo un espectro en la Teoría X de McGregor (1960), de acuerdo a Velázquez (2006) este tipo de organizaciones se basa en un estilo de administración clásica que mantiene un pensamiento estricto y rígido con políticas limitadas y sistemas rutinarios de trabajo para los empleados.

4.2 Resultados de la entrevista

Se realizaron cinco entrevistas al personal del Instituto Bilingüe John L. Austin (Ver anexo 6), seleccionadas de acuerdo a la jerarquía en la institución; Directora General, Coordinadora, Coordinadora de *Marketing* (administrativa), Docente y Becario, con la finalidad de conocer su postura respecto a las condiciones laborales, estilo de liderazgo y la política interna.

Para un estudio más dinámico, se agruparon las entrevistas en dos grupos; líderes (grupo 1) y subordinados (grupo 2). En el grupo 1 se encuentra la dirección general y coordinación general, a quienes se les denominara como LÍDER A (Dirección general) y LÍDER B (Coordinación general). En el caso del grupo 2 se halla la Coordinación de *marketing*, un docente y un becario, los nombres para las unidades del grupo son: COORDINACIÓN M (Coordinación de marketing), DOCENTE C y BECARIO D. Una selección adecuada dado que Robbins (1999) alega que el comportamiento organizacional se desarrolla en grupos, de acuerdo a lo visto en la entrevista, estos grupos contemplan similitudes y contradicciones. Los datos obtenidos son los siguientes:

La percepción de los trabajadores es relativa en la institución, varía de acuerdo a su labor y obligación. En el caso de las líderes cuando se les cuestionó sobre su foco de atención, tuvieron un enfoque hacia las cuestiones financieras, tal como lo afirma el LÍDER A: “Es muy importante tener mucha matrícula porque permite incrementar el salario de los trabajadores, pero pues actualmente no hemos aumentado la matrícula, así que se ha mantenido en esta situación constante desde hace dos años”, es así que la baja matrícula repercute en los salarios de los trabajadores y la gestión de la infraestructura. Lo cual, es relacionado a lo respondido por el LÍDER B, acerca de sus mayores demandas por los subordinados, afirmando que existe una inquietud por el aumento del salario base: “Pues no estamos muy bien pagados definitivamente, quisiéramos ganar más”.

Mientras que los docentes y administrativos (grupo 2) se mantienen alertas sobre temas legales y laborales. Ellos mencionaron en repetidas ocasiones sobre el contrato laboral, al cual consideran como incomprensible y poco flexible. Tal como lo menciona el DOCENTE C, quién comentó acerca de la política interna: “Vienen muy general sólo lo que yo debo hacer y ya. No

garantizan mis derechos, solo se lo que yo tengo que hacer ¿Cómo me puede responder la institución?” o la COORDINACIÓN M, sobre la flexibilidad en el contrato laboral: “Como cuando uno se enferma y te vas uno o cuatro días no te dan esos días se te descuentan”.

Al contrario de ellos, el personal más bajo en la jerarquía como lo son los becarios, prestadores de servicio y personal de intendencia no tienen un conocimiento sobre apartados legales o económicos, su preocupación está ligada a tener un puesto estable, por lo que su postura se mantiene neutra. Ya que, al cuestionar la situación actual a BECARIO D, se mantuvo bajo una postura firme y positiva, alegando que a pesar de la situación quería permanecer en el futuro con un puesto base: “La verdad si me gustaría seguir aquí en el instituto”.

El patrón ubicado está relacionado con la estructura organizacional y la insatisfacción laboral, ya que entre más alto sea el puesto en la jerarquía mayor es el estrés e insatisfacción, a la vez que cada acción ya sea del exterior o interior tiene una repercusión entre altos mandos a subordinados y viceversa. Por lo tanto, el código sugerido a este fenómeno es el sugerido por Likert (1968) el cual señala que el clima organizacional asumido en la organización depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben.

Además, a los tipos de enfoque entre los diferentes grupos, como códigos se les puede considerar como una variable, en este caso de acuerdo al sistema de clasificación de Brunet (2011) el dinero juega como variable causal ya que define el sentido en que la organización evoluciona. Mientras que la motivación o insatisfacción de los trabajadores en general e individual, sería el producto que refleja la influencia de las otras variables.

Un dato muy importante es la consideración del dinero en la institución, pues es de los valores más mencionados y que profundizando en la entrevista es el principal detonante del ambiente laboral, esto va relacionado a la cuestión financiera de la organización, ya que ante la baja matrícula de estudiantes la escuela se encuentra casi en la quiebra, hecho que ha repercutido en el sueldo de los trabajadores. De acuerdo a Mercedes (2018) es necesario regular estas relaciones de causa – efecto, debido que cada persona puede actuar de modo subjetivo desarrollando un

comportamiento defensivo, en este caso el dinero tiene como efecto la falta de interés por conversar el puesto a futuro donde incluso el LÍDER A se ve afectada “Personalmente siento que no está dentro de mis planes a futuro mantener la institución”. Por lo tanto, en la cuestión del desarrollo personal, la mayoría de los trabajadores ante la baja expectativa de la organización cuentan con metas a futuro fuera de institución, uno de los principales motivos es la falta de programas o actividades que desarrollen sus capacidades.

En el caso de las condiciones laborales juegan como patrón neutral, ya que los trabajadores se sienten a gusto tanto en las instalaciones y con el equipo de trabajo. Tanto el grupo uno, como el grupo dos, no tiene ningún problema, tal como lo afirma el LÍDER B: “Tenemos buenas instalaciones y estoy a gusto en los salones” o Yulieth Carranza que las clasifica como: “Cómodas y estables”. Las opiniones positivas son el efecto de dos acciones; la inversión en la infraestructura y el tamaño de la organización, el cual de acuerdo a Chiavenato (2009) una estructura pequeña y con pocos miembros es un grupo informal de tipo primario, código que por sus características ayuda al afecto y lealtad entre las personas. Por lo tanto, el caso de la infraestructura es una oportunidad que puede ser explotada para perfeccionar las condiciones de trabajo, las cuales Fernández (2015) considera necesarias para la construcción de la felicidad organizacional, ya que ayuda en la salud física y mental de los trabajadores.

En el caso del código estilo de liderazgo, en los altos mandos, tanto la Dirección General y la Coordinadora no tienen conocimiento sobre cómo dirigirse a los subordinados, de acuerdo a los comentarios del grupo de administradoras, ambas muestran limitado conocimiento en gerencia y liderazgo. Al cuestionar al LÍDER A, sobre sus estudios y preparación en el tema de administración su respuesta fue la siguiente: “Tomé un curso de los tres niveles de liderazgo en *CreArte* aquí en Chilpancingo, son tres meses de este curso” confundiendo un curso de autoayuda (coaching) con uno de gestión de empresas, mientras que el LÍDER B solo cuenta con una baja noción de administración “He leído sobre métodos de la cinco S que utilizan los japoneses, si le leído pero cursos no he tomado”. Por lo tanto, la falta de noción, indica que no se cuenta con código funcional a la concepción ética de ser humano, el cual para Fernández (2015) es un sistema de creencias que operan los dirigentes de las empresas con el fin de trazar estrategias y operaciones con una ideología ética, es por ello que se puede pronosticar que tanto

la Directora y la Coordinadora se manejan con características y estilos de la teoría clásica/tradicional pertinente a la Teoría X de McGregor (1960), donde los gerentes dirigen una organización con autoritarismo, normas estrictas y sin responsabilidad en los trabajadores.

De acuerdo al grupo dos, existe una falta de supervisión de la Dirección General hacia los empleados, se menciona que la Coordinadora tomó la dirección de la organización, por lo que hay un choque de ideas y decisiones, lo que puede llevar en un futuro a un choque de bandos. Acorde a ello el DOCENTE C, se refiere sobre la presencia de la directora y la confianza que le tienen como: “realmente hay veces que ni nos damos cuenta que está aquí”. Esto se complementa con la opinión de la COORDINACIÓN M. “Esta unas tres o dos veces, o a veces como dos horas o tres al día”, “Unas dos horas por semana”. Lo que indica la falta de su presencia, ante ello la directora se justifica diciendo que esto se debe a que tiene otra responsabilidad como docente de la UAGro. Todo esto confirma la crítica del párrafo anterior.

La única persona que mantiene una opinión neutral sobre la situación y su sentir es el becario, quien a pesar de notar una baja presencia no le toma importancia o relevancia, aunque sí tiene claro hacia quién se tiene que dirigir para cualquier duda, en este caso el refiere a su líder a “la maestra Mónica”.

La política interna; contrato laboral, juega un papel muy importante y puede ser el segundo detonante principal del clima organizacional, ya que reúne comentarios generales tanto positivos como negativos, el cual se ha visto en polémica y controversia. Dentro del grupo uno, existe una confrontación por el criterio del patrón; contrato laboral. Por parte del LÍDER A, quien puntualiza que la ética dentro del contrato laboral ha mejorado los niveles de ausentismo y productividad “Es muy humana y eso nos ha repercutido por eso a cada rato nos escuchan cuando planteamos que nos faltan cosas, hemos estado cambiando varias reglas. Hay personas que llegan tarde, porque tienen un problema, o que no llegan y se comprende, pero ya dice uno ¡ya no!”, mientras que el LÍDER B, estima que el mencionado contrato laboral no contempla la ética y los derechos laborales “hay muchos puntos que están a favor de la empresa, y nosotros como empleados no tenemos ningún beneficio”. Al igual que el campo anterior, el LÍDER A, deja en evidencia su falta de preparación en temas de liderato, y de concepción ética y las tres

“c” de Fernández (2015), la cual prepara a los ejecutivos para articular a la organización mediante el adiestramiento ideológico, cuya respuesta efectiva radica en un perfil ético, gestionando entonces los demás mecanismos (política, labores, grupos, etc.).

Como reacción al contrato laboral como variable causal, se tiene como repercusiones el malestar entre los subordinados del grupo 2 y la coordinadora, esto lo explica Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) en la teoría de Herzberg, el cual especifica que el contexto dentro de una organización puede ser la fuente de insatisfacción, lo que se comprueba con la réplica del grupo dos, donde lo consideran estricto y desconocido. Conforme a las palabras de el DOCENTE C, “No conozco las políticas internas” o “Vienen muy generales sólo lo que yo debo hacer y ya. No garantizan mis derechos, solo se lo que yo tengo que hacer ¿Cómo me puede responder la institución?” y la COORDINACIÓN M: “si es un poco estricto”. El tema de la política interna puede ser la detonadora del comportamiento organizacional actual (mencionado por el LÍDER A), ya que el efecto que produce según Robbins & Judge (20019) impacta en el puesto, productividad, desempeño laboral, ausentismo, etc.

Hasta el momento se han detectado dos variables causales, una de tipo externo; dinero y un factor de higiene de tipo interno; política interna.

Dentro de las fortalezas de la institución se encuentra la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, los cuales han propiciado la estrecha relación entre todos los trabajadores, conforme a la réplica del LÍDER A sobre el valor que más rige en la institución, dijo: “Diría que la amistad” o la COORDINACIÓN M sobre el nivel de confianza y lealtad “Sí porque casi todo lo que llevamos aquí es laboral y siento que nos apoyamos entre nosotros mismos”, de igual manera el BECARIO D, nota un nivel de relación potencial, al preguntarle sobre la forma en la que conviven: “platicando, conversando durante el almuerzo estamos juntos”. Esto se puede deber al tamaño de la organización del cual Chiavenato (2009) por la naturaleza de los grupos informales suelen formarse a base de amistades e intereses comunes.

Al contrario de la política interna, la comunicación es el factor que influye positivamente en el ambiente y enlace con la satisfacción laboral. Tanto el grupo uno como el grupo dos se

encuentran a gusto con la relación que se tiene con los compañeros de trabajo. En este caso, Pizzolante (2004) afirma que una buena comunicación interna puede permitir mejor confianza, empatía y sobre todo ayudar en los aspectos mentales y emocionales, por lo tanto, al igual que las condiciones laborales, es necesario promover acciones para mantener ese grado de comunicación, ya que a pesar que la institución cuenta con un organigrama descendente, no ha repercutido en el modo de comunicarse en la organización.

4.3 Resultados encuesta

Se aplicaron ocho entrevistas a los trabajadores del Instituto Bilingüe John L. Austin (Ver anexo 7- 27), mediante una selección por jerarquía; Directora General, Coordinadora general, Coordinador de área, Administrativo (Coordinadora de Marketing), Docente de Preescolar, Docente nivel básico, Becario, Intendencia, nos muestra una población mayormente femenina de 25 a 30 años y con una antigüedad de 9 – 8 meses, la mayoría de las personas son casadas y tienen hijos.

Gráfica 1

Actual estilo de vida



Elaboración propia basada en el cuestionario.

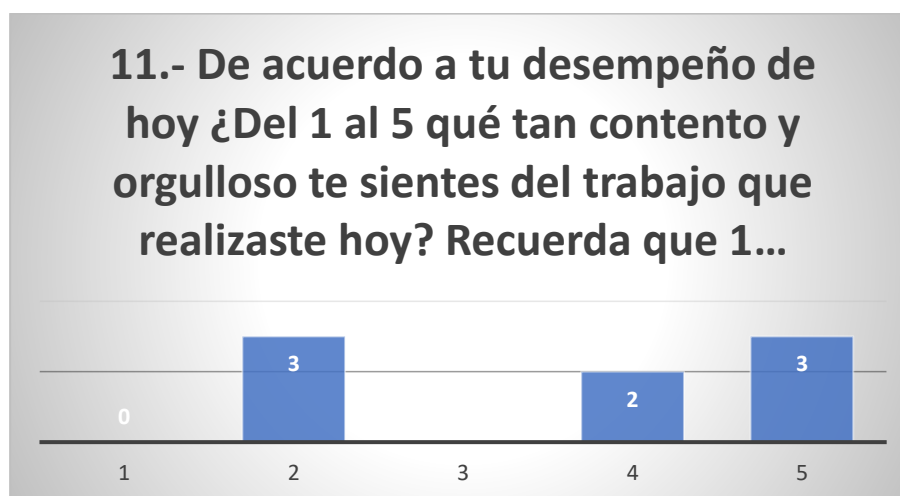
De acuerdo al índice de felicidad, los trabajadores se sienten felices y satisfechos con su actual estilo de vida (Gráfica 1), se percatan que son felices porque se relacionan con su familia y cuentan con un empleo, su concepto de felicidad está ligado al trabajo, la familia y la estabilidad (social y económica). La satisfacción individual en los trabajadores está ligada a sus necesidades de orden superior, las cuales Schermerjorn, Hunt y Osborn (2008) adjuntan al nivel

de autorrealización y estima, ya que cuentan con la necesidad de realizarse a sí mismo y de ser estimados por los demás. De igual manera, Maslow (1987) recomienda que al ser identificadas como motivadores es necesario satisfacer estas necesidades antes que otras variables.

Respecto a la satisfacción laboral, actualmente los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer al Instituto Bilingüe John L. Austin. La satisfacción laboral es un tema relativo en la institución, mientras el alto mando se considera frustrado o triste, los subordinados mantienen un sentimiento positivo al comenzar sus labores y al terminarlas. Esto se puede relacionar a lo dictado por Mercedes (2018) debido a que cada grupo o persona actúa de modo subjetivo, es posible indicar que cada tarea y obligación resulta en una causa- efecto.

Gráfica 2

Desempeño



Elaboración propia basada en el cuestionario.

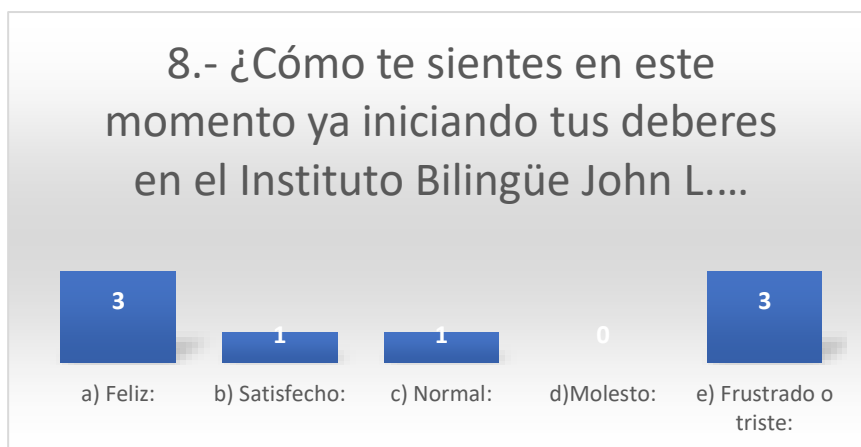
En la última semana hubo un desempeño medio por parte de ellos (Gráfica 2), sus razones están ligados a cuestiones externas e internas de la organización, uno de los ejemplos más nombrados es el temor ante el brote del Covid-19.

También, de acuerdo a los datos de la entrevista, estas cuestiones pueden estar relacionadas a la variable interna; política interna y a la variable externa. Tal como lo explica Brunet (2014)

la realidad de la organización influye sobre la percepción, la cual determina el tipo de comportamiento que un individuo va a ajustar.

Gráfica 3

Satisfacción con los deberes



Elaboración propia basada en el cuestionario.

Entre sus quejas de los trabajadores se encuentra el sueldo y consideran que podría mejorar, ya que ante un aumento de sueldo se sentirían felices. Dentro de la propuesta el aumento al salario de los trabajadores serviría como estímulo en la satisfacción, pero ante la crisis económica que vive la organización por el momento y dentro de unos años no es viable, para ello es necesario de primera instancia realizar un plan de publicidad con la finalidad de atraer estudiantes y así elevar el capital económico. Por lo visto si esta situación sigue a futuro puede convertirse en una amenaza que involucraría la dimisión. Tal como Herzberg (1950) lo explica la falta de oportunidades recae en la satisfacción laboral, provocando una falta de motivación y desempeño.

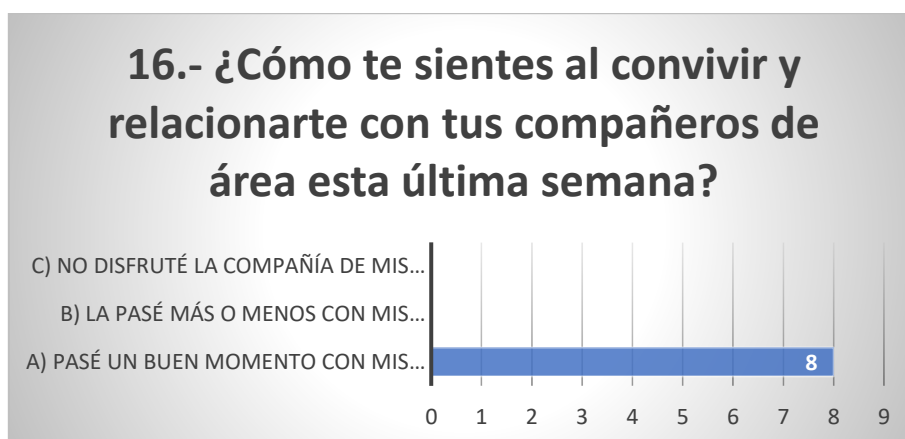
Con respecto a la institución, consideran que las condiciones de trabajo son óptimas y cómodas para el desempeño de su labor, la única observación de los trabajadores es hacia el espacio y el respeto a los materiales. La comunicación dentro del Instituto Bilingüe John L. Austin es una de las mayores fortalezas con las que cuenta la organización, existe una excelente convivencia entre subordinados y directivos, por lo hay una relación afectiva. Tal como lo

considera Capriotti (1998) el desempeño de la buena comunicación interna se logra a través del trabajo en fluidez de todos los miembros de una organización dependiendo el orden jerárquico.

De manera indirecta el instituto ha desarrollado una comunicación equitativa entre los miembros que puede deberse al número de empleados o al tamaño de la organización, lo cierto es que si se le desarrollara de manera estratégica podría ser la fortaleza que reduzca el déficit en problemas del contexto. Ya que de acuerdo a Seligman (1990) las personas sociables suelen tener un grado mayor de felicidad.

Gráfica 4

Relación entre compañeros

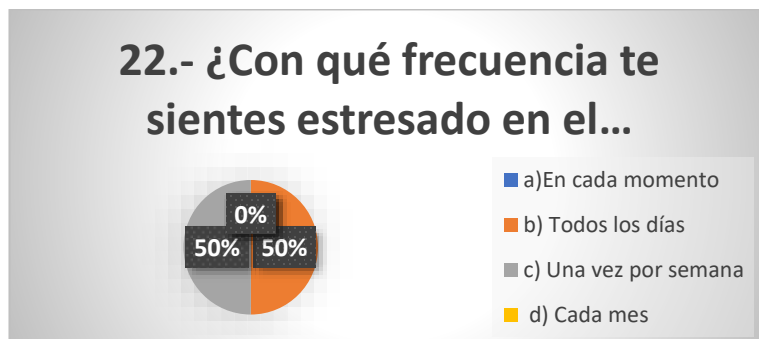


Elaboración propia basada en el cuestionario.

La dirección y coordinadores, no cuentan con estrategias ni acciones para motivar a los empleados por el desempeño que realizan, por lo que la supervisión la consideran ineficiente. Entre las recompensas que llegan a recibir están los elogios, pero gran parte de los trabajadores aseguran no recibir ninguna recompensa. En el párrafo anterior se habla de la comunicación interna como fortaleza, es entonces que la dirección y coordinadores pueden provocar una desfragmentación en la relación con los empleados, siendo de este modo una amenaza visible, de igual modo la tensión entre opiniones de los directivos puede concretar bandos o grupos con particularidades de quejas.

Gráfica 5

Relación entre compañeros



Elaboración propia basada en el cuestionario.

Por último, de acuerdo a los trabajadores, la frecuencia con la que sufren estrés dentro del trabajo es todos los días o a veces cada semana siendo un problema regular (Figura 23). Lo que en cierta medida llega a afectarlos incluso físicamente. Por lo tanto la mejor vía de trabajo intangible en la organización es interfiriendo de manera estratégica en la comunicación interna y sus componentes, de esta manera se prevé que permee como catalizador de emociones y sensaciones negativas.

4.4 Resultados generales

Los tres instrumentos; guía de observación, cuestionario y entrevista, fueron diseñados específicamente para enfocarse a una particularidad dentro de la organización, y tomando en cuenta los objetivos planteados: diagnosticar el clima laboral del Instituto Bilingüe John L. Austin, identificar los elementos comunicativos que faciliten la felicidad organizacional dentro del Instituto e identificar los factores del clima organizacional que influyen en la felicidad organizacional.

La guía de observación en su análisis cuantitativo calificó a las condiciones laborales como ineficientes, ya que tienen un sinnúmero de limitaciones en su carácter físico y normativo, a cambio en la entrevista surgió una opinión neutra, ya que los empleados no le dan importancia al entorno, por lo que se puede calificar al Instituto Bilingüe John L. Austin como promedio, no cuenta con las características óptimas, pero cumple con su función.

En caso de la entrevista, tuvo la finalidad de indagar sobre el ambiente laboral, tipo de liderazgo, normas políticas, satisfacción laboral y desarrollo personal. De acuerdo a la interpretación de los datos el ambiente laboral presente en la institución es deficiente, en este caso la variable independiente es la baja matrícula estudiantil, lo que provoca variables intermedias como lo son: recortes, sueldos bajos, baja gestión de recursos materiales y tecnológicos que resulta con variables finales como la insatisfacción.

La comunicación horizontal se lleva a cabo como resultado de la comunicación interpersonal, mantiene al ambiente laboral como estable en ciertos momentos y circunstancias. En el caso del tipo de liderazgo, se enlazaron los comentarios de la Directora General y Coordinadora General, concluyendo que no cumplen con el perfil de un líder, mantienen una administración tradicional sin elementos éticos, poco motivante y con una ideología relativa a la teoría x.

De los demás elementos, las normas políticas juegan un papel crítico en la construcción del ambiente laboral, existe una inconformidad general que produce la tensión entre los directivos de la institución y los subordinados. La política organizacional o contrato en comparación con lo obtenido de la guía de observación carece de una dimensión ética, humana y flexible. La comunicación horizontal influye de manera positiva y mantiene estabilizado el ambiente, lo cual impacta en el desempeño laboral y la satisfacción laboral.

Por último, en el apartado de desarrollo personal, de acuerdo a lo sugerido ante la pre visualización a futuro de la organización, la mayoría de las personas se consideran insatisfechas ante las condiciones laborales y funciones lo que les llega a producir estrés y les afecta en su salud, por lo que planean dejar la institución en menos de 5 años.

Como último instrumento, el cuestionario indaga sobre la conceptualización y niveles de felicidad. Al igual que en la entrevista, se observó una relación entre los conceptos de felicidad y estrés, ya el tipo de cargo y responsabilidad es proporcional al estrés laboral e insatisfacción.

4.5 Conclusiones

El diagnóstico del clima nos señala que es de tipo; autoritario – paternalista, con un estilo de administración tradicional (teoría X) que influye la construcción sistemática. Los factores en el contexto que predominan en la insatisfacción laboral son: las políticas organizacionales, la calidad de supervisión, condiciones de trabajo y sueldo, mientras que los factores de motivación en el contexto que influyen en la satisfacción laboral es el trabajo en sí, el logro, el crecimiento y las relaciones con los compañeros. Tales factores intervienen en las necesidades físicas, psicológicas y económicas de cada individuo.

La comunicación en el Instituto Bilingüe John L. Austin es de tipo informal, con estilo horizontal rompiendo con la estructura descendente propuesta en el organigrama, lo que facilita y contribuye en la satisfacción laboral, si se le promoviera podría llegar a generar felicidad laboral.

Los factores que influyen en la felicidad organizacional son el tipo de liderazgo, las políticas organizacionales y las condiciones laborales. En conjunto este tipo de variables, puede llegar a perjudicar o beneficiar a largo plazo en el desempeño laboral.

De tal manera, respondiendo a la pregunta de investigación ¿Qué elementos debe considerar el modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto Bilingüe John L. Austin? Se considera que los elementos claves dentro de la construcción del modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional son:

- Comunicación estratégica: Proceso de detección de propuestas estratégicas de 10 pasos del Dr. Rafael Alberto Pérez (detectar-evaluar-diagnosticar-elegir metas-elegir rutas-organizar y planificar y ejecutar las estrategias- evaluar resultados y aprender).

- Felicidad organizacional: Modelo de la felicidad organizacional de Fernández (2003) (Seis variables fundamentales, concepción ética de ser humano y 3 palancas de gestión).
- Clima laboral: Cuatro niveles de análisis (Estilo de administración, sistema, contexto e individuo).
- Comportamiento laboral: limitantes en cada nivel de análisis.
- Comunicación interna: Flujos de comunicación.

Mediante un acoplamiento estratégico, todos estos elementos pueden ser integrados para la representación gráfica de la realidad inmersa en el *Instituto Bilingüe John L. Austin*, que pueda resolver sus problemas y dar resultados positivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, de acuerdo a la premisa 1. La propuesta de un modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional si favorecerá un cambio positivo en el clima organizacional del *Instituto Bilingüe John L. Austin*, siempre y cuando se implemente y respete la fórmula mencionada. Cualquier cambio puede provocar retardos en tiempo, ya que retorna al sistema inicial.

Esto comprueba la premisa 2. La generación de felicidad organizacional en el *Instituto Bilingüe John L. Austin* es la estrategia principal para el mejoramiento del clima organizacional. Es entonces que se puede concluir que la felicidad organizacional depende del clima laboral para formularse, al contrario de varios autores que proponen a la felicidad como un elemento inmerso del clima, nosotros consideramos que es el resultado final.

4.6 Recomendaciones

Ya que existen limitantes en la construcción de la felicidad organizacional, se han propuesto las siguientes recomendaciones para propiciar una mejor calidad en el clima laboral, elevando así la satisfacción y productividad de los empleados:

Estilo de administración:

- Creación del área de Comunicación, con mando en un director de comunicación (Dircom) encargado de establecer la concepción, planificación y gestión de las actividades internas y externas.
- La creación y desarrollo de una organización necesita de tiempo, espacio y dinero, actualmente el Instituto Bilingüe John L. Austin se encuentra en la etapa de supervivencia, se necesita de una gerencia estable para la viabilidad de crecimiento o retorno de la inversión, lo más recomendable es postular a una persona con el perfil (liderazgo ético) y disponibilidad para tomar el cargo en la dirección general. En el caso de la actual directora general y propietaria, lo más recomendado es que pase a ser solamente accionista.
- El Instituto Bilingüe John L. Austin necesita de líderes respetuosos con dignidad humana, que sepan fidelizar y atraer al mejor talento, por lo cual se recomienda el asesoramiento externo en temas de; La ética en la administración y liderazgo ético, con la finalidad de generar un perfil en la Dirección General y Coordinadores que actúen bajo principios morales en su día a día y en la toma de decisiones.
- Para contar con resultados a largo plazo, es necesario de la constante actualización en cursos, talleres, etc. Esto con la finalidad de reforzar la convicción, coherencia, credibilidad en la ideología de los líderes que genere en los subordinados confianza y respeto, colaborando con un clima de trabajo positivo de alta autoestima y mayor rendimiento.
- Planeación de un plan de publicidad enfocando las características únicas en la localidad (preescolar bilingüe), esto con la finalidad de elevar la matrícula de estudiantes, favoreciendo financieramente a la organización en todos sus aspectos.

Sistema:

- Inclusión de normas éticas y principios morales en la política organizacional; contrato laboral. Otorgando un sentido legal y humano a las normas institucionales, basándose en los derechos humanos.
- Creación de un manual de código de ética empresarial como herramienta de diversidad que proporcione criterios claros y consensuados para orientar la conducta de los trabajadores (as) hacia un buen ejercicio de sus funciones.
- Creación de un manual de cultura y convivencia organizacional con lineamientos de sana convivencia y valores corporativos.
- Difusión del corazón ideológico (misión, visión, valores y objetivos) con la finalidad de fortalecer la identidad, inspirar y motivar a los trabajadores en el sentido ético y moral al momento de la toma de decisiones y acciones.
- Curso de inducción sobre las normativas, código de ética e identidad institucional al personal en general y los nuevos reclutas, como método de integración al proceso social de la organización.

Contexto:

- A nivel de infraestructura, se recomienda a la organización la remodelación de las oficinas, sala, comedor y aulas, manteniendo la identidad institucional para mantener la coherencia visual en las instalaciones.
- A consideración del estado financiero, actualmente no es viable la gestión de áreas, mobiliario, espacios, salas, etc. Por lo tanto, se recomienda una iniciativa para mantener parte de la ganancia como ahorro para la gestión futura de la expansión de la infraestructura, ya que se prevé el tamaño de la organización como una amenaza.

- Destinar un espacio para una sala de descanso equipada con mobiliario y lo necesario para mantener cómodos y relajados a los trabajadores de la institución, con el espacio suficiente para albergar una sala de juntas.
- Asignación individual de espacios para guardar objetos (casilleros, gabinetes, archiveros, etc.) recursos materiales, recursos técnicos y software para trabajar dependiendo de sus funciones y necesidades.
- Formalización de quejas y sugerencias atendidas y con seguimiento ante la coordinación general y dirección general.

Individuo:

- Otorgar un tiempo de descanso a los trabajadores, para mantener un buen ritmo de trabajo, disposición, productividad y por supuesto, un mejor equilibrio emocional y físico.
- Fomentar cursos de actualización o capacitación de acuerdo al perfil de los trabajadores en general con la finalidad de motivar e incentivar al equipo humano. La formación para los trabajadores es básica para la buena marcha en cualquier compañía y redunda en un beneficio recíproco.
- Decoración y ambientación de los espacios individuales de los trabajadores por medio de una selección de artículos personales, frases motivacionales, imágenes, etc.
- La correcta inserción del trabajador en su lugar de trabajo, implica la ubicación ideal según sus conocimientos y capacidades.
- Respeto mutuo a los horarios laborales. Cuando una persona cumple a cabalidad sus horarios laborales es muestra de su nivel de compromiso para con el negocio y viceversa.

- Formalización de todo personal del Instituto Bilingüe John L. Austin a la Seguridad social, con el fin de resguardar el bienestar social.

4.7 Propuesta

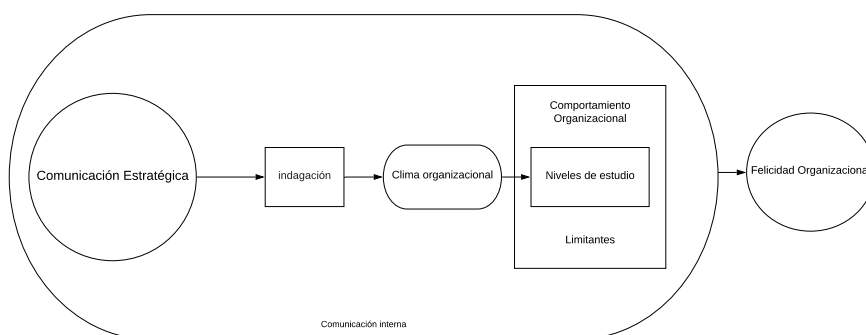
Teniendo las pautas para la construcción del modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional, se hará seguimiento a las recomendaciones proporcionadas por Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006), como primer paso para desarrollar el modelo se utilizará el principio de analogía. Tal como ellos lo describen “La utilización de la analogía significa apoyarse en la forma del movimiento del pensamiento que va de lo general a lo particular para captar a través de la “contemplación viva” y por todos los medios posibles el universo del objeto investigado” (Piña, Lidia, Linares y José Antonio, 2006, pág. 13).

Por lo tanto, la analogía es parte inicial de la representación, aglomera todos los conocimientos obtenidos y los acopla de acuerdo a las semejanzas de los objetos en determinadas propiedades y relaciones que llegan a la conclusión.

Figura 23

Principio de analogía

Principio de analogía



Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados y al marco teórico, el principio de analogía propuesto anteriormente (figura 21) representa a comunicación estratégica, como la parte primaria y elemental del modelo, precursora en el estudio y análisis de estrategias para conseguir la felicidad organizacional, basado en los niveles inmersos en el clima organizacional y comportamiento organizacional, con la finalidad de conocer la problemática inmersa de manera general y particular. De acuerdo a Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006) “El modelo debe ser capaz también de expresar la forma específica de interacción del objeto investigado con su Medio Ambiente” (Piña, Lidia, Linares y José Antonio, 2006, pág. 14). Por lo tanto, el diseño será cíclico de cooperación (horizontal), con condicionamiento causal (lineal).

Para la elaboración del modelo teórico con enfoque sistemático, es necesario seguir estas etapas:

Tabla 13

Etapas para la elaboración de los modelos teóricos con un enfoque sistémico

Categoría	Pregunta	Respuesta
Definición de los objetivos del modelo	¿Cuál es el fin del modelo?	Desarrollar una guía pautada para acceder a la felicidad organizacional en el Instituto Bilingüe John L. Austin, a través de una estrategia que combine elementos de Comunicación Estratégica y el Modelo de la Felicidad Organizacional de. Fernández. Actualizando el sistema a las nuevas tendencias del mercado y anticipando a amenazas internas.
	¿Qué tipo de objetivo se pretende reflejar?	La importancia de un DIRCOM en una organización como mando y asesor en el desarrollo de una organización.
Determinación de los límites del modelo	¿Cuáles son los factores del Medio Ambiente y cómo es la calidad de su influencia sobre el objeto investigado (causal o concomitante) a partir de los límites del modelo?	El factor influyente en el medio ambiente del Instituto Bilingüe John L. Austin es el estilo de administración de los líderes (directora general y coordinadora), la calidad de la influencia es de tipo causal. Los límites están señalados por el estudio de clima laboral y comportamiento organizacional.
	¿Qué parte exactamente del objeto se persigue modelar: el universo, varias partes o solo una parte de él?	El universo se persigue modelar, esto, como resultado de los niveles inmersos en el clima laboral.

Descripción general del modelo	¿Cuáles componentes integran el modelo?	Comunicación estratégica, clima organizacional, modelo de la felicidad organizacional, comportamiento organizacional y fundamentos de comunicación interna.
	¿Cuál es el componente fundamental?	La comunicación estratégica.
	¿Cómo los referentes de la teoría y la práctica orientan la determinación de los componentes del modelo?	De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de tres instrumentos (encuesta, entrevista y guía de observación) se comprobó lo señalado en la teoría base; comunicación estratégica y felicidad organizacional.
	¿Cuáles son las partes esenciales que garantizan su calidad?	Las fases de aplicación
Determinación de los niveles de desarrollo, la organización y estructura del modelo	¿Qué tipo de relaciones refleja?	Refleja un flujo entre las acciones y áreas, el tipo de relación es pautado dado a que es necesario seguir las fases en un orden.
	¿Cuáles relaciones son esenciales y cuáles las secundarias?	Las relaciones esenciales son; comunicación Estratégica (DIRCOM) y la felicidad organizacional. Las relaciones secundarias son el clima organizacional y el comportamiento organizacional.
	¿Cómo integrar y diferenciar las partes del modelo?	Por medio de simbología que permite visualizar indicaciones del flujo del proceso, actividades, inicio y final del diagrama.
	¿Cómo se determinan las relaciones entre las partes?	Por el principio de analogía (Figura 21).
	¿Cómo se define la posición que ocupa cada elemento o proceso en tiempo y espacio respecto al modelo?	De acuerdo a las fases (Pág. 28)
	¿Cuál es la relación esencial más dinámica?	El ciclo de estudio de la Comunicación Estratégica en el estudio de la organización.
Definición de la cualidad resultante del sistema.	¿Qué aspecto del objeto investigado se pretende transformar?	Se pretende transformar la planeación y desarrollo de la organización por medio de un flujo de acciones adaptadas e integradas.
	¿Qué se quiere lograr con esta transformación?	Impulsar el capital humano del Instituto Bilingüe John L. Austin, de igual manera el modelo se adaptará a las necesidades actuales del mercado, actualizándose y previniendo amenazas.

Basado en Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006)

En relación con los resultados obtenidos en los dos principios anteriores:

- Principio de analogía: Certificación en la asimilación entre teorías base y secundarias, en función a la comunicación estratégica como catalizadora en el acoplamiento con la felicidad organizacional, por medio de un estudio o análisis por niveles basados en el clima organizacional y comportamiento organizacional. Proporcionando una perspectiva compleja para la construcción de técnicas y estrategias que mejoren las oportunidades y debilidades de la institución, efectuando canales y medios propios de la comunicación interna. Por lo tanto, las teorías responden a el fenómeno estudiado, su similitud y flexibilidad a la adaptación las vuelven aptas para visualizar un proceso sistemático.
- Enfoque sistemático: Se proseguirá por realizar el principio de la simplicidad en el diseño, el cual traduce la sistematización teórica a la conclusión del modelo. Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006) demanda la siguiente regla:

Considerar los componentes y relaciones del modelo como estructuras abiertas, en permanente interacción con el resto de los fenómenos de su entorno. A partir del concepto de que el modelo no debe reflejar un complejo de niveles jerárquicos, sino el flujo de procesos del objeto investigado.

- Utilizar proporcionalmente los niveles de jerarquía (verticales) y los niveles colaborativos (horizontales).
- Definir las interfaces necesarias para que los usuarios dispongan de diferentes alternativas de interpretación del objeto modelado.
- Señalar sólo las especificaciones mínimas. El modelo debe “hablar por sí sólo”.

- El diseño del modelo no tiene un punto final, no termina nunca, es un rediseño continuo y permanente.
- Evidenciar los mecanismos de regulación a través de la retroalimentación. (Piña, Lidia, Linares y José Antonio, 2006, Pág. 15).

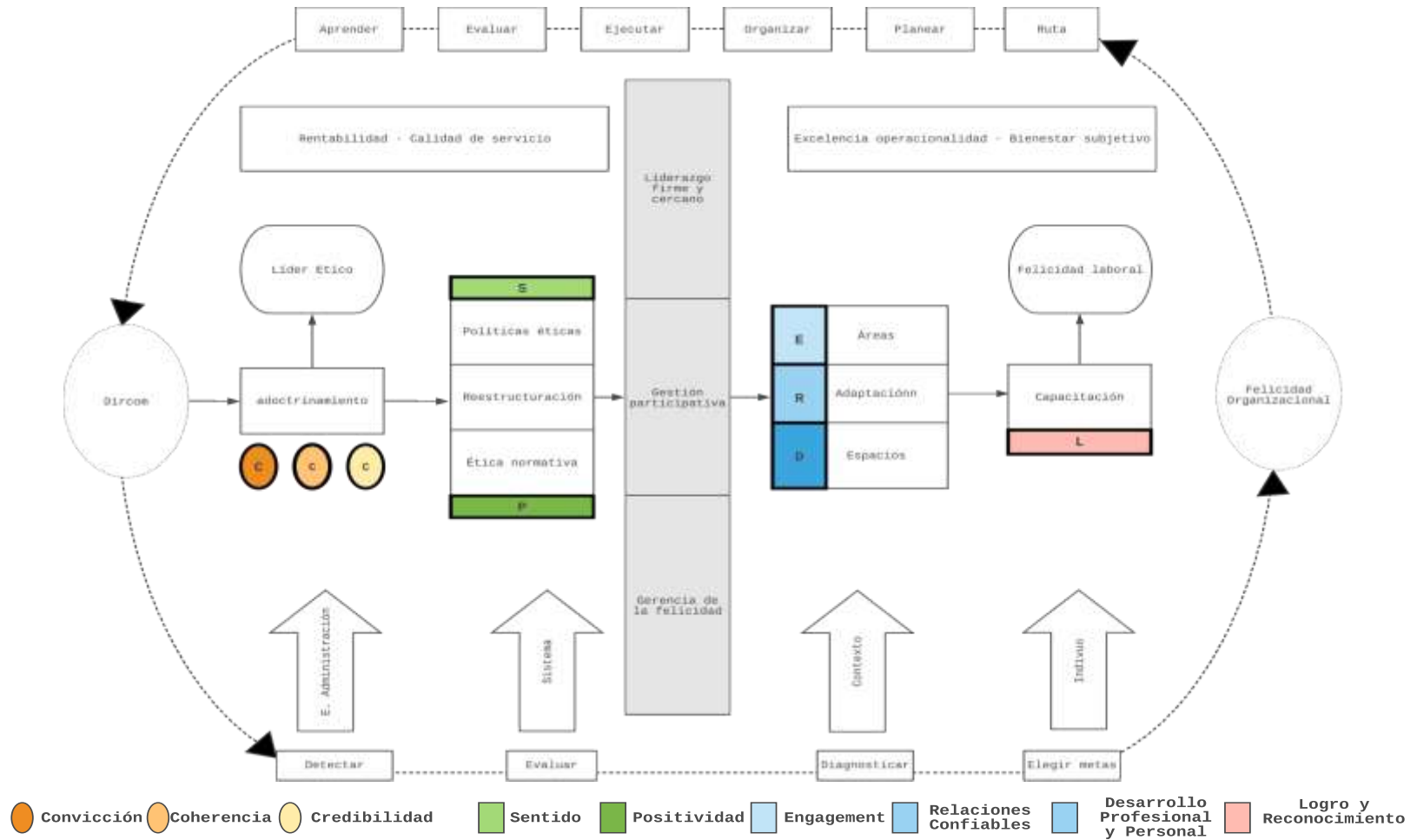
Ante esto, y basado en mi anterior estudio, existe una conectividad entre mis teorías base y secundarias, la información recabada en mi experimentación con el público interno y las condiciones de la institución permite una justificación entre teoría y práctica. Los componentes claves serían el DIRCOM como actor de la Comunicación Estratégica, los elementos de la Felicidad Organizacional y los niveles del sistema organizacional basado en el clima organizacional.

Todos esto ligado por medio de fases de análisis y acción reflejando un flujo de procesos hacia el objeto investigado. De acuerdo a la señalización de Piña, Lidia, Linares y José Antonio (2006) la lectura del modelo de Comunicación basado en la Felicidad Organizacional dispondrá de una lectura visual horizontal representando los niveles colaborativos, en cuestión de los niveles del sistema organizacional se mantendrá una visión vertical símbolo de los niveles jerárquicos. La interfaz alternativa del modelo es por medio de una descripción de las bases de implementación con la finalidad de un mayor entendimiento en el estudio y aplicación. El diseño del modelo no contiene ningún punto final es un diseño continuo que se re programa por eso su estructura circular para una retroalimentación continua.

De tal manera, que siguiendo las recomendaciones el diseño del modelo teórico debe visualizarse capaz de reflejar al lector un entendimiento claro, tal como se muestra en la figura 18.

Figura 18

Modelo de Comunicación Estratégico basado en la Felicidad Organizacional

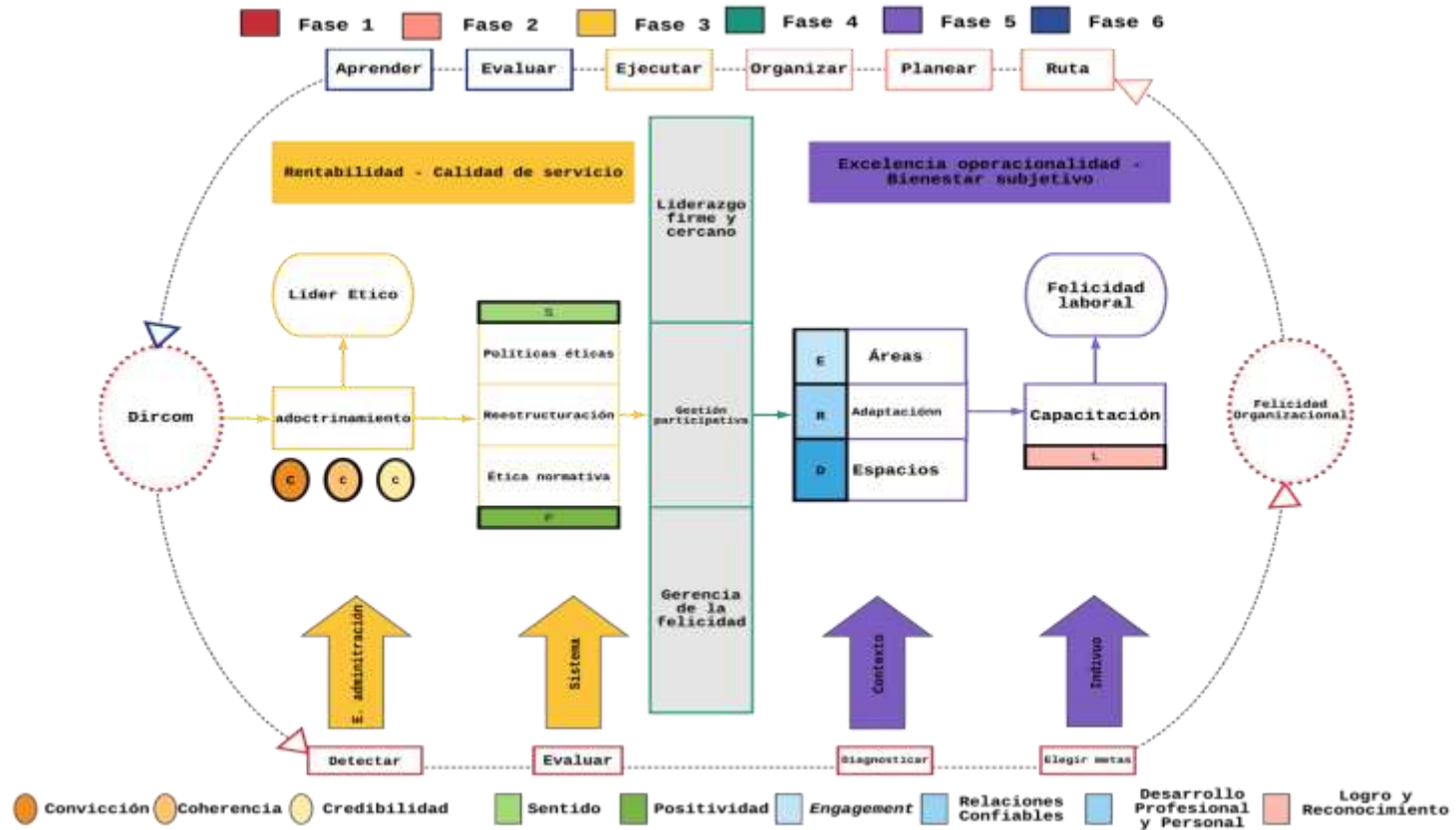


Elaboración propia

Como se había afirmado se continuará con la explicación de las fases en el modelo de Comunicación Estratégica basado en la Felicidad Organizacional (ver figura 19).

Figura 19

Modelo de Comunicación Estragico basado en la Felicidad Organizacional con fases



Elaboración propia.

Fase 1 – Metodología

La fase uno “Metodología” para el comienzo de la propuesta, es la introducción al DIRCOM a la estructura organizacional, dando poder y responsabilidad en el proceso de administración, siendo un mentor, estudioso y analítico de la situación actual que inhibe en el proceso de la captación de la Felicidad Organizacional. Habilitando esta obligación, el proceso siguiente recae en el diagnóstico en los cuatro niveles de la organización; estilo de administración, sistema, contexto e individuo, por medio de un proceso de escaneo seleccionado de la Comunicación Estratégica propuesto por el Dr. Rafael Alberto Pérez (2018). El lapso de investigación consta de cuatro etapas en cuatro niveles, las cuales tienen como finalidad elegir las metas adecuadas para alcanzar la felicidad organizacional.

1.- Detección: Escaneo por nivel con la finalidad de detectar anomalías presentes en el estado de la organización, para ser filtradas para su evaluación futura. Los instrumentos para la detección deben de ir orientados a conocer el clima organizacional, ambiente, condiciones laborales, satisfacción laboral y la noción de la felicidad laboral y organizacional. Tal como se detalla en el proceso de elaboración de tesis el proceso de detección ubica particularidades de cada nivel para su estudio ya que en cada área existente se observan diferencias notorias, no es lo mismo la postura del sistema a la individual, por lo que se recomienda buscar los instrumentos necesarios.

2.- Evaluar: La segunda etapa en el estudio metodológico de la investigación consta de capturar los datos y procesarlos de acuerdo al parámetro del investigador para su futura presentación de los mismos en forma resumida. En este sentido, la evaluación diagnóstica ofrece información fundamental para determinar tanto las aptitudes, conocimientos, ambiente y sensaciones que pueden ser útiles para el proceso de diagnóstico.

3.-Diagnosticar: Por medio del análisis de resultados en comparación con lo postulado ante los autores base en el marco teórico post realizado, es necesario ubicar el perfil bajo un criterio que defina la situación actual en la organización. Dicha labor necesita ser realizada por medio de un ojo crítico y objetivo. El diagnóstico reconoce, analiza y evalúa la situación para

determinar tendencias y posibles soluciones por medio de la adaptación de estrategias en su funcionamiento.

4.- Elegir metas: Siendo consciente de la situación actual en el contexto de la organización: tipo de liderazgo, condiciones laborales, clima organizacional, satisfacción laboral, felicidad laboral, etc. Es necesario comenzar una serie de técnicas y estrategias que permitan el cumplimiento de la Felicidad Organizacional dentro de la institución, dichas estrategias deben de ser consideradas entre lo general e individual, utilizando los medios y canales adecuados, además de ser sensatos sobre el estado financiero de la institución.

5.- Felicidad Organizacional: Como finalidad de las cuatro fases anteriores, el rumbo de las metas (técnicas y estrategias) deben de ir dirigidas a cumplir con el desarrollo de la Felicidad Organizacional como respuesta a la responsabilidad de la empresa ante los trabajadores. Por lo tanto, es aquí donde el tratado de Fernández (2015) debe de ser adaptado a la situación del diagnóstico para producir bienestar subjetivo en los trabajadores y ganar una ventaja competitiva inimitable en el mercado local. Ubicando las fortalezas y debilidades, así como las futuras amenazas. Es momento de construir un activo intangible que permita el despliegue de las fortalezas individuales y grupales.

Fase 2.- Técnicas y estrategias

La fase “Técnicas y estrategias” es la continuación en el proceso de estrategar en la organización, por medio de la información recabada, procesada y analizada, es momento de la adaptabilidad al cambio para maximizar las oportunidades y sofocar los efectos producto de las debilidades. De igual manera es necesario estar listo ante las probables amenazas, por lo tanto la rentabilidad del plan es pensado con lo que fue, lo que es y lo que viene. La fase 2 consta de 4 tiempos en un plazo indeterminado. Cada estrategia en la ruta tiene que ser creada desde el estilo de cada institución a su vez debe de ser incorporada al flujo de trabajo, medida y re diseñada en el tiempo de ejecución.

6.- Ruta: En torno al perfil interpretado de la organización y sus componentes, como subsecuente a la acción es decidir la orientación más coherente para la ejecución y cumplimeinto

de las metas preestablecidas. Por lo tanto consta del DIRCOM y su consciente teórico, metodológico y práctico concretar una visión acertada. Además de ubicar los líderes que retroalimentan la ejecución de la estrategia y asuman la responsabilidad de su ejecución.

7.- Planear: La planificación estratégica es el proceso de visualización y desarrollo de planes para alcanzar propósitos u objetivos, el sistema de planificación debe de constar de las cuatro variables de la organización: sistema, liderazgo, contexto y individuo. En consideración a la directriz de la organización la tarea de la planificación es proporcionar la base de mejora por medio de objetivos generales y específicos así como la formulación de estrategias. La planificación debe lograr una unificación entre todas las áreas para entablar un compromiso con todo el personal de la institución. De igual forma deben de ser planteados de manera realista consciente de los recursos con los que cuenta la organización.

8.- Organizar: Asegurar que el tiempo, espacio y materiales de la organización estén alineados con la estrategia, asimismo es necesario la creación de un calendario de actividades donde se asegure la desfragmentación de las labores, metas y objetivos por niveles en el sistema de la organización.

Fase 3.- Ejecución/líderes y sistema

La ejecución como tercera fase, tiene la función fundamental de realizar las tareas y operaciones planificadas en la fase 2 “Técnicas y estrategias”, por lo que es un llamado a la movilización tanto de los empleados como de los líderes. La ejecución va en dirección a un proceso de influencia entre niveles y operaciones, la tercera fase se puede considerar como el paso más difícil en la dirección del modelo, debido a que se requiere disciplina, sacrificio y dedicación. Aquí es donde se pone a prueba la capacidad de los líderes para captar una ética de motivación a los empleados.

9.-Ejecutar: Teniendo a los actores estratégicos (líderes), el plan estratégico, las metas y objetivos es momento de consolidar el aprendizaje teórico en práctico hacía el contexto de la organización para conducir, orientar e intervenir al sistema y a los empleados. La ejecución debe

comenzar con la administración del lugar, ya que son la influencia hacia las demás vías en el sistema.

10.- Estilo de administración: Para una correcta ejecución estratégica es necesario un liderazgo, personas y el proceso. En este caso la participación activa del gerente, líder o directivo es el elemento principal en la ejecución de las técnicas y estrategias, siendo la figura del líder un activo influencia, en mi experiencia no importa que tan buenas o adecuadas sean las estrategias, mientras los administradores no tengan un perfil pro activo cualquier acción se desploma. Por lo tanto ya conociendo las deficiencias en el estilo de administración, el DIRCOM tomará el papel de asesor en el adoctrinamiento de liderazgo emergente. Se recomienda la constante actualización por medio de cursos y talleres de liderazgo ético y administración ética.

De acuerdo a Fernandez (2015) es necesario implantar en el las tres c: convicción, coherencia y credibilidad. Nociones ideológicas para construir una concepción ética del ser humano en la práctica gerencial en un sistema de gestión de la felicidad. Tal como lo contempla la ética del ser humano tiene que inducir la mentalidad de los ejecutivos, operando bajo creencias que imperan en el sistema. Todo este asesoramiento necesita despertar en los autores principales la comprensión de la felicidad como primera causa del bienestar humano en las organizaciones. Para Fernández (2015) el proceso de inserción es todo un proceso de desafío, es una tarea complicada el hecho de cambiar o reforzar la mentalidad y emociones de todos quienes se trabaja hacia una mirada ética.

El producto final, un líder ético; una vez que la organización expone su interés por construir la felicidad, bienestar y calidad de vida, los jefes pasan a ver los comandantes, visionarios con la tarea de elaborar un programa sistemático de desarrollo de habilidades, capaz de determinar metas, establecer sentido de urgencia y generar tensión creativa para alcanzar los resultados. De igual manera, como arquitecto del sistema tiene la responsabilidad de crear una estructura capaz de crear una vinculación entre las personas, siendo integrado el mismo como un integrante más.

11.- Sistema: La cuestión sistemática como lo refiere el comportamiento organizacional, incluye toda la cuestión normativa, como la mayoría de las organizaciones, la redacción y

aplicación de las normas, leyes o manuales carecen de noción ética, por lo tanto de acuerdo al modelo de felicidad organizacional de Fernández (2015) es necesario de una reestructuración. La producción de una política ética y ética normativa es el resultado de mezcla entre la positividad y el sentido. Una redacción bajo los efectos de la concepción ética otorgaran la noción de seguridad en los derechos de los empleados. De igual manera debe contemplar un entendimiento, por lo que tanto el líder como el DIRCOM son fundamentales en la transcripción, siempre y cuando piensen en la reflexión de los trabajadores. La positividad también añade una estructura con espacios y condiciones necesarias para el despliegue de las capacidades personales y colectivas, y qué mejor manera de garantizar desde sus escritos estructurales, marcando una evidencia sobre la construcción de emociones positivas.

En la cuestión del sentido, es conceder de propósito social, individual y compartido el trabajo de las personas, el mismo Ignacio Fernandez (2015) indica que las personas trabajan con entrega, exigencia y voluntariedad cuando cuentan con un propósito en su trabajo que es similar al su sentido personal. Por lo tanto el sentido es una construcción lingüística que tiene la finalidad de construir una narrativa y discurso que despierte la motivación intrínseca y el desempeño con extra hacia las metas y objetivos planificados. La ideología organizacional debe de ser coherente con el giro de la empresa y su función dentro de la sociedad, por lo tanto se debe iniciar con la formulación de un corazón ideológico, base para ser traducido en el apartado legal y normativo. Se espera que todo esta construcción lingüística, motive existencialmente a la empresa para alcanzar su rentabilidad.

Remuneración hacía un líder ético y reestructuración del sistema: La producción del estilo de administración y sistema, tienen como respuesta la calidad de servicio y rentabilidad de la organización, dado que en esta etapa, lo aprendido e incorporado ha podido dotar de un sustento intangible, siendo una potencial ventaja ante la competencia local. Puede que en este instante, existan conjeturas acerca del papel económico, lo que hace el modelo es dar un certificado de calidad hacia el público externo, garantizando la inversión por medio de un trabajo digno.

Fase 4.- Formalización

12.- Liderazgo firme y cercano: Como producto de la fase 3, es normal jefaturas que muestran un estilo de administración firme y cercano, con ideología activa a tareas notorias y preocupado por las personas. Dentro de las características está la comunicación horizontal, actitud positiva y energéticos. De acuerdo a Fernandez (2015) este momento lo conoce como la gestión de la felicidad y de acuerdo a su experiencia lo revela como eficaz y verdadera en el ejercicio diario del liderazgo. De igual manera recomienda esta alerta en cuanto a los principios de las “tres c” para un desarrollo permanente de sus líderes, por lo que es necesario implementar estrategias de acompañamiento para su desarrollo como líderes.

13.- Gestión participativa: La notoriedad de la participación e integración de los trabajadores en el sistema resulta fundamental, pues el involucrar activamente a los trabajadores con la organización, sus procesos de mejora, diseño de las nuevas políticas y su resultado, implican un constante refuerzo en su positividad y sentido de pertenencia. Tal como lo recomienda Fernandez (2015) la gestión participativa es constante, por lo que el DIRCOM y los líderes necesitan continuar con estrategias y prácticas concretas como lo son reuniones, comités, jornadas u otra actividad grupal.

14.- Gerencia de la felicidad: Como evolución en las fases, se direcciona a una gerencia de personas, en este proceso se articula las prácticas de la felicidad organizacional visualizadas desde el diagnóstico y planificación, ya detectadas las variables influyentes en la felicidad personal se torna a una directriz de proyectos en función a la felicidad organizacional, dentro de las principales acciones, para Fenandez (2015) están las compensaciones, capacitación, desempeño, clima, cultura, entre otros procesos, tales sean relacionados en la medición de los indicadores de felicidad. Este proceso es la conclusión de la capacitación de los líderes y el sistema, pues su aplicación solo es apta cuando ya se cuenta con el perfil y las estructuras organizacionales.

Fase 5.- Ejecución/contexto e individuo

La fase 5 es la continuación en la ejecución de técnicas y estrategias planificadas, además en esta etapa es un claro reflejo de la influencia en el sistema y estilo de administración, por lo que se esperan acciones éticas y positivas hacia los grupos de trabajo y el mismo individuo. A

diferencia de la primera ejecución se espera que este sea un trayecto más fácil de desarrollar por el tratado previo.

15.- Contexto: Entramos a la gestión del contexto, todo la implicación de la ética y la gestión de la felicidad lleva a la organización a la adaptación de las áreas y los espacios, para ello se complementa con las variables del modelo PERMA, propuesta en el Modelo de Felicidad Organizacional de Fernández (2015). La orientación del DIRCOM ante el sistema y líderes, tiene la finalidad de crear trabajadores felices que muestran un alto grado de inteligencia emocional con su trabajo. Por medio de la adaptabilidad al engagement estamos trabajando por técnicas y estrategias que mejoren el bienestar y desempeño de las personas, constructo de trabajadores saludables y con alta contribución grupal y organizacional. Por lo que es necesario conocer las necesidades de orden superior y factores motivacionales diagnosticados en la fase 1.

Las relaciones confiables se deriva de una buena relación con lo demás. Ya que como lo menciona Fernández (2015) el bienestar es subjetivo, pero nadie es feliz en un trabajo con relaciones malas o conflictivas. Por lo cual es necesario crear un contexto con confianza entre líderes y subordinados. Esto surge mediante una comunicación horizontal, equitativa y accesible, eliminando prácticas que promuevan la competencia entre personas, la protección y exclusión a otros, por lo que es una responsabilidad entre toda la organización, principalmente con lo líderes quienes por su status han mantenido un centro de poder. Se recomienda el uso de los medios informales y formales que fomenten la vinculación tales como las redes sociales o festejos grupales.

Por último es necesario adaptar el contexto por medio del desarrollo profesional y personal. La mayoría de las empresas no gestionan el desarrollo profesional de los subordinados o lo hacen de norma innecesaria con cursos de diferente área o función. El plan es mantener personal felices en su trabajo y que sientan la preocupación de su organización por ellos. Por lo que es coherente generar estrategias y prácticas que permitan el crecimiento y desarrollo de cada empleado. La acción primordial es la autoactualización y autocuidado por medio de cursos, talleres y diplomados es decir una estrategia de desarrollo.

Por lo que al considerar estas alternativas, la organización gozará de un contexto de positividad, satisfacción, bienestar y desarrollo.

16.- Individuo: 16.- Individuo: De una manera indirecta hemos prestado servicio a las acciones individuales, la percepción de las personas hasta este momento es diferente a la inicial, la optimización de los factores de orden superior y factores ambientales motivacionales se han ido implementado desde la captación del sistema hasta el contexto. Ahora lo siguiente es la capacitación de cada personal mediante el logro y reconocimiento. Nadie va negar que el sentirse feliz, efectivo y orgullo de su trabajo es parte de sentirse feliz y satisfecho. De acuerdo a Fernández (2015) las organizaciones urgen de un ambiente que promueva el reconocimiento de los logros de sus trabajadores, celebrarlos públicamente, a la vez de generar ritos organizacionales permanentes de orgullo personal, grupal y organizacional. Incluso los mismos factores de orden superior de Maslow (1987) y ambientales de Herzberg (1950) los pusieron en el desarrollo personal.

De esta manera entre lo grupal y lo individual, manifiestan un sentir de felicidad laboral la según Fernadez (2015) es la noción de acciones individuales que las personas hacen para mejorar la percepción que tienen en su organización.

Remuneración hacía una excelencia operacional y el bienestar subjetivo: Como a a las acciones en el contexto y el individuo, la organización goza de personas felicidad capaces de producir más, con un sistema bajo procedimientos y protocolos éticos que aumentan notoriamente la calidad de servicio al cliente a diferencia de la competencia atrasada en un estilo administrativo clásico.

Fase 6.- Retroalimentación

Como último método en el modelo, la fase 6 “retroalimentación” como su nombre lo indica es el ajuste y corrección de los detalles excedentes durante el transcurso de la aplicación. En relación al diseño circular del modelo, la finalidad de ello es el evaluar cada determinado tiempo y corregir los errores o nuevos defectos, por medio del aprendizaje el modelo vuelve a su fase 1

para retroalimentarse. Por lo tanto es necesario evaluar los logros o deficiencias obtenidas de manera realista y neutral.

Observaciones finales: el tiempo o lapso de aplicación del modelo y sus componentes depende del cronograma de cada organización, por lo que cada DIRCOM debe adaptar a las fases en relación a la problemática y sus urgencias. Por tanto también no se profundiza en estrategias y técnicas directas dentro de la descripción ya que cada organización carece o cuenta con características únicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aparicio G. (16 de julio de 2018). En el 2018, cómo será entorno laboral en México. Ciudad de México. El Pulso Laboral Recuperado de <https://elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/12829/en-el-2018-como-sera-entorno-laboral-en-mexico>
2. Amorós, E. (2007). El Comportamiento Organizacional. Perú: Amorós, El Comportamiento Organizacional.
3. Artieda, F. (2020 de marzo de 22). La construcción de un modelo teórico pertinente a la lógica del objeto. Obtenido de Papeles de Nombre Falso : <http://papeles.tecnologiaycultura.com.ar/la-construccion-de-un-modelo-teorico-pertinente-a-la-logica-del-objeto/#v5>
4. Barra, E. (1998). PSICOLOGÍA SOCIAL. Chile: Universidad de Concepción.
5. Becerra, F. (14 de marzo de 2020). La construcción de un modelo teórico pertinente a la lógica del objeto. Obtenido de Papeles De Nombre Falso: <http://papeles.tecnologiaycultura.com.ar/la-construccion-de-un-modelo-teorico-pertinente-a-la-logica-del-objeto/>
6. Benavides, J., Costa, J., Costa, P.-O., Fajula, A., Fürst, P., & Morales, F. J. (2000). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona, España: Gestión 2000 2001.
7. Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
8. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

9. Cameron, K. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
10. Capriotti, P. (1998). *Capacitación y Desarrollo*. Reporte C&D.
11. Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
12. Castro, S. (9 de marzo de 2019). Modelo PERMA. Obtenido de IEPP: <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
13. Chacín, B. (2008). *Modelo Teórico-Metodológico para generar conocimiento desde la extensión universitaria*. Laurus.
14. Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Estados Unidos: Allyn & Bacon.
15. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: McGraw-Hill.
16. Collado, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
17. Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Santafé de Bogotá: Legis
18. Davila, Carlos. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: McGraw-Hill
19. Escudero, D. y. (5 de marzo de 2020). Universidad Veracruzana. Obtenido de El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>
20. Fernández, I. (4 de octubre de 2008). *Clase sobre Felicidad Organizacional*. Santiago, Chile.

21. Fernández, G. (15 de septiembre de 2019). Nueva Teoría Estratégica. Obtenido de RedRRPP: <https://www.redrrpp.com.ar/nueva-teoria-estrategica/>
22. Fernández, I. (18 de Julio de 2005). Qué es la felicidad organizacional. Obtenido de IGNACIO FERNÁNDEZ: <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2015/06/que-es-la-felicidad-organizacional.html>
23. Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional (2015). 4º Encuentro de Relaciones Saludables y Felicidad (págs. 1 - 10). Santiago, Chile: Universidad Alfonso Ibáñez.
24. Fernández, I. (2015). Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo. Chile: Ediciones B Chile.
25. Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo. Chile: Ediciones B Chile S.A.
26. Gaitan, I., Breton, D. C., Urbano, H. L. C., Mahecha, C., & Arteaga, M. (2015). Gestión de la felicidad. Todo es cuestión de actitud.
27. Granada, H. (1984). La teoría: su estructura e importancia en la investigación científica. Revista de psicología.
28. Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York: Cleveland : World Pub. Co.
29. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
30. Kawulich, B. (8 de marzo de 2020). La observación participante como método de recolección de datos. Obtenido de Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research: : <http://www.qualitativeresearch.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-s.htm>

31. Newstrom, W. y Davis K. (2002) Organizational behavior: human behavior at work. Cornell University. McGraw-Hill/Irwin.
32. Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.
33. Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
34. Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. N.d.
35. Maslow, A. (1987). A Theory of Human Motivation. Estados Unidos: Sublime Books.
36. Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). Obtenido de Aulavirtual: http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf
37. Mendoza González, M. d. (2017). Breve resumen histórico de la enseñanza del inglés en los planes de estudio de educación básica y media superior en México. POBACMA.
38. Mercedes, M. (15 de Diciembre de 2018). El comportamiento Organizacional. Obtenido de Universidad Virtual del Estado de Guanajuato: <http://roa.uveg.edu.mx/archivos/lic/138/ElComportamientoOrganizacional.pdf>
39. Molina Montoya, N. P. (2005). ¿Qué es el estado del arte? Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular.
40. Otzen, T. y Manterola, C. (15 de julio de 2020). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Obtenido de SciELO: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

41. Pérez, A. R. (14 de noviembre de 2008). La nueva teoría estratégica. Obtenido de Blog de Octavio Islas: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>
42. Pérez, R. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona, España: Ariel.
43. Pérez, R. A. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona, España: Ariel, S.A.
44. Pérez, R. A. (2014). La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? Revista Mediterránea de Comunicación.
45. Pérez, R. A. (marzo de 2006). ¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones. Obtenido de La Iniciativa de Comunicación: <https://www.comminit.com/la/teoriasdecambio/teorias2004/teorias-50.html>
46. Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
47. Pigors, P., & Meyers, C. (1985). Administración de personas. México: CECSA.
48. Raven, B., & Rubin, J. (1983). Social psychology (2nd. ed.). New York: John Wiley & Sons.
49. Real Academia Española. (14 de marzo de 2020). Real Academia Española. Obtenido de Modelo: <https://dle.rae.es/modelo>
50. Reyes Piña, Olga Lidia, & Bringas Linares, José Antonio (2006). La Modelación Teórica como método de la investigación científica. VARONA, (42),8-15.[fecha de Consulta 15

de Julio de 2020]. ISSN: 0864-196X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3606/360635561003>

51. Robbins, R., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: PEARSON EDUCACIÓN.
52. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional 8 edición. México: PRENTICE HALL.
53. Rodríguez, L., Oramas, A., & Rodríguez, E. (2007). Estrés en docentes de educación básica: estudio de caso en Guanajuato, México. Salud de los Trabajadores, 5-16.
54. Sánchez, B. (2008). Factores que influyen en el problema de ausentismo. Caso: maquilas Tetakawi, SA de CV. . México: n/d.
55. Seligman, M. (2003). La Auténtica Felicidad . Barcelona, España: Ediciones B, S. A. .
56. Sierra, B. (1984). Ciencias sociales: epistemología, lógica y metodología : teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.
57. Specter, P. (2002). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica. México: El Manual Moderno.
58. Schermerhorn, J. Hunt, Osborn. R. (2005) Comportamiento organizacional. México. Limusa Wiley,
59. Velázquez, G. (2006). Psicología del trabajo en la organización. . México: Limusa-Noriega.
60. Vélez, A. C. (1992). Estado del Arte Maestría en Educación. Bogotá: Universidad de La Sabana.
61. Vidales, I., & Vidales, F. y. (1998). Psicología general. México: Grupo Noriega Editores.
62. Weber, M. (1977). Economía y sociedad. México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

63. Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA.

ANEXOS

Anexo 1

Estado del arte

Título y autor	Objeto de estudio	Teoría y metodología	Resultados
Avalos Pinzón, José Alberto. (2019). El significado de la felicidad laboral en los trabajadores en relación a su posición jerárquica. México. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).	Felicidad laboral	Metodología de tipo cualitativo, investigación de tipo exploratoria. -Teorías de psicología positiva. -Teorías de comunicación: semiótica. -Teoría de perspectiva psico-bio-emocional.	A medida que se alcanza una posición jerárquica en una organización de tipo piramidal, ciertas necesidades van cambiando gradualmente, pero al mismo tipo se convierten o comparten factores causantes de la felicidad para toda la organización, que podrían describirse como factores causales.
Cabañas Guzman, Luvia. (nd). La satisfacción laboral del personal del banco HSBC sucursal Chilpancingo. Chilpancingo; Gro. Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro).	Satisfacción laboral	Investigación cualitativa -Comportamiento organizacional; El liderazgo de la calidad total, comportamiento humano. -Relaciones Públicas; estímulo respuesta, -Directores;estrés.	En la actualidad el personal del banco HSBC presenta una satisfacción laboral nula y poco estímulo, el mejor estímulo sería el reconocimiento y el sentido de pertenencia, existe una mala comunicación que afecta el ambiente laboral. Se reconoce que es importante una estrategia para mejorar el ambiente laboral en el que desempeñan sus actividades.
Durán de la Rosa, Tania. (2018). Clima laboral como factor de incidencia en la motivación de los empleados. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).	Clima laboral	Tipo de investigación documental, de nivel descriptivo -Cultura organizacional -Clima laboral, motivación laboral, -Modelos de motivación.	La motivación si es un factor de incidencia que funciona de manera directa en el clima laboral positivo que genera una generalidad y

			<p>sustentabilidad a las organizaciones para que sean creadas plantillas eficientes y disminuya la rotación e insatisfacción personal.</p>
<p>Gijón Espinoza, Vanesa (2018). La percepción del profesorado sobre la felicidad. Universidad de Grana. España</p>	<p>Percepción sobre la felicidad</p>	<p>Metodología mixta</p> <ul style="list-style-type: none"> -Psicología positiva -Modelo de heurístico -Felicidad organizacional -Teoría asociacionistas -Teoría de juicio 	<p>Los resultados obtenidos indican que el grupo de mayor edad percibe unos niveles de felicidad más baja, siendo la edad el único factor que ha explicado la felicidad percibida por el profesorado. Por otro lado, no se han encontrado diferencias significativas en la felicidad percibida en función del sexo, ni de la etapa educativa en la que imparten docencia. Finalmente, el profesorado casado tiene unos niveles de felicidad percibida más elevada que el resto de los estados civiles. Se discuten estos resultados y se realizan propuestas a la luz de los datos obtenidos. Concretamente se propone la necesidad de intervenir con el colectivo docente a medida que aumenta su edad y experiencia profesional y empieza a presentar cierto desgaste</p>

<p>Paz Caya, K. y Espinoza Salazar, M. (2017). influencia de la felicidad organizacional en la productividad de los colaboradores en los centro de atención al cliente de la empresa americana Movil-Claro, Arequipa, 2016-2017. Universidad Católica San Pablo. Peru.</p>	<p>Influencia de la felicidad organizacional Productividad</p>	<p>La presente investigación es mixta con un alcance exploratorio preliminar y con un enfoque correlacional. -Modelo de la felicidad -Felicidad organizacional -Teorías de contenido -Modelo Perma</p>	<p>La influencia organizacional tiene una correlación alta con la productividad, tomando a la felicidad organizacional como variable independiente y a la productividad como variable dependiente.</p>
<p>Díaz, Rodríguez, K. Sánchez, Delgado, M. Velandia, Manrique, P. (2017). Felicidad organizacional dentro de la empresa VOSAVOS S.A.S. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia.</p>	<p>Felicidad organizacional</p>	<p>Investigación cualitativa -Felicidad organizacional</p>	<p>Se observa un vacío en las teorías sobre felicidad al momento de traerlas al contexto colombiano, debido a que todas ellas han sido escritas en contextos con realidades económicas y sociales diferentes en las que se facilitan la integración de los contextos, Colombia al encontrarse con diferentes problemáticas a niveles sociales y económicos, difícilmente genera espacios donde se puedan cumplir aspectos básicos para poder hablar de felicidad organizacional.</p>
<p>Zuruaga Díaz, Katerin Yolanda. (2017). DESARROLLO DE UN MODELO DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN UNIEMPRESARIAL, COMO ESTRATEGIA PARA SER INTEGRALES LABORALMENTE. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá -</p>	<p>Desarrollo de un modelo de felicidad organizacional</p>	<p>Investigación cualitativa -Felicidad organizacional</p>	<p>El modelo al interior de Uniempresarial se deben gestionar tres procesos neurálgicos, las condiciones laborales, los procesos operacionales y la gestión del talento humano.</p>

Uniempresarial. Colombia.	Bogotá,	Vázquez Blanco, Santiago. (2015). UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO. Programa de doctorado en dirección de empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela. España.	Felicidad en el trabajo	Investigación experimental, metodología cuantitativa -Comportamiento organizacional -Felicidad laboral -Psicología positiva -Clima laboral -Intangibles	En consecuencia, las organizaciones podrían mejorar su eficacia y eficiencia mejorando el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras. Este resultado tiene implicaciones sobre el proceso de selección, puesto que podría sentar las bases para elegir a aquellas personas que presentan unas puntuaciones más altas en felicidad y emociones positivas. Además, considerando el efecto conjunto de estas variables y la estabilidad del desempeño constatada en nuestro estudio, esta implicación tendría efectos a largo plazo. Asimismo, la mejora de las condiciones laborales que puedan generar emociones positivas se demuestran potencialmente importantes a la hora de mejorar el resultado organizacional.
Arizmendi Díaz, Edith. (2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro en trabajadores mexicanos. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).	Clima organizacional	Investigación transversal, descriptivo y correlacional Teorías de clima: Teoría de los sistemas de Kurt Lewin, teoría de los sistemas de Resin Likert, teoría de la jerarquía de, teoría las necesidades, teoría X y Y, teoría de las necesidades adquiridas, , teoría del establecimiento	Se observa la influencia que ejercen rasgos demográficos en los factores del clima organizacional y la motivación.		

de metas, teoría de la equidad y justicia, teoría de las expectativas		
Dorantes Alor, Angela del Carmen. (2014). Estrategias para mejorar el clima laboral en el personal administrativo en una institución particular de educación superior. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).	Clima laboral	Investigación documental/ el marco teórico se confunde con un marco conceptual
		De acuerdo a los resultados se planeó una serie de estrategias en relación al organigrama, labores, relaciones, instalaciones y la identidad.

Anexo 2

Guía de observación

Guía de observación						
Categoría	Subcategoría	Criterio	Indicadores	Si	No	Estándar
	Estructura organizacional	Infraestructura				
			El recinto es rentado.		x	1
		<i>Respuesta</i>	La propiedad ubicada en la Col. Centro, calle Quintana Roo, num. 39. Es rentada, tiene un pago mensual que eleva los 20 mil pesos.			
			Calidad de los servicios básicos (electricidad, agua, drenaje, internet, etc)	x		5
		<i>Respuesta</i>	El Instituto John L. Austin cuenta en cada departamento con servicios básicos (electricidad, agua, drenaje, internet, etc) en excelentes condiciones, además, cada temporada son revisados y arreglados para su buen uso.			
			Estructura de la escuela	x		5

		<i>Respuesta</i>	Las instalaciones de la organización están en buen estado, la dirección se encarga de mantener en constante mejoras, actualmente fue pintado el edificio y sus áreas externas. El edificio es de un solo nivel y cuenta solo con una oficina principal, se observa una división por jerarquía y por labor y no se tienen cubículos.			
			Relación entre tamaños de la institución y número de trabajadores		x	3
		<i>Respuesta</i>	14 empleados, de los cuales más de mitad son docentes. La rotación de turnos permite que no exista una aglomeración de personal pero no existen espacios propios para este sector. Hace falta un espacio adecuado ante el número de trabajadores y sus necesidades. Su solución ante este caso es la rotación de horarios.			
			Relación entre tamaños de la institución y número de alumnos		x	3
		<i>Respuesta</i>	Ante 98; alumnos de nivel preescolar, niños, jóvenes y alumnos y solo dos oficinas, 5 aulas y 3 baños. Es necesario renovar la estructura para una expansión de áreas que permita una funcionalidad interna.			

		Su solución ante este caso es la rotación de horarios.			
	Oficinas				
		Estado de las oficinas		x	2
	<i>Respuesta</i>	Oficinas en mal estado no cuentan con suficiente espacio e iluminación, son convertidas en bodegas y papelerías por lo que no existe una privacidad, además que las oficinas son de uso compartido y todos tiene acceso. Las paredes se muestran sucias y en desacorde con los colores institucionales			
		Espacio de trabajo propio	x		2
	<i>Respuesta</i>	Solamente los directivos y administrativos cuentan con un espacio propio, en cuestión de coordinador tienen que compartir el espacio. Los docentes no cuentan con un área de trabajo propio.			
		Condiciones físicas de las oficinas (iluminación, ventilación, espacios, privacidad, niveles de ruido, etc)?		x	2

		<i>Respuesta</i>	No tienen las condiciones físicas aceptables la iluminación es baja, no cuentan con ventilación y privacidad.			
			Localización estratégica de las oficinas		x	2
		<i>Respuesta</i>	Una oficina corresponde a la directora general y está ubicada fuera del edificio principal, la otra oficina se encuentra ubicada en la entrada de la instalación pero se encuentra compartiendo el mismo espacio que el área de marketing y contaduría. Todas las áreas se encuentran aglomeradas en el mismo espacio.			
		Áreas				
			Áreas de descanso		x	1
		<i>Respuesta</i>	El instituto no cuenta con áreas de descanso para sus trabajadores. La única persona con un espacio privado es la directora general.			
			Áreas verdes	x		5
		<i>Respuesta</i>	La escuela cuenta con una amplia zona de áreas verdes, la cual se mantiene en cuidado constante.			
			Accesibilidad a las áreas de descanso y áreas verdes		x	1

		<i>Respuesta</i>	No existen áreas de descanso y el acceso a las áreas verdes es más habitual para los niños de preescolar.			
		<i>Recursos materiales</i>				
			Gestión de materiales	x		3
		<i>Respuesta</i>	La gestión de los materiales se realiza hasta el momento en que se acaba el equipo necesario, la encargada de gestionar esto es el área de contaduría.			
			Calidad de los materiales	x		3
		<i>Respuesta</i>	Los materiales son de buena calidad y son de acceso para todos los miembros de la organización.			
			Abastecimiento de materiales	x		3
		<i>Respuesta</i>	La gestión de los materiales se realiza hasta el momento en que se acaba el equipo necesario, la encargada de gestionar esto es el área de contaduría.			
			Regulación en el uso de materiales			2
		<i>Respuesta</i>	No existe ninguna regulación en el uso o cantidad.		x	

		<i>Recursos humanos</i>			
		Existencia y de organigrama	x		2
	<i>Respuesta</i>	El organigrama no está visible y solo esta en archivos de la dirección general y coordinación.			
		Áreas en el organigrama y nivel de jerarquía.	x		2
	<i>Respuesta</i>	En el organigrama no están integradas las áreas, además es previsible que cuenta con un déficit de diseño. La jerarquía propuesta es descendente.			
		Manual de descripción de puesto	x		3
	<i>Respuesta</i>	Existe dentro del contrato laboral pero cuenta con una descripción básica de las labores de cada área.			
		Percepción de las áreas del organigrama		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existe ninguna señalización de las áreas propuestas en el organigrama.			
		Archivo personal	x		5
	<i>Respuesta</i>	Existe un cuidado adecuado de los archivos personales de cada trabajador perteneciente al instituto.			

		Departamento de recursos humanos		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existe el departamento de recursos humanos a pesar de estar sugerido en el organigrama.			
		Existencia y calidad del manual de cultura y convivencia organizacional		x	1
	<i>Respuesta</i>	No se encuentra elaborado el manual de convivencia organizacional.			
		Manual de bienvenida		x	1
	<i>Respuesta</i>	No se encuentra elaborado el manual de bienvenida.			
		Cursos de capacitación para los empleados	x		3
	<i>Respuesta</i>	Los cursos de capacitación para los empleados son habituales pero no son realizados con base a su perfil profesional, están orientados a la institución en general. Ejemplo curso de psicología.			
		Uso y diseño de los uniformes	x		5
	<i>Respuesta</i>	Existe un uso homogéneo del uniforme oficial.			
		Curso de inducción a la organización			
	<i>Respuesta</i>	Falta de preparación en la cultura organizacional, los empleados no se apropian de la identidad institucional			

	por lo que no tienen un conocimiento del corazón ideológico.			
<i>Recursos técnicos y tecnológicos</i>				
	Gestión de recursos tecnológicos		x	3
<i>Respuesta</i>	Solo los administradores y directivos cuentan con equipo proporcionado por la institución, tanto docentes y coordinadores utilizan equipo propio. Las aulas tienen un equipo de uso compartido.			
	Capacitación en el uso de equipo técnico		x	1
<i>Respuesta</i>	No se realiza ninguna capacitación de cómo utilizar los recursos tecnológicos propios de la institución.			
	Calidad del equipo técnico			
<i>Respuesta</i>	Del equipo que proporciona la institución es de calidad y esta en perfectas condiciones.	x		4
	Mantenimiento y actualización de equipo técnico	x		4
<i>Respuesta</i>	Se realiza continuamente una actualización de los equipos de la institución por parte de un ingeniero.			
	Regulación al uso del equipo técnico		x	3

	<i>Respuesta</i>	No existe ninguna norma o cláusula que limite el uso del equipo, además de su cuidado y actualización.			
Identidad Institucional	Corazón ideológico				
		Existencia y visibilidad del corazón ideológico	x		2
	<i>Respuesta</i>	Existe un corazón ideológico en la institución pero solo es adquirido por la directora quien lo mantiene en un formato digital, su uso no es compartido y solo unos miembros saben de su existencia.			
		Redacción del corazón ideológico	x		5
	<i>Respuesta</i>	Está redactado de manera entendible y clara.			
		Difusión de la misión y visión en el público interno		x	1
	<i>Respuesta</i>	No hay una difusión entre el público interno y externo.			
		Relación entre valores y carácter de la institución	x		5
	<i>Respuesta</i>	Cumple con las características y está redactado para una buena funcionalidad con el público interno.			
		Periodo de tiempo establecido en el cumplimiento de la visión	x		5

	<i>Respuesta</i>	La visión cuenta con lapsos de tiempo realistas.			
	<i>Historia</i>				
		Redacción e importancia de la historia de la institución		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existe ningún apartado dentro del corazón ideológico que se enfoque en la historia de la institución.			
		Difusión de la historia de la institución		x	1
	<i>Respuesta</i>	El instituto no cuenta con una redacción de historia.			
		Acceso a la historia de la institución		x	1
	<i>Respuesta</i>	El instituto no cuenta con una redacción de historia.			
	<i>Flujos de comunicación</i>				
		Comunicación ascendente		x	1
	<i>Respuesta</i>	La comunicación preponderante en la organización es de tipo horizontal.			
		<i>Comunicación descendente</i>		x	1
	<i>Respuesta</i>	La comunicación preponderante en la organización es de tipo horizontal.			
		Comunicación horizontal			

	<i>Respuesta</i>	Por el tamaño de la organización, su número de trabajadores y relaciones habitual observar cómo se da la comunicación horizontal.	x		5
Modos de comunicación	<i>Medios de comunicación</i>				
		Uso de medios formales para informar a su público interno	x		4
	<i>Respuesta</i>	Los medios utilizados son las redes sociales y anuncios, dan un mensaje claro y preciso pero no cuentan con un diseño atractivo.			
		Manejo y uso de la medios de comunicación formales	x		3
	<i>Respuesta</i>	La directora general es la encargada de autorizar el uso de los medios formales.			
		Manejo y uso de medios informales	x		4
	<i>Respuesta</i>	Los medios informales tienen mayor uso dentro de la instalación, dentro de los medios utilizados se encuentra el WhatsApp, donde todos los empleados incluyendo a los directivos y coordinadores conviven en un grupo.			
		Regulación del uso de medios informales		x	3

	<i>Respuesta</i>	No existe ninguna regulación, se incentiva al uso de medios informales antes de los formales.			
		Integración a los medios informales	x		5
	<i>Respuesta</i>	Ante la incentivo a uso de los medios existe una relación y comunicación entre la mayoría de los miembros, el uso de un lenguaje formal e informal varía.			
	<i>Comunicación interpersonal</i>				
		Espacios de interacción	x		3
	<i>Respuesta</i>	Entre los espacios de interacción está el comedor y el patio de la institución los cuales son utilizados frecuentemente y principal en reuniones.			
		Interacción entre directivos y subordinados	x		2
	<i>Respuesta</i>	La interacción entre directivos y subordinados es muy poca por lo general tienen más comunicación con la coordinadora, entra las pocas veces que han convivido es en reuniones o fiestas. Su ausencia se debe a su otro trabajo.			
		Interacción entre coordinadores y subordinados	x		5

	<i>Respuesta</i>	La interacción entre los coordinadores y los subordinados es frecuente por lo que existe mayor confianza y acceso.			
		Grupos de trabajo en la institución		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existen grupos de trabajo por lo general cada quien trabaja en su respectiva área y labores.			
<i>Normatividad de políticas y procedimientos internos</i>	<i>Código de ética y reglamento laboral</i>				
		Existencia de un código de ética		x	1
	<i>Respuesta</i>	El instituto no cuenta con un código de ética, lo más cercano que tienen a un código de ética es el contrato laboral.			
		Nivel de entendimiento del código de ética		x	1
	<i>Respuesta</i>	A falta de un código de ética se estudió las normativas en el contrato laboral y no existe un apartado enfocado al bienestar o satisfacción. Además está redactado en un lenguaje jurídico por lo que no hay un entendimiento para personas ajenas a las leyes.			
		Relación entre el código de ética, la estructura de la empresa y los		x	1

	requerimientos del personal			
<i>Respuesta</i>	El contrato está redactado a beneficio de la organización, este contrato solo manifiesta las obligaciones de cada individuos pero no garantiza un bienestar a los empleados.			
	Supervisión del código de ética		x	1
<i>Respuesta</i>	Sin un área de recursos humanos, no hay una personas encargada de supervisar que se lleve a cabo lo referido al contrato.			
<i>Lineamientos de contratación de personal</i>				
	Reglamento o pautas de contratación	x		3
<i>Respuesta</i>	El contrato está redactado en un lenguaje jurídico y fue hecho por la directora de la institución.			
	Criterios para elegir al personal	x		3
<i>Respuesta</i>	Los criterios son en relación a las necesidades de la institución, por lo que solicitan el currículum de cada persona al momento de ingresar.			
	Contratos institucionales	x		3
<i>Respuesta</i>	Se realizan semestralmente.			

		Evaluación de desempeño		x	1
	<i>Respuesta</i>	No hay personal encargado de evaluar el desempeño de cada trabajador.			
		Guía o pautas de evaluación desempeño		x	1
	<i>Respuesta</i>	No hay personal encargado de evaluar el desempeño de cada trabajador.			
Liderazgo	Comportamiento				
		Comunicación interpersonal con los subordinados		x	2
	<i>Respuesta</i>	La relación con los subordinados es nula, la persona encargada de comunicarse con los trabajadores es la coordinadora.			
		Motivación a los empleados		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existen estrategias para motivar a los empleados, ni siquiera existe un lenguaje o comportamiento que lo propicie.			
		Construcción de grupos de trabajo		x	1
	<i>Respuesta</i>	La directora no realiza estrategias para la construcción de grupos de trabajo.			
		Asesoramiento o supervisión		x	1
	<i>Respuesta</i>	La directora general no realiza ningún acercamiento con los subordinados cuando			

		realizan sus deberes diarios.			
		Influencia en clima positivo y seguridad en sus colaboradores		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existe ningún acercamiento entre directora - subordinados, por lo tanto no hay una influencia directa, puede haber una influencia por la falta de presencia en la organización.			
		Participación en los procesos de reflexión y de toma de decisiones		x	1
	<i>Respuesta</i>	Asiste a la toma de decisiones ya que ella toma la última decisión, quien hace llegar quejas o mejoras es la coordinadora.			
		Construcción de objetivos y metas institucionales		x	1
	<i>Respuesta</i>	No se involucra en promover los objetivos o metas.			
	<i>Compromiso con la organización</i>				
		Respeto a las metas y normas de la organización		x	2
	<i>Respuesta</i>	No se involucra en promover las normas organizacionales.			
		Tiempo y labores dentro de la organización		x	1

	<i>Respuesta</i>	Por semana está presente entre 2 a 4 horas.			
		Apoyo a la organización	x		3
	<i>Respuesta</i>	Apoya en las quejas y recomendaciones de la coordinación.			
		Sentido de pertenencia	x		3
	<i>Respuesta</i>	Siendo su organización tiene poco involucramiento con lo que sucede actualmente.			
	Transparencia				
		Veracidad de información, objetiva y basada en hechos		x	1
	<i>Respuesta</i>	No hay un acceso al archivo de la institución.			
		Acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora		x	1
	<i>Respuesta</i>	No hay un acceso al archivo de la institución.			
		Parcialidad en las decisiones		x	3
	<i>Respuesta</i>	Se puede considerar que es parcial, pero quien toma nota de los problemas es la coordinadora.			
		Ejecución de funciones con base en		x	1

		las normas y criterios aplicables			
	<i>Respuesta</i>	Ante la ausencia de supervisión y coordinación con las áreas no existe un control relativo a las normas y criterios aplicables.			
		Utilidad de los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio	x		3
	<i>Respuesta</i>	Su gestión de recurso está orientado al público externo y semi-interno (alumnos).			
	Orientación al trabajador				
		Atención y valoración de las necesidades y peticiones de los trabajadores	x		3
	<i>Respuesta</i>	La primera atención es por parte de la coordinadora, ella es quien se dirige a los subordinados, la directora solo aprueba la decisión.			
		Políticas en consideración de las necesidades de los trabajadores		x	1
	<i>Respuesta</i>	El contrato laboral no presta atención a las necesidades sólo a sus labores.			
		Atención oportuna a las necesidades de los trabajadores	x		2

	<i>Respuesta</i>	Por la falta de tiempo y espacio, la directora no presta la atención oportuna a los subordinados.			
		Canales de comunicación	x		3
	<i>Respuesta</i>	Está presente en los grupos pero es de manera informal su lenguaje e interacción.			
	<i>Orientación a resultados</i>				
		Cumplimiento de los objetivos de manera oportuna		x	2
	<i>Respuestas</i>	Ante la falta de difusión de los objetivos institucionales no existe una orientación.			
		Responsabilidad por los resultados obtenidos		x	1
	<i>Respuesta</i>	No existe un control de resultados.			
		Gestión de recursos y tiempos para mejorar la productividad		x	1
	<i>Respuesta</i>	La gestión de los recursos son hacia los alumnos y público externo.			
		Acciones realizadas para alcanzar los objetivos propuestos		x	1
	<i>Respuesta</i>	Ante la falta de difusión de los objetivos institucionales no existe una orientación.			

Anexo 3

Entrevista semiestructurada



La siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.

Directora general

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad:

Coordinadora académica

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad:

Categoría	Subcategoría	Items
Clima organizacional	Interacción	1.-¿La institución cuenta con objetivos establecidos?2.-¿Bajo qué criterios se establecieron los objetivos

		3.-¿Piensa en los trabajadores al momento de formular los objetivos laborales?
	Métodos de mando	4.-¿Qué técnica o estrategia utiliza para influir en los empleados? 5.-¿Considera que los empleados toman en cuenta sus recomendaciones? 6.-¿Se ha capacitado en temas de liderazgo?
	Resolución de problemas y toma de decisiones	6.-¿Cómo distribuye las tareas y horarios en los trabajadores? 7.-¿Considera a los empleados al momento de distribuir los horarios? 8.-¿Toma en cuenta las necesidades de los empleados para distribuir tareas y horarios?
	Capacitación	9.-¿El instituto John L. Austin se encarga de dar capacitación correcta a los empleados? 10.-¿Cada cuanto se realiza la capacitación a los empleados? 11.-¿Se toma en cuenta el perfil del empleado para realizar la capacitación?
	Motivación	12.-¿Existen estrategias para motivar a los empleados y responder sus necesidades? 13.-¿De qué manera se resuelven los problemas de los trabajadores? 14.-¿Los empleados se acercan cuando tienen un problema persona?
	Participación	15.- ¿Existe convivencia o acercamiento entre usted y los trabajadores? 16.-¿Se relaciona con los empleados al momento de realizar sus deberes? 17.-¿Percibe que los trabajadores se sienten cómodos con su presencia al momento de coordinar los deberes?
	Relaciones interpersonales	18.-¿Tiene comunicación con los empleados? 19.-¿Realiza eventos para relacionarse con los trabajadores? 20.-¿Percibe que los trabajadores se sienten cómodos con su presencia?
	Calidad de supervisión	21.-¿Cuánto tiempo emplea para resolver problemas y promover objetivos? 22.-¿Cada cuanto supervisa la labor de cada trabajador?

		23.-¿Evalúa el nivel de desempeño de los trabajadores?
	Status	24.- ¿Repercute su status de al momento de interactuar? 25.-¿Al momento de relacionar contigo lo hacen como jefe o como compañero? 26.-¿Cómo percibe a los subordinados?
	Relación con los compañeros	27.-¿Cómo percibe que es la relación entre los trabajadores del instituto? 28.-¿Percibe que existe un división por jerarquía en la institución?
	Sueldo o salario base	29.-¿Su salario actual le produce satisfacción? 29.-¿A notado quejas de los subordinados respecto al salario? 30.-¿Considera que el salario de los subordinados es justo?
	Condiciones de trabajo	31.-¿Cómo calificaría las condiciones de trabajo de la institución? 32.-¿Consideras que influyen las condiciones de las oficinas en los trabajadores? 32.-¿En la actualidad existen estrategias o propuestas por mejorar las condiciones de trabajo?
	Calidad de supervisión	33.-¿Los trabajadores toman en cuenta su tiempo y trabajo en la institución? 34.-¿Consideras que das el tiempo suficiente a la institución? 34.-¿Existe un interés por promover y contribuir con los objetivos de la institución?
	Realización personal	35.-¿Existe una noción de logro en su función dentro de la institución? 36.-¿Tienen visión sobre su futuro? 37.-¿Cómo se ve dentro de 5 años en el Instituto Bilingüe John L. Austin?
	Estimación	38.-¿Existe un reconocimiento por su función dentro de la institución? 39.-¿Tus compañeros de trabajo te estiman? 40.-¿Recibes elogios en el trabajo?
	Amor o pertenencia	41.-¿Se siente apreciado por sus compañeros de trabajo?

		42.-¿Percibe amor de sus subordinados? 43.-¿Se siente orgullosa de pertenecer al Instituto Bilingüe John L. Austin?
	Seguridad	44.-¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad de los trabajadores? 45.-¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad económica de los trabajadores? 45.-¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad física de los trabajadores?
	Fisiológicas	46.-¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia? 47.-¿Qué te estresa en el trabajo? 48.-¿Cómo combates el estrés?

Coordinadora de Marketing y difusión académica

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad:

Docente

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad:

Becario

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad:

Categoría	Subcategoría	Items
Clima organizacional	Capacitación	1.-¿En el tiempo que llevas laborando en el Instituto John L. Austin se ha dado a la oportunidad de seguirse capacitando? 2.-¿Se te ha dado capacitación o un curso de acuerdo a tu perfil?
	Participación	3.-¿Existe convivencia o acercamiento con la directora o el coordinador al momento que realizas tus deberes? 4.-¿De qué manera participas en la toma de decisiones de la organización?
	Relaciones interpersonales	5.-¿Convives con tus compañeros de trabajo? 6.-¿Confías en todos tus compañeros de trabajos?

	7.-¿Te relacionas fuera del trabajo con tus compañeros de trabajo? 8.-¿Convives con tus superiores?
Seguridad	9.-¿Consideras que la dirección o coordinadores se encargan de garantizar seguridad económica y física? 10.-¿Te sientes seguro dentro de las instalaciones?
Condiciones en el trabajo	11.-¿Cómo percibes las condiciones de trabajo? 12.-¿Consideras que son adecuadas? 13.-¿Qué mejorarías o agregarías a las áreas de trabajo? 14.-¿Cuentas con un espacio personal? 15.-¿Cómo percibes el espacio persona de tus superiores y compañeros de trabajo?
Políticas	16.-¿Las políticas internas te generan confianza? 17.-¿Crees que las políticas internas están diseñadas para ti y tus compañeros? 18.-¿Te sientes comodo con las políticas internas?
Status	19.-¿Consideras que los superiores te tratan diferente por tu cargo? 20.-¿Existe la misma confianza entre tus compañeros y superiores? 21.-¿Te relaciones con todos tus compañeros?
Relación con los subordinados	22.-¿Cómo te sientes ante la presencia de la directora o coordinadores? 23.-¿La presencia de la directora o el supervisor te genera confianza?
Relación con los compañeros	24.-¿Cómo describes la relación con tus compañeros?
Sueldo o salario base	25.-¿Te sientes satisfecho con tu salario? 26.-¿Consideras que es relativo a tu desempeño?
Calidad de supervisión	27.-¿Consideras que los supervisores toman en cuenta tu trabajo? 28.-¿Toman tu opinión en cuenta para el desarrollo y mejora de la organización? 29.-¿Crees que existe un interés por promover y contribuir con los objetivos de la institución?
Realización personal	30.-¿Te sientes realizada en la organización? 31.-¿Cumple la organización con tu expectativa? 32.-¿Te ves dentro de 5 años trabajando todavía en el instituto? 33.-¿Tienes planes de vida? 34.-¿El instituto te permite realizar tus planes?
Estimación	35.-¿Crees que tu trabajo es reconocido?
Amor o pertenencia	36.-¿Te siente apreciado por sus compañeros de trabajo? 37.-¿Estimas a tus compañeros de trabajo?
Necesidades fisiológicas	38.-¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia? 39.-¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo? 40.-¿Qué es lo que más te estresa en tu trabajo?

Anexo 4

Cuestionario



El siguiente cuestionario es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional y felicidad organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.

Sexo: F M Edad: _____

Cargo _____ Antigüedad _____

Estado civil: _____ Tienes hijos: Si ___ No

1.- Normalmente te consideras una persona:

a) Feliz b) Infeliz c) Optimista d) Pesimista

2.- ¿Cómo te sientes con tu actual estilo de vida?

a) Feliz b) Satisfecho c) Normal d) Molesto e) frustrado o triste

3.- ¿Para ti que significa la felicidad?

4.- ¿Consideras que eres feliz?

a) Si b) No

¿Por qué?

5.- ¿Menciona tres cosas o cuestiones que te produzcan felicidad?

6.- ¿A qué atribuyes el término de felicidad laboral?

7.- ¿Cómo te sientes como trabajador del Instituto Bilingüe John L. Austin?

a) Feliz b) Satisfecho c) Normal d) Molesto e) frustrado o triste

¿Por qué?

8.- ¿Cómo te sientes en este momento ya iniciando tus deberes en el Instituto Bilingüe John L. Austin?

a) Feliz b) Satisfecho c) Normal d) Molesto e) frustrado o triste

¿Por qué?

9.- ¿En qué estado de ánimo estás cuando sales del trabajo?

a) Feliz b) Satisfecho c) Normal d) Molesto e) frustrado o triste

¿Por qué?

10.- ¿Del 1 al 5 qué tanto disfrutaste tu trabajo hoy? Recuerda que 1 significa malo y 5 significa excelente.

1	2	3	4	5

11.- De acuerdo a tu desempeño de hoy ¿Del 1 al 5 qué tan contento y orgulloso te sientes del trabajo que realizaste hoy? Recuerda que 1 significa malo y 5 significa excelente.

1	2	3	4	5

12.- ¿Menciona que acciones o cuestiones te hacen feliz dentro del Instituto Bilingüe John L. Austin?

13.- ¿Te sientes cómodo dentro de las instalaciones del Instituto Bilingüe John L. Austin?

a) Muy cómodo b) Poco cómodo c) Me agobia d) Depende del momento

14.- ¿Te agrada tu espacio de trabajo?

a) Si b) No c) No cuento con un espacio de trabajo

15.- ¿Qué modificarías o agregarías a tu lugar de trabajo?

16.- ¿Cómo te sientes al convivir y relacionarte con tus compañeros de área esta última semana?

a) Pasé un buen momento con mis compañeros de trabajo. Realmente disfruté su compañía.

b) La pasé más o menos con mis compañeros de trabajo.

c) No disfruté la compañía de mis compañeros de trabajo esta semana.

17.- ¿Cómo te sientes al convivir y relacionarse con los directivos o coordinadores de la institución? *Si eres directivo o coordinador omitir esta pregunta y proseguir a la número 14

a) Me sentí muy bien con mi superior inmediato.

b) Me sentí más o menos con mi superior inmediato.

c) e sentí mal con él/ella la última semana.

18.- ¿Durante la última semana te preocupaste por tu compañero, coordinador o directivo la semana?

- a) Si, hemos cuidado al otro. Si alguien necesitó asistencia o atención la obtuvo.
- b) Nos hemos cuidado o atendido bastante bien.
- c) No, no hemos cuidado bien al otro esta semana en el trabajo.

19.- ¿Recibiste algún reconocimiento por tu trabajo la última semana?

- a) Si b)No

Menciona que reconocimiento recibiste durante la última semana:

20.- ¿Te sientes satisfecho/a con tu actual sueldo?

- a)Muy satisfecho b)Poco satisfecho c)Nada satisfecho d)Podría mejorar

21.- ¿Te haría sentir feliz recibir un aumento en tu sueldo?

- a) Si b)No c)Tal vez

22.- ¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?

- a)En cada momento b)todos los días c)una vez por semana d)cada mes d) nunca

23.- ¿Cómo te sentiste físicamente la última semana en tu lugar de trabajo?

- a) Me estupendo esta semana. Me sentí muy bien tanto en el trabajo como fuera de él. Duermo bien y no tengo ningún tipo de molestia o dolor.
- b) Me sentí más o menos. No tuve problemas reales pero tampoco me estuve sintiendo especialmente bien.
- c) Me sentí físicamente mal esta última semana. Tuve problemas para dormir, estuve enferma/o y con dolores o molestias.

24.- ¿Cuán efectiva es la capacitación que reciben del supervisor? Si eres directivo o coordinador omitir esta pregunta y la siguiente y entregar el cuestionario.

Muy efectiva b) Poca efectiva c) Nada efectiva d)No hay capacitación

25.-¿Comó te recompensa el director o coordinador por tu buen trabajo?

Gracias

Anexo 5

Vaciado de calificación de la guía de observación

Subcategoría	Guía de observación	Puntaje	Total
Infraestructura	Indicadores		
	Estado del recinto	1	
	Calidad de los servicios básicos (electricidad, agua, drenaje, internet, etc)	5	
	Estructura de la escuela	5	
	Relación entre tamaños de la institución y número de trabajadores	3	
	Relación entre tamaños de la institución y número de alumnos	3	3.4
Oficinas	Estado de las oficinas	2	
	Espacio de trabajo propio	2	
	Condiciones físicas de las oficinas (iluminación, ventilación, espacios, privacidad, niveles de ruido, etc)	2	
	Localización estratégica de las oficinas	2	
	Áreas de descanso	1	
	Áreas verdes	5	
	Accesibilidad a las áreas de descanso y áreas verdes	1	2.1
Recursos materiales	Gestión de materiales	3	
	Calidad de los materiales	3	
	Abastecimiento de materiales	3	
	Regulación en el uso de materiales	2	2.7
Recursos humanos	Existencia y visibilidad de organigrama	2	
	Áreas en el organigrama y nivel de jerarquía.	2	
	Manual de descripción de puesto	3	
	Percepción de las áreas del organigrama	1	
	Archivo personal	5	
	Departamento de recursos humanos	1	
	Existencia y calidad del manual de cultura y convivencia organizacional	1	
	Manual de bienvenida	1	
	Cursos de capacitación para los empleados	3	
	Uso y diseño de los uniformes	5	
	Curso de inducción a la organización	1	2.2
Recursos técnicos y tecnológicos	Gestión de recursos tecnológicos	3	
	Capacitación en el uso de equipo técnico	1	
	Calidad del equipo técnico	4	
	Mantenimiento y actualización de equipo técnico	4	
	Regulación al uso del equipo técnico	3	3
Corazón ideológico	Existencia y visibilidad del corazón ideológico	2	
	Redacción del corazón ideológico	5	
	Difusión de la misión y visión en el público interno	1	
	Relación entre valores y carácter de la institución	5	
	Periodo de tiempo establecido en el cumplimiento de la visión	5	3.6
Historia	Redacción e importancia de la historia de la institución	1	
	Difusión de la historia de la institución	1	
	Acceso a la historia de la institución	1	1

Flujos de comunicación	Comunicación ascendente	1	
	Comunicación descendente	1	
	Comunicación horizontal	5	2.3
Medios de comunicación	Uso de medios formales para informar a su público interno	4	
	Manejo y uso de la medios de comunicación formales	3	
	Manejo y uso de medios informales	4	
	Regulación del uso de medios informales	3	
	Integración a los medios informales	5	3.8
Comunicación interpersonal	Espacios de interacción	3	
	Interacción entre directivos y subordinados	2	
	Interacción entre coordinadores y subordinados	5	
	Grupos de trabajo en la institución	1	2.7
Código de ética y reglamento laboral	Existencia de un código de ética	1	
	Nivel de entendimiento del código de ética	1	
	Relación entre el código de ética, la estructura de la empresa y los requerimientos del personal	1	
	Supervisión del código de ética	1	1
Lineamientos de contratación de personal	Reglamento o pautas de contratación	3	
	Criterios para elegir al personal	3	
	Contratos institucionales	3	
	Evaluación de desempeño	1	
	Guía o pautas de evaluación desempeño	1	2.2
Comportamiento	Comunicación interpersonal con los subordinados	2	
	Motivación a los empleados	1	
	Construcción de grupos de trabajo	1	
	Asesoramiento o supervisión	1	
	Influencia en clima positivo y seguridad en sus colaboradores	1	
	Participación en los procesos de reflexión y de toma de decisiones	1	
	Construcción de objetivos y metas institucionales	1	1.1
Compromiso con la organización	Respeto a las metas y normas de la organización	2	
	Tiempo y labores dentro de la organización	1	
	Apoyo a la organización	3	
	Sentido de pertenencia	3	2.2
Transparencia	Veracidad de información, objetiva y basada en hechos	1	
	Acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora	1	
	Parcialidad en las decisiones	3	
	Ejecución de funciones con base en las normas y criterios aplicables	1	
	Utilidad de los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio	3	1.8
Orientación al trabajo	Atención y valoración de las necesidades y peticiones de los trabajadores	3	
	Políticas en consideración de las necesidades de los trabajadores	1	
	Atención oportuna a las necesidades de los trabajadores	2	
	Canales de comunicación	3	2.2

Orientación a resultados	Cumplimiento de los objetivos de manera oportuna	2	
	Responsabilidad por los resultados obtenidos	1	
	Gestión de recursos y tiempos para mejorar la productividad	1	
	Acciones realizadas para alcanzar los objetivos propuestos	1	1.2

Anexo 6

Resultado entrevista

Entrevista N° 1 Entrevistador: Moisés Santos Carrera (Entrevistador 1) Entrevistado: Alaida Aurora Salgado Galván (LÍDER A) Cargo: Directora general Formato del audio: WAV	
Duración: 28:10 min.	
Fecha: 17 de marzo del 2020. Lugar: Instituto Bilingüe John L. Austin	
Turno	Diálogo
Entrevistador:	Buenos días, la siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.
Entrevistador:	¿Me permite grabar la entrevista?
Directora:	Sí
Entrevistador:	¿Me podría decir su nombre completo, cargo y antigüedad?
Directora:	Alaide Aurora Salgado Galván, soy directora general del instituto y tenemos en el mercado tres años.
Entrevistador:	¿Actualmente la institución cuenta con objetivos establecidos?
Directora:	Tenemos misión y visión.
Entrevistador:	¿Cuál es su visión?
Directora:	Al 2030 establecimos nuestra visión de ser un instituto que promueva la cultura del aprendizaje de una lengua extranjera; en este caso el inglés a edades tempranas.
Entrevistador:	¿Bajo qué criterios se establecieron los objetivos?
Directora:	Ah... bueno de hecho se cambiaron apenas debido a la experiencia que hemos tenido a lo largo de este tiempo de que la comunidad en Chilpancingo a movido esas cifras en cuanto a estudiante pequeño que están aprendiendo el idioma inglés
Entrevistador:	¿Al momento de formular los objetivos pensó en los trabajadores?
Directora:	No, no, no, lo hicimos de manera consensuada con los docentes, se hizo más bien con datos administrativos.
Entrevistador:	Ah ok, es más administrativo entonces.
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿Qué técnica o estrategia utiliza para influir en los empleados?
Directora:	¿Para dar clases a pequeños, o a qué te refieres?
Entrevistador:	No, para influir con los empleados ¿Cómo se relaciona con ellos?
Directora:	Ah pues, actualmente tenemos lo que ya son las redes ya sea por medio de estas: Facebook WhatsApp o éste personalmente ya que aquí andamos conviviendo diariamente.
Entrevistador:	¿Cuántos trabajadores hay actualmente en el instituto, incluyendo a los de servicio social y becarios?
Directora:	Seríamos alrededor de 21 personas.
Entrevistador:	¿De esas 21 personas usted considera que los toman en cuenta sus recomendaciones?
Directora:	Sí, si si
Entrevistador:	¿Se ha capacitado en temas de liderazgo?
Directora:	Anteriormente si, pero actualmente no.
Entrevistador:	¿En qué temas se capacito?
Directora:	Tome un curso de los tres niveles de liderazgo en CreArte aquí en Chilpancingo, son tres meses de este curso.
Entrevistador:	¿Pero no es de coaching?

Directora:	Sí. Así es. Y han asistido compañeros de aquí de la organización a tomar estos cursos.
Entrevistador:	¿Se considera usted una líder o una jefa?
Directora:	Mmmm.... Yo creo que de ambas partes ¿no? Uno tiene que jugar el papel. A veces la gente no va responder de acuerdo a sus interés no responde. Desearía que fuera liderazgo así que uno tiene que actuar como jefe algunas veces.
Entrevistador:	¿Cómo distribuye las tareas y horarios en los trabajadores?
Directora:	Ahí sí se toman en cuenta lo opinión de los trabajadores y ahora si se organizan
Entrevistador:	¿Qué criterios tomó para dar los horarios y tareas?
Directora:	Su perfil de los docentes, sus horarios y su disposición, su actitud y actitudes.
Entrevistador:	¿Lo realizan en junta?
Directora:	Así es.
Entrevistador:	¿El instituto John L. Austin se encarga de dar capacitación correcta a los empleados?
Directora:	Hemos capacitado a los docentes en algunos cursos, hemos traído a personal externo a darles curso o al momento de que hay cursos aquí ellos mismo se integran, y uno que otro al personal administrativo.
Entrevistador:	¿Al personal de intendencia, becarios y prestadores de servicio como los toma en cuenta?
Directora:	Los integramos a los administrativos, apenas les trajimos en noviembre a una psicóloga y actualmente los becarios están tomando un curso de inglés.
Entrevistador:	¿Cada cuanto se realiza este tipo de capacitación?
Directora:	No tenemos una calendarización eso nos falta, no tenemos una calendarización para cursos pero yo creo damos dos cursos al año.
Entrevistador:	¿Para los cursos se toma en cuenta el perfil o es de acuerdo a las necesidades de la organización?
Directora:	No, es de acuerdo a las necesidades de la organización.
Entrevistador:	¿Existen estrategias para motivar a los empleados y responder sus necesidades?
Directora:	No.
Entrevistador:	¿De qué manera se resuelven los problemas de los trabajadores?
Directora:	No hemos tenido así muchos problemas pero cuando hay algo pues se habla y se soluciona.
Entrevistador:	¿Si se han acercado a usted para compartir un problema tanto personal como laboral?
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿Cuál es su estrategia para resolverlo?
Directora:	Como han sido problemas pequeños pues si se resuelven.
Entrevistador:	¿Considera que en la institución hay más problemas personales o laborales?
Directora:	Personales, pero lo personal lleva a la institucional, es decir hemos tenido falta de personas que por sus cuestiones familiares faltan y eso ya nos lleva a tener problemas institucionales.
Entrevistador:	¿Cuándo se ven este tipo de problemas, usted le otorga el día o les pone una sanción?
Directora:	Hay un reglamento pero como ser humano les hemos dado la opción verbal de faltar.
Entrevistador:	¿Se mantiene como política interna? ¿Se les comparte?
Directora:	Sí, al inicio cuando firman contrato los docentes.
Entrevistador:	¿Cada cuanto se firma ese contrato?
Directora:	Es semestral.
Entrevistador:	¿Existe convivencia o acercamiento entre usted y los trabajadores?
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿Y al momento en que se acerca a ellos como los percibe, cómodos o siente que por el status tienen una relación distinta?
Directora:	Bien, yo creo que cada uno es diferente ¿no? A grandes rasgos y generar si es, creo que existe el respeto por todo y entre todo.
Entrevistador:	¿ Se relaciona con los empleados al momento de realizar sus deberes?
Directora:	Algunas veces.
Directora:	¿De los administrativos?
Entrevistador:	Sí
Entrevistador:	¿Y de los docentes?
Directora:	No, he estado un poco ausente en sus deberes debido a que existe una figura que es la coordinadora o coordinador.

Entrevistador:	¿Percibe que los trabajadores se sienten cómodos con su presencia al momento de coordinar los deberes?
Directora:	Algunos se ponen tensos y hasta nerviosos pero creo que bien.
Entrevistador:	¿Cuál es su papel en la organización?
Directora:	Supervisión de los administrativos. Los coordinadores a los docentes, en general a todo.
Entrevistador:	¿Y al personal de servicio social y becarios?
Directora:	También los coordinadores, pero ellos... bueno tenemos un compañero que apenas se integró y que está haciendo su servicio social y él es ingeniero y el se estableció con Arcelia de acuerdo al área.
Entrevistador:	¿Cuándo hay un problema con los docentes y se comunican con los coordinadores le pasan los problemas a usted o ellos lo resuelven?
Directora:	Sí, a mí, yo tomo la última decisión.
Entrevistador:	¿Tiene comunicación con los empleados constantemente?
Directora:	Sí, por lo mismo de las redes.
Entrevistador:	¿Realiza eventos para relacionarse con los trabajadores?
Directora:	Rara vez, pero como en Navidad o algún cumpleaños.
Entrevistador:	¿En esos eventos percibe que los trabajadores se sienten cómodos con su presencia?
Directora:	No, la última vez sentí así mucho... cansados, serios. Por ejemplo hubo un suceso esa vez, había alcohol y así que había como que se sintió tenso, así que no se rebajaron en que "sirvame otra", fue la única ocasión que tuvimos, pero tranquilos se cohibieron por lo mismo del status y que había bebidas, no quisieron mostrarse como tal. Pero en lo demás si bien.
Entrevistador:	En la cuestión de supervisión ¿cuánto tiempo emplea para resolver problemas y promover objetivos?
Directora:	Todas las mañanas, anteriormente no estaba aquí pero tenía a un maestro coordinando pero no me ayudo mucho y me dejo es caos así que tuve que estar nuevamente aquí todas las mañanas.
Entrevistador:	¿Cuál es su horario de trabajo aquí?
Directora:	Es poco, vengo como de 10 a 12 del día.
	¿En ese tiempo se encarga de supervisar los objetivos y el reglamento establecido?
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿Qué tipo de sanciones existen?
Directora:	Por ejemplo se han cortado grupos se han quitado grupos a docentes. Algo que marca el reglamento es que no puede haber grupos menores a cuatro alumnos no pueden estar, de 1 o 2 alumnos, no puede haber, pues se cierran y se quedan los docentes sin labores.
Entrevistador:	¿Evalúa el nivel de desempeño de los trabajadores?
Directora:	De administrativos diariamente.
	¿Y los coordinadores cada cuanto realizan supervisión a los docentes?
Directora:	Cada semana, hacen su planeación semanal los docentes.
Entrevistador:	¿Tienen un sistema de evaluación o cómo se realiza?
Directora:	No hay ningún sistema.
Entrevistador:	¿Al momento de relacionar contigo lo hacen como jefe o como compañero?
Directora:	Depende la situación como la hora del almuerzo es muy informal, pero ya cuestiones laborales es muy formal.
Entrevistador:	¿Usted cómo percibe la relación entre los compañeros? ¿Percibe que existe una división por jerarquía en la institución?
Directora:	Bien, se llevan bien no existe ninguna división.
Entrevistador:	¿Su salario actual le produce satisfacción?
Directora:	Yo no tengo salario.
Entrevistador:	¿De los trabajadores ha escuchado quejas sobre su salario?
Directora:	Sí, pues quien en una escuela privada nos lleva a otra, el hecho de tener mucha matrícula pues incrementa el salario pero pues actualmente no hemos aumentado la matrícula así que ha mantenido en una situación constante desde hace dos años.
Entrevistador:	¿Siente que eso repercute en su desempeño?
Directora:	Claro como en todo.

Entrevistador:	¿Se sienten incómodos ante su salario actual?
Directora:	Si porque muchas veces se comparan ante otras instituciones como el windsor, pero otras instituciones tienen licenciatura, tienen años en el mercado y nosotros vamos iniciando.
Entrevistador:	¿Considera que es justo el salario que actualmente tiene los trabajadores?
Directora:	Por lo mismo de la cantidad de alumnos y el mercado, sí.
Entrevistador:	¿Cómo calificaría las condiciones de trabajo de la institución?
Directora:	Buenas.
Entrevistador:	¿Consideras que influyen las condiciones de las oficinas en los trabajadores?
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿En la actualidad existen estrategias o propuestas por mejorar las condiciones de trabajo?
Directora:	Ya se hicieron, se hicieron algunos proyectos de cómo lo concreto la Secretaría de Educación Pública porque estamos en este lapso de recibir el revue y entonces sí se han hecho mejoras en las instituciones y pues es también a favor de los docentes.
Entrevistador:	¿Todos los trabajadores cuentan con oficinas propias?
Directora:	No todos, los docentes no pero todas las áreas sí.
Entrevistador:	¿Considera que están en buen estado?
Directora:	Sí, aunque se comparten.
Entrevistador:	¿Los trabajadores toman en cuenta su tiempo y trabajo en la institución?
Directora:	Sí, eso creo.
Entrevistador:	¿Consideras que das el tiempo suficiente a la institución?
Directora:	No, porque tengo otro trabajo.
Entrevistador:	¿Existe una noción de logro en su función dentro de la institución?
Directora:	En mi experiencia en este tiempo creo que es estresante, no tanto satisfactorio yo creo que y tener una institución conlleva mucha responsabilidad, algo que cuando va iniciando no lo ve pero sí es estresante actualmente si es redituable y si es desgastante tener una institución. Abrir una institución es muy arriesgado desgastante tener que emplear también significa responsabilidad, estar al pendiente de otros, tratar de que estar bien, más que logró lo vería yo como mucha responsabilidad.
Entrevistador:	¿Actualmente siente que ha cumplido con los objetivos que tenía planeado con la institución?
Directora:	Sí, algo.
Entrevistador:	¿Tiene planes de vida?
Directora:	Sí.
Entrevistador:	¿El instituto es parte de ellos?
Directora:	No.
Entrevistador:	¿Tienen visión sobre su futuro de la organización?
Directora:	No, por lo mismo de que tengo este trabajo, y como esto va creciendo siento que estoy en la etapa de decisión, o es uno o es otro porque anteriormente se iba poco a poco y decíamos se puede llevar pero cuando ya esta grande el niño... es difícil es como llevar doble vida. Personalmente siento que no está dentro de mis planes a futuro mantener la institución.
Entrevistador:	¿Se ve dentro de 5 años en el Instituto Bilingüe John L. Austin?
Directora:	No, ya no.
Entrevistador:	¿Existe un reconocimiento por su función dentro de la institución?
Directora:	Por mi no, por lo demás sí. Creo que falta mucho faltaría más, creo que tener una organización sería muy importante para alguien que no tiene otro trabajo, he estado analizando a alguien que se encargue.
Entrevistador:	¿Eso repercute en su estrés del día a día?
Directora:	Sí mucho bastante, diario
Entrevistador:	¿Sus compañeros de trabajo la estiman?
Directora:	Sí, espero
Entrevistador:	¿Recibes elogios en el trabajo?
Directora:	No creo que no. Me gusta es cómodo convivir con los compañeros
Entrevistador:	¿Qué sentimiento percibe de sus subordinados?
Directora:	Diría que amistad.
Entrevistador:	¿Se siente orgullosa de pertenecer al Instituto Bilingüe John L. Austin?

Directora:	Si, mucho.
Entrevistador:	¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad de los trabajadores?
Directora:	Sí arreglos se pusieron cámaras, se arreglo la entrada, los baños, la contadora me solicitó las cámaras.
Entrevistador:	¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad económica de los trabajadores?
Directora:	Eso es reglamentado.
Entrevistador:	¿Quién las hizo?
Directora:	Yo con base a información, mi esposo es abogado y existe una becaria que es abogada y ella se encarga de todo ese asunto.
Entrevistador:	¿Qué porcentaje está hecho ético y que porcentaje normativo?
Directora:	Es muy humana y eso nos ha repercutido por eso a cada rato nos falta esto nos falta aquello, hemos estado cambiado varias reglas. Hay personas que llegan tarde, que tienen un problema que no llegan y se comprende pero ya dice uno ¡ya no!
Entrevistador:	¿Entonces repercute a la organización el factor humano?
Directora:	Sí y mucho, entonces se le habla a la abogada, estaba muy humanizado pero ya conforme la experiencia se ha politizado.
Entrevistador:	¿Se da una clase de inducción donde se detallan sus deberes y obligaciones?
Directora:	No, se les otorga en impreso.
Entrevistador:	¿Pero lo revisan?
Directora:	No, y pues esta en letra muerta
Entrevistador:	¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad física de los trabajadores?
Directora:	Se les daba de comer aquí pero ya no como fue creciendo se quitó pues y pues ahora ellos mismo se arreglan.
Entrevistador:	¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia?
Directora:	No, a pesar que llevamos tres años se le sigue invirtiendo en nómina tanto en todo como gastos fijó como luz, agua, actualmente la institución no paga publicidad luz, teléfono y renta, prácticamente lo que ingresa casi casi cubre nómina pero a pesar de eso no funciona.
Entrevistador:	¿El local es rentado?
Directora:	Sí, se paga \$22 000, no da con el número de estudiantes insisto apenas se cubren las dos quincenas.
Entrevistador:	¿Qué te estresa en el trabajo?
Directora:	Mucho.
Entrevistador:	¿Cómo combates el estrés?
Directora:	Antes cuando estaba el coordinador en las mañanas hacía ejercicio ayudo eso, pero tuve que regresar, así que uso aromaterapia. He querido hacer cambios por salud debo tener un descanso
Entrevistador:	¿No hay un área descanso?
Directora:	Había una maestra había puesto una sala y la instalo arriba y la utilizaban nomas se se fue la maestra y vendió la sala.
Entrevistador:	Sería todo muchas gracias.

Entrevista N° 2	
Entrevistador: Moisés Santos Carrera	
Entrevistado: Monica Yrene Dueñas Vargas (LIDER B)	
Cargo: Docente y Coordinadora del Instituto Bilingüe John L. Austin y del preescolar	
Formato del audio: WAV	
Duración: 19:23 min.	
Fecha: 17 de marzo del 2020. Lugar: Instituto Bilingüe John L. Austin	
Turno	Diálogo
Entrevistador:	Buenos días, la siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L.

	Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.
Entrevistador:	¿Me permite grabar la entrevista?
Coordinadora:	Sí, por supuesto.
Entrevistador:	¿Me podría decir su nombre completo, cargo y antigüedad?
Coordinadora:	Monica Yrene Dueñas, tengo 49 años, soy Coordinadora del Instituto Bilingüe John L. Austin y del preescolar y tengo una antigüedad de 3 años.
Entrevistador:	¿La institución cuenta con objetivos establecidos?
Coordinadora:	Si.
Entrevistador:	¿Quién los redactó?
Coordinadora:	La dirección general.
Entrevistador:	¿Usted tiene conocimiento de los objetivos?
Coordinadora:	Si, están bien redactados.
Entrevistador:	¿Piensa que los objetivos fueron redactados pensando en los trabajadores?
Coordinadora:	Fueron hecho para la institución
Entrevistador:	¿Qué técnica o estrategia utiliza para influir en los empleados?
Coordinadora:	Tener comunicación con ellos y entablar una buena relación laborar con ellos y hablarles como son las cosas.
Entrevistador:	¿Considera que los empleados toman en cuenta sus recomendaciones?
Coordinadora:	Sí.
Entrevistador:	¿Se ha capacitado en temas de liderazgo?
Coordinadora:	No, he leído sobre métodos de la 5s que utilizan los japoneses, si le leído pero cursos no.
Entrevistador:	¿Usted se considera una líder o una jefa?
Coordinadora:	Una líder.
Entrevistador:	Usted que forma parte de la planeación de los planes de estudios y horarios, ¿Cómo distribuye las tareas y horarios en los trabajadores?
Coordinadora:	Dependiendo las horas que los docentes quieren trabajar y los horarios que nosotros tenemos al inicio de clase.
Entrevistador:	¿Considera a los empleados al momento de distribuir los horarios?
Coordinadora:	Por supuesto, yo no puedo disponer de un horario, en preescolar nuestros maestros son de turno matutino de 7:30 a 3:30, es la disponibilidad que ellos tienen. No es que los elijan pero nuestro horario de preescolar es solamente en las mañanas y son maestro contratados por un tiempo de 8 horas o tiempo completo.
Entrevistador:	¿El instituto John L. Austin se encarga de dar capacitación correcta a los empleados?
Coordinadora:	Si.
Entrevistador:	¿Usted se encarga de la capacitación?
Coordinadora:	No, son externas, las capacitaciones han sido externas yo las busco solamente.
Entrevistador:	¿La capacitación en con base al perfil de los trabajadores o a las necesidades de la organización?
Coordinadora:	De acuerdo al perfil, acabamos de tener uno hace dos semanas que fue en el centro de maestros, que fue sobre desarrollar el aprendizaje en alumnos de preescolar. Fue para docentes, yo me he encargado más de docentes no he tenido cursos para mis empleados externo como recepción, no hemos tenido ese curso ahorita.
Entrevistador:	¿Cómo coordinadora usted de qué se encarga?
Coordinadora:	Docentes solamente.
Coordinadora:	Se sienten satisfechos con la capacitación.
Entrevistador:	¿Existen estrategias para motivar a los empleados y responder sus necesidades?
Coordinadora:	Sí los motivó, felicitandolos “buen trabajo”, económicamente yo no los puede incentivar económicamente pero si aplaudiendo que hagan bien su trabajo o el que hayan hecho.
Entrevistador:	¿De qué manera se resuelven los problemas de los trabajadores?
Coordinadora:	Platicando, comunica, conmigo se acercan.

Entrevistador:	¿Ante el problema usted toma la decisión o la directora?
Coordinadora:	Depende, si ellos quieren que sea personal (distracción) obvio manejo discreción cuando es en lo laboral si yo puedo resolverlos lo hago y ya nada más le hago ver a la directora general lo que pasó.
Entrevistador:	¿Entonces usted toma las decisiones sobre la situación?
Coordinadora:	Sí
Entrevistador:	¿Existe convivencia o acercamiento entre usted y los trabajadores?
Coordinadora:	Dentro de la institución si, fuera de la escuela pues realmente no.
Entrevistador:	¿Han realizado evento de convivencia?
Coordinadora:	Solo uno el de diciembre.
Entrevistador:	¿Percibe que los trabajadores se sienten cómodos con su presencia?
Coordinadora:	Si
Entrevistador:	¿Tiene comunicación constante con los subordinados?
Coordinadora:	Si por medio de la comunicación oral, oficios y circulares.
Entrevistador:	¿Cuánto tiempo emplea para resolver problemas y promover objetivos?
Coordinadora:	Dependiendo la magnitud del problema es cómo se va derivar.
Entrevistador:	¿Cómo cambiar un problema? Ejemplo un maestro está faltando a clases.
Coordinadora:	Se le llama la atención, bueno primero se le habla, oye llegaste tarde en la primera vez, segunda vez vuelve a reincidir, oye llegaste otra vez tarde . Dependiendo el problema y la magnitud.
Entrevistador:	Me hablan mucho sobre un contrato ¿Ustedes firman un contrato semestral?
Coordinadora:	Si.
Entrevistador:	¿Quién lo diseña?
Coordinadora:	La encargada de jurisdicción, es una cuestión jurídica y con supervisión de la directora general obviamente.
Entrevistador:	¿Piensa que es justo el contrato?
Coordinadora:	No.
Entrevistador:	¿En qué parte se podría mejorar?
Coordinadora:	No es que no sea justo pero si hay muchos puntos que son a favor de la empresa, beneficiados nosotros como empleados no tenemos ningún beneficio
Entrevistador:	¿Le gustaría que se rediseñara?
Coordinadora:	Algunos puntos, algunas clausuras si.
Entrevistador:	¿Lo calificaría como humano y ético?
Coordinadora:	No.
Entrevistador:	¿Evalúa el nivel de desempeño de los trabajadores?
Coordinadora:	Los evaluó, de acuerdo a las planeaciones que ellos me van entregar semanalmente, me invitó a sus clases, trato de checar sus clases como van y reviso cuaderno de alumnos si es que llevan avances y de esa manera los evaluó.
Entrevistador:	¿Repercute su status de al momento de interactuar?
Coordinadora:	Creo que no hay esa diferencia.
Entrevistador:	¿Se relacionan como jefe o como compañero?
Coordinadora:	Depende la situación.
Entrevistador:	¿Cómo percibe la satisfacción de los subordinados?
Coordinadora:	Contentos, intento que las cosas se hagan más amenas y que ellos vean el lado bueno a las cosas.
Entrevistador:	¿Y en cuanto a su satisfacción económica?
Coordinadora:	Pues no estamos muy bien pagados definitivamente, quisiéramos ganar más.
Entrevistador:	¿Cómo repercute eso a usted?
Coordinadora:	Pues por el estrés, en la vida todo cambia todo sube y el sueldo sigue siendo el mismo y cada día hay más trabajo y obvio el estrés aumenta.
Entrevistador:	¿Cómo coordinadora ha notado quejas?

Coordinadora:	Si mis empleados, no les he podido dar solución porque no depende de mí si fuera así, yo quisiera pero no depende de mi.
Entrevistador:	¿Considera que el salario es justo?
Coordinadora:	No.
Entrevistador:	¿Si fuera la directora general cambiaría eso?
Coordinadora:	Sí un poquito, también las políticas, dos o tres cláusulas por ahí del contrato si las cambiaria.
Entrevistador:	¿Cómo calificaría las condiciones de trabajo de la institución?
Coordinadora:	Excelentes
Entrevistador:	¿Cuenta con un espacio propio?
Coordinadora:	Sí.
Entrevistador:	¿Todos los trabajadores cuentan con un espacio propio?
Coordinadora:	Sí, cada docente tiene un salon y recepción tiene su espacio, el ingeniero en sistemas igual, el maestro de educación física igual.
Entrevistador:	¿Los docentes tienen cubículo?
Coordinadora:	No.
Entrevistador:	¿Existen quejas sobre ello?
Coordinadora:	No porque dentro de sus salón ellos mismos hacen su archivero para guardar sus cosas, bueno si se han quejado por que tienen un lugar donde tener sus cosas.
Entrevistador:	¿Quién se encarga de gestionar la mejora de las condiciones?
Coordinadora:	Yo, y si lo he hecho pido el apoyo con la directora general.
Entrevistador:	¿Consideras que influyen las condiciones de las oficinas en los trabajadores?
Coordinadora:	Si, pero tenemos buenas instalaciones y estamos a gustos en los salones.
Entrevistador:	¿En la actualidad existen estrategias o propuestas por mejorar las condiciones de trabajo?
Coordinadora:	Pues sí, bueno al inicio se implementó pero ahorita como que se pidió y se requirió se nos dio y con eso estamos trabajando. Como donde guardar su alimento, el agua y uso del microondas así que si se han hecho.
Entrevistador:	¿Considera que los trabajadores toman en cuenta su tiempo y trabajo en la institución?
Coordinadora:	Sí.
Entrevistador:	¿Consideras que das el tiempo suficiente a la institución?
Coordinadora:	Sí demás.
Entrevistador:	¿Existe una noción de logro en su función dentro de la institución?
Coordinadora:	Si, es el segundo año consecutivo que estoy como coordinadora y ahora en el área de preescolar que es totalmente diferente, pero si me gusta.
Entrevistador:	¿Tiene planes a futuro?
Coordinadora:	Si.
Entrevistador:	¿En esos planes de vida se ve estando todavía en el instituto?
Coordinadora:	Sí.
Entrevistador:	¿Cómo se ve dentro de 5 años en el Instituto Bilingüe John L. Austin?
Coordinadora:	Como socia.
Entrevistador:	¿Existe un reconocimiento por su función dentro de la institución?
Coordinadora:	No, nunca nos dan nada como reconocimiento.
Entrevistador:	¿Tus compañeros de trabajo te estiman?
Coordinadora:	Espero que si.
Entrevistador:	¿Recibes elogios en el trabajo? ¿Cómo cuales?
Coordinadora:	Si, como ay maestra si estuvo bien o bien maestra la felicito.
Entrevistador:	¿Percibe amor de sus subordinados?
Coordinadora:	Si.
Entrevistador:	¿Se siente orgullosa de pertenecer al Instituto Bilingüe John L. Austin?
Coordinadora:	En lo personal sí.
Entrevistador:	¿Qué es lo que más aprecia del Instituto Bilingüe John L. Austin?

Coordinadora:	Más que nada que aquí vengo hacer lo que me gusta hacer; dar clases. Convivir con los niños, yo siento que la enseñanza con los niños es mi pasión me gusta
Entrevistador:	¿Qué políticas o estrategias a fomentado para la seguridad de los trabajadores?
Coordinadora:	Pues sobre su seguridad en como llegan o salen, practicamos los simulacros con los niños, yo los gestiono y programo.
Entrevistador:	¿Percibe la presencia de la directora general en la institución?
Coordinadora:	Pues sí, no está tanto pero se da sus vueltas para ir supervisando.
Entrevistador:	¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia?
Coordinadora:	No.
Entrevistador:	¿Qué te estresa en el trabajo?
Coordinadora:	Literalmente yo me estreso por todo, en mi casa y aquí, es un defecto que quiera ser muy perfeccionista y si sale mal algo o se desajusta o se mueve como que me estresa.
Entrevistador:	¿Cómo combates el estrés?
Coordinadora:	Me gusta leer, en el trabajo pues trabajando.
Entrevistador:	Muchas gracias.

Entrevista N° 3 Entrevistador: Moisés Santos Carrera Entrevistado: Kristel A. Salgado (COORDINACIÓN M) Cargo: Coordinación de marketing y difusión. Formato del audio: WAV	
Duración: 10:08 min.	
Fecha: 17 de marzo del 2020. Lugar: Instituto Bilingüe John L. Austin	
Entrevistador:	Buenos días, la siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.
Entrevistador	¿Me permite grabar la entrevista?
Mercadologa:	Por supuesto.
Entrevistador:	¿Me podría decir su nombre completo, cargo y antigüedad?
Mercadologa:	Kristel Arsenia Salgado, soy coordinadora de marketing y tengo tres años laborando.
Entrevistador:	¿En el tiempo que llevas laborando en el Instituto John L. Austin se ta dado a la oportunidad de seguirse capacitando?
Mercadologa:	Si es como que temporal, cuando la Dra tiene o encuentra de mi área que me pueda enseñar más, o cuando hay cursos que a ella le interesa y ella los paga
Entrevistador:	¿También a tus compañeros se les da capacitación de acuerdo a su perfil?
Mercadologa:	A algunos, general a todos no pero sí a la contadora la manda a cursos a la coordinadora a la <i>teacher</i> Mónica pero si he visto que si han tomado cursos
Entrevistador:	¿Quién es tu coordinador?
Mercadologa:	Creo que estoy con los dos como llevo lo del centro de idiomas y preescolar estoy tambien con la <i>Teacher</i> Mónica y la coordinadora del centro de idioma con Mildred y como estoy casi en los dos horarios.
Entrevistador:	¿Existe convivencia o acercamiento con la directora o el coordinador al momento que realizas tus deberes?
Mercadologa:	Si, me llevo bien.
Entrevistador:	¿Cómo es la supervisión por parte de la directora o coordinadores?
Mercadologa:	Algunas veces si les tengo que mostrar las imágenes para que me den el visto bueno y ya las pueda subir.
Entrevistador:	¿De qué manera participas en la toma de decisiones de la organización?

Mercadologa:	Yo participo en que las imágenes las pongo en lo que yo considero bueno o la foto, cual es mejor o no, y ya nomas se las enseño si les gusta o no y si me dicen que si ya se sube.
Entrevistador:	¿Te llaman a las reuniones para la toma de decisiones?
Mercadologa:	Sí, cuando son como de mi área o depende se hacen reuniones de coordinadores,.
Entrevistador:	¿Pero relacionadas a la mejora de la organización?
Mercadologa:	Se les cita a los coordinadores, solo yo con lo de publicidad pero solamente me avisan o como estoy en el área de ventas si se van. A hacer algunos cambios si me avisan.
Entrevistador:	¿Convives con tus compañeros de trabajo?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Confías en todos tus compañeros de trabajos?
Mercadologa:	Sí porque casi todo es lo que llevamos. Aquí es laboral y siento que nos apoyamos entre nosotros mismos.
Entrevistador:	¿Te relacionas fuera del trabajo con tus compañeros de trabajo?
Mercadologa:	Algunas veces.
Entrevistador:	¿Convives con tus superiores?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Te comunicas con ellos regularmente?
Mercadologa:	Si por medio de telefono o WhatsApp.
Entrevistador:	¿Consideras que la dirección o coordinadores se encargan de garantizar seguridad económica y física?
Mercadologa:	No no tenemos seguro, pero me garantizan que me va llegar mi quincena, en cuestión de mi comida no la tengo puntual pero si trato de agarrar un horario.
Entrevistador:	¿Te sientes segura dentro de las instalaciones?
Mercadologa:	Sí, desde que pusieron las cámaras.
Entrevistador:	¿Cómo percibes las condiciones de trabajo?
Mercadologa:	Pues bien a mi me gustan se acaba de remodelar la mayor parte se ve mejor.
Entrevistador:	¿Cuentas con un área propia?
Mercadologa:	Si.
Entrevistador:	¿En qué estado está?
Mercadologa:	Bien está equipada, me siento cómoda.
Entrevistador:	¿Es de uso compartido?
Mercadologa:	No solo creo que yo lo utilizo.
Entrevistador:	¿Qué mejorarías o agregarías a las áreas de trabajo?
Mercadologa:	Sí como que aveces no tengo los programas oficiales como de video o cositas para poder editar no lo tengo y eso si me ayudaría mucho obtenerlo.
Entrevistador:	¿Tienes privacidad?
Mercadologa:	Ora cuál, todos me ven.
Entrevistador:	¿Cómo percibes el espacio persona de tus superiores y compañeros de trabajo?
Mercadologa:	Bien estan comodis pues tienen su propio escritorio.
Entrevistador:	¿Y los docentes?
Mercadologa:	No ellos no tienen.
Entrevistador:	¿Tu leiste el contrato cuando lo firmaste?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Qué especificaba?
Mercadologa:	Que tenía que estar en las reuniones, que era obligatorio, lo de mis pagos... creo que ya, tambien lo de mi área.
Entrevistador:	¿Te genero confianza cuando lo leiste?
Mercadologa:	Pues si.
Entrevistador:	¿Crees que las políticas internas están diseñadas para ti y tus compañeros?
Mercadologa:	Pues si aunque, si es un poco estricto.
Entrevistador:	¿En qué cuestión?

Mercadologa:	En que si debemos de estar... como te lo puedo decir, como cuando uno se enferma y te vas uno o cuatro días no te dan esos días se te descuentan.
Entrevistador:	¿Qué pasa ante un problema familiar?
Mercadologa:	No sabría decirte porque no me ha pasado peor yo siento que si porque ya es algo tuyo y como faltas pues te descuentan el día.
Entrevistador:	¿Consideras que los superiores te tratan diferente por tu cargo?
Mercadologa:	No.
Entrevistador:	¿Existe la misma confianza entre tus compañeros y superiores?
Mercadologa:	No como todos son diferentes.
Entrevistador:	¿Cómo te sientes ante la presencia de la directora?
Mercadologa:	Bien normal.
Entrevistador:	¿La presencia de la directora te genera confianza?
Mercadologa:	Si no tengo problema.
Entrevistador:	¿Cuánto tiempo notas que la directora dispone a la organización?
Mercadologa:	Esta unas tres o dos veces, o a veces como dos horas o tres al día.
Entrevistador:	¿Te sientes satisfecho con tu salario?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Consideras que es relativo a tu desempeño?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Consideras que los supervisores toman en cuenta tu trabajo?
Mercadologa:	Yo creo que si.
Entrevistador:	¿Elogian tu trabajo regularmente?
Mercadologa:	No.
Entrevistador:	¿Te sientes realizada en la organización?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Tienes planes de vida?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿En esos planes de vida consideramos a la organización?
Mercadologa:	No porque siento que ya estoy estancada aquí.
Entrevistador:	¿Cumple la organización con tu expectativa?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Te ves dentro de 5 años trabajando todavía en el instituto?
Mercadologa:	No.
Entrevistador:	¿El instituto te permite realizar tus planes?
Mercadologa:	No. Porque siento que mis planes no son aquí en Chilpancingo.
Entrevistador:	¿Te sientes apreciada por sus compañeros de trabajo?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Estimas a tus compañeros de trabajo?
Mercadologa:	Si claro.
Entrevistador:	El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para tu supervivencia?
Mercadologa:	Sí.
Entrevistador:	¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?
Mercadologa:	Muy pocas veces solo cuando ya se vienen las inscripciones.
Entrevistador:	¿Cómo le haces para combatir ese estrés?
Mercadologa:	Trabajando.
Entrevistador:	Muchas gracias es todo.

<p>Entrevista N° 4 Entrevistador: Moisés Santos Carrera Entrevistado: Yulieth Carranza (DOCENTE C)</p>

Cargo: Docente del preescolar. Formato del audio: WAV	
Duración: 14:16 min.	
Fecha: 17 de marzo del 2020. Lugar: Instituto Bilingüe John L. Austin	
Entrevistador:	Buenos días, la siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.
Docente:	Ok.
Entrevistador:	¿Me permite grabar la entrevista?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿Me podría decir su nombre completo, cargo y antigüedad?
Docente:	Mi nombre es Yulieth Carranza, tengo 29 años soy docente de preescolar 2º grado y llevo 8 meses.
Entrevistador:	¿En el tiempo que llevas laborando en el Instituto John L. Austin se ha dado a la oportunidad de seguirse capacitando?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿Qué parte de capacitación ha sido?
Docente:	Por parte de la dirección ninguna sin embargo me han ofrecido los cursos de inglés pero por cuestiones de que estudió una maestría en docencia no he podido asistir a los cursos.
Entrevistador:	¿Existe convivencia o acercamiento con la directora o el coordinador al momento que realizas tus deberes?
Docente:	Nosotros tenemos una directora inmediata que es la maestra Mónica y con ella si hay mucha comunicación, muy interacción.
Entrevistador:	¿Cuánto tiempo convives con la coordinadora?
Docente:	8 horas.
Entrevistador:	¿Te sientes cómoda con su presencia?
Docente:	Si convivimos bien.
Entrevistador:	¿Hay convivencia con la directora general?
Docente:	Sí, lo normal de director a docente, bueno una relación laboral.
Entrevistador:	¿De qué manera participas en la toma de decisiones de la organización?
Docente:	Con base a lo que es preescolar tomamos la decisión entre las dos directoras que es la teacher Moni.
Entrevistador:	¿Convives con tus compañeros de trabajo?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿Frecuentemente convives con ellos?
Docente:	No, hemos tenido solo dos convivencias así con todo el personal que fue en diciembre y en febrero.
Entrevistador:	¿Confías en todos tus compañeros de trabajos?
Docente:	Laboralmente, sí.
Entrevistador:	¿Te relacionas fuera del trabajo con tus compañeros de trabajo?
Docente:	No, todo laboral.
Entrevistador:	¿Convives con tus superiores?
Docente:	Igual laboralmente.
Entrevistador:	¿Entonces todo es muy formal?
Docente:	Formal, formal no entramos como que en una convivencia sana y en que a veces echamos relajo pero así fuera de la escuela como a echarnos un café no.
Entrevistador:	¿Consideras que la dirección o coordinadores se encargan de garantizar seguridad económica y física?

Docente:	Si dentro de la institución si, con mi situación económica pues la quincena siempre llega puntual.
Entrevistador:	¿El actual trabajo proporciona un sueldo necesario para su supervivencia?
Docente:	No a mis necesidades personales, no, obviamente.
Entrevistador:	¿Cómo percibes las condiciones de trabajo?
Docente:	Cómodas estables, digamos que nosotros como docentes pero para los niños siento que falta.
Entrevistador:	¿Tienes un espacio propio?
Docente:	Pues tengo mi salón, pero cubículo no.
Entrevistador:	¿Consideras que es adecuado?
Docente:	Dada nuestra responsabilidad como docentes acabao del grupo ni siquiera tendríamos tiempo de tomar descansos, nosotros tenemos que estar aquí si entra la teacher Moni tenemos que estar aquí y estar al pendiente de los niños y no hay cierto momento donde yo me pueda tomar un descanso.
Entrevistador:	¿Pero no te gusta la idea de un descanso?
Docente:	Pues sí estaría bien durante la hora de inglés, tan siquiera una hora.
Entrevistador:	¿Qué mejorarías o agregarías a las áreas de trabajo?
Docente:	Un área de descanso de reunión para las docentes de preescolar, no hay áreas siempre son en el salón de la teacher o aquí.
Entrevistador:	¿Cómo percibes el espacio persona de tus superiores y compañeros de trabajo?
Docente:	Todo lo comparte, se comparten cubículos.
Entrevistador:	¿Consideras justo que como superiores si tenga un cubículo?
Docente:	Pues cada quien tiene funciones independientes y muy diferentes, nosotros no tenemos contacto con los papás así como citas y digamos que ellas si tienen esa interacción con los papás y si necesitan.
Entrevistador:	¿Las políticas internas te generan confianza?
Docente:	No conozco las políticas internas.
Entrevistador:	¿No te las dieron en el contrato?
Docente:	Vienen muy generales sólo lo que yo debo hacer y ya. No garantizan mis derechos, solo se lo que yo tengo que hacer ¿Cómo me puede responder la institución?
Entrevistador:	¿Entonces no leíste el contrato?
Docente:	Si, solo cuando lo firme.
Entrevistador:	¿Crees que las políticas internas están diseñadas de manera justa?
Docente:	Digamos que lo que ofrece el contrato no es justo porque ni siquiera nos ofrecen un seguro social o algo, no hay seguro.
Entrevistador:	¿Piensas que está diseñado pensado en ustedes?
Docente:	Es en conveniencia, es conveniencia del jefe.
Entrevistador:	¿Consideras que los superiores te tratan diferente por tu cargo?
Docente:	No, convivo igual.
Entrevistador:	¿Existe la misma confianza entre tus compañeros y superiores?
Docente:	Ah no.
Entrevistador:	¿Te relaciones con todos tus compañeros?
Docente:	Si.
Entrevistador:	¿La presencia de la directora te genera confianza?
Docente:	Realmente hay veces que ni nos damos cuenta que esta aquí y como esto yo me la paso aquí no la veo.
Entrevistador:	¿Los supervisa?
Docente:	No, ami me supervisa la teacher Moni.
Entrevistador:	¿Cuánto tiempo está la directora en la institución?
Docente:	Más o menos entre dos. O tres horas diarias.
Entrevistador:	¿Te sientes satisfecho con tu salario?
Docente:	No.

Entrevistador:	¿Consideras que es relativo a tu desempeño?
Docente:	No.
Entrevistador:	¿Consideras que los supervisores toman en cuenta tu insatisfacción?
Docente:	No, nunca me han preguntado.
Entrevistador:	¿Consideras que los supervisores toman en cuenta tu trabajo?
Docente:	Sí y se aprovechan de él.
Entrevistador:	¿Recibes elogios por tu trabajo?
Docente:	Por parte de la teacher Moni sí, de la directora no.
Entrevistador:	¿Crees que existe un interés por promover y contribuir con los objetivos de la institución?
Docente:	¿Cuáles objetivos?
Entrevistador:	¿No cuentan con objetivos o misión y visión?
Docente:	Ah ya del preescolar si la hay la conozco pero el preescolar no son cursos la misión no la abarca como debería, es un preescolar es una institución donde se desarrollan todas las habilidades del niño y aquí solo se enfocan al idioma y no al niño.
Entrevistador:	¿Percibes que está mal diseñada?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿Te sientes realizada en la organización?
Docente:	No.
Entrevistador:	¿Tienes planes de vida?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿En esa visión vez a la organización en tus planes de vida?
Docente:	No, a la largo plazo no ni a mediano.
Entrevistador:	¿Cumple la organización con tu expectativa?
Docente:	Sí, algo.
Entrevistador:	¿Te ves dentro de 5 años trabajando todavía en el instituto?
Docente:	No, como lo comente estoy estudiando un maestría y obviamente estoy preparándome para un cargo mejor.
Entrevistador:	¿El instituto te permite realizar tus planes?
Docente:	Me permite.
Entrevistador:	¿Crees que tu trabajo es reconocido?
Docente:	Por dirección inmediata y padres de familia sí.
Entrevistador:	¿Y por la dirección general?
Docente:	Pues no hay una revisión donde nos digan “qué bien hicieron estoy esto”.
Entrevistador:	¿Se sienten abandonados por la dirección general?
Docente:	Siento que la dra no tiene... digamos que nunca se ha desempeñado en esta área de pequeñitos y la teacher moni que es la que casi siempre ha trabajado con niños ella deja que se encargue de esto.
Entrevistador:	¿Te sientes apreciado por sus compañeros de trabajo?
Docente:	Sí tenemos un ambiente laboral sano
Entrevistador:	¿Estimas a tus compañeros de trabajo?
Docente:	Sí.
Entrevistador:	¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?
Docente:	Muy poco.
Entrevistador:	¿Cómo combates el estrés?
Docente:	Realmente no es estresante porque son pocos niños entonces no es que estemos súper cargadas de trabajo y como no estamos integrados en la SEP no se hacen evaluaciones que se suban al sistema de la SEP es muy leve el trabajo.
Entrevistador:	¿Tus problemas personales influyen en el trabajo?
Docente:	No.
Entrevistador:	Sería todo muchas gracias.

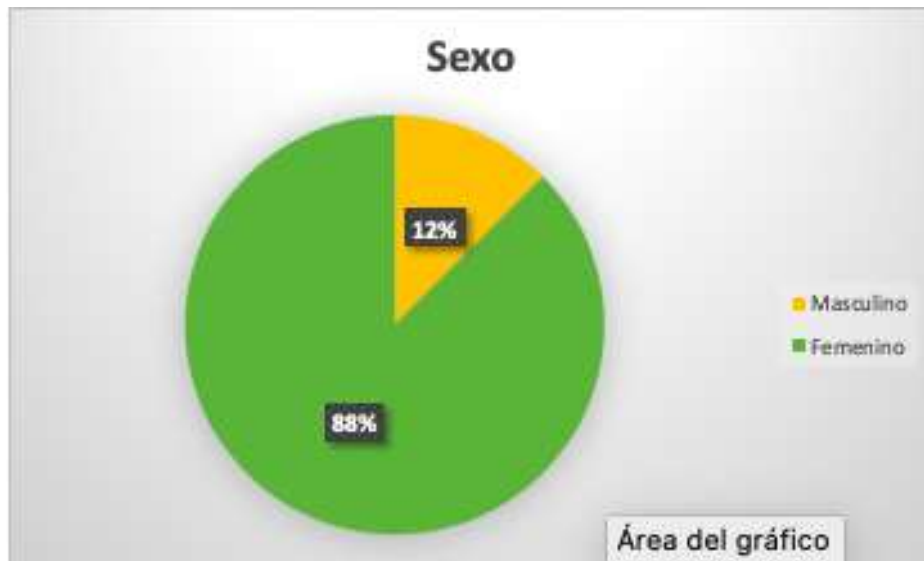
<p>Entrevista N° 4 Entrevistador: Moisés Santos Carrera Entrevistado: Moisés García Sánchez (BECARIO D) Cargo: Ingeniero en computación. Formato del audio: WAV</p>	
Duración: 10:51 min.	
Fecha: 17 de marzo del 2020. Lugar: Instituto Bilingüe John L. Austin	
Entrevistador:	Buenos días, la siguiente entrevista es parte de una investigación del Lic. Moisés Santos Carrera, estudiante del posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. El tema a investigar es referente al clima organizacional del Instituto Bilingüe John L. Austin, como parte de la tesis “Modelo de Comunicación Estratégica basado en la felicidad organizacional para el mejoramiento del clima laboral del Instituto John L. Austin”. Toda respuesta será manejada de manera confidencial y utilizada para realizar una práctica con fines académicos y profesionales, agradecemos su participación.
Entrevistador:	¿Me podría decir su nombre completo, cargo y antigüedad?
Becario:	Moisés García Sánchez, tengo 23 años y soy ingeniero en computación, soy becario. Ya llevo como 6 o 7 meses.
Entrevistador:	¿En esos 7 meses que llevas laborando en el Instituto John L. Austin se ha dado a la oportunidad de seguirse capacitando?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Te han invitado a alguna capacitación?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Son de acuerdo a tu perfil o las necesidades de la organización?
Becario:	Referente al instituto.
Entrevistador:	¿Quién se encarga de supervisar?
Becario:	La maestra Mónica.
Entrevistador:	¿Existe convivencia o acercamiento con la directora o el coordinador al momento que realizas tus deberes?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Qué tipo de convivencia hay?
Becario:	Por lo general como estamos en la oficina nos comunicamos mucho.
Entrevistador:	¿Y con la directora general?
Becario:	Si, tengo una buena comunicación con ella.
Entrevistador:	¿Cómo llegaste a la institución?
Becario:	Recomendado por un profesor de ingeniería.
Entrevistador:	¿De qué manera participas en la toma de decisiones de la organización?
Becario:	No.
Entrevistador:	¿No te toman en cuenta?
Becario:	No, no me toman en cuenta.
Entrevistador:	¿Convives con tus compañeros de trabajo?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Confías en todos tus compañeros de trabajos?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿De qué forma convives con tus compañeros de trabajo?
Becario:	Pues platicando, conversando durante el almuerzo estamos juntos.
Entrevistador:	¿Se han hecho convivencias?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Has asistido?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Consideras que la dirección o coordinadores se encargan de garantizar seguridad?
Becario:	Si hasta el momento todo está marchando bien.

Entrevistador:	¿Y en relación a tu seguridad económica?
Becario:	Pues como estoy con la beca pues.
Entrevistador:	¿Y terminando la beca?
Becario:	Hasta el momento no me han dicho nada. Nada seguro.
Entrevistador:	¿Cómo percibes las condiciones de trabajo?
Becario:	Comparto es espacio con el maestro de certificaciones, el maestro Moises Santamaria.
Entrevistador:	¿Consideras que son adecuadas?
Becario:	Si. Tienen luz, privacidad, ventilación.
Entrevistador:	¿Qué mejorarías o agregarías a las áreas de trabajo?
Becario:	Ahorita no se ocurre ninguna mejora.
Entrevistador:	¿Tienes algun control interno?
Becario:	No, estoy con lo de la beca
Entrevistador:	¿Pero aquí no hay ninguna formalización?
Becario:	No.
Entrevistador:	¿Te existe cómodo con que no exista ninguna garantía en la institución?
Becario:	Pues no, lo que siento y mal si no me ofrecen nada seguro pero si no nimodo, ya que hay que retirarnos.
Entrevistador:	¿Consideras que los superiores te tratan diferente por tu cargo?
Becario:	No.
Entrevistador:	¿Existe la misma confianza entre tus compañeros y superiores?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Te relaciones con todos tus compañeros?
Becario:	Con la mayoría con los maestros que llegan a dar clases en la tarde no, como casi no los veo.
Entrevistador:	¿Cómo te sientes ante la presencia de la directora o coordinadores?
Becario:	Bien, hasta cierto punto da confianza y me siento seguro.
Entrevistador:	¿Cuánto tiempo notas la presencia de la directora general?
Becario:	Unas dos horas por semana.
Entrevistador:	¿No está frecuentemente en la institución?
Becario:	No es estable pero de repente suele venir.
Entrevistador:	¿Y las coordinadora?
Becario:	Ella es estable.
Entrevistador:	¿Te sientes satisfecho con tu salario?
Becario:	Más o menos.
Entrevistador:	¿Aquí no recibes ningun apoyo economico?
Becario:	Que yo recuerde no.
Entrevistador:	¿Consideras que es relativo a tu desempeño?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Consideras que los supervisores toman en cuenta tu trabajo?
Becario:	Si porque habitualmente la coordinadora me pide ayuda en alguna situación y si todo sale bien me felicita como “muy bien hecho” y así.
Entrevistador:	¿Toman tu opinión en cuenta para el desarrollo y mejora de la organización?
Becario:	En algunas ocasiones como en algunas problemas que se han situado y con algunos compañeros llegamos a una conclusión,
Entrevistador:	¿Y si la toman en cuenta?
Becario:	Ahí si no se.
Entrevistador:	¿Crees que existe un interés por promover y contribuir con los objetivos de la institución?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Te sientes realizada en la organización?
Becario:	Pues si.
Entrevistador:	¿Cumple la organización con tu expectativa?
Becario:	Si.

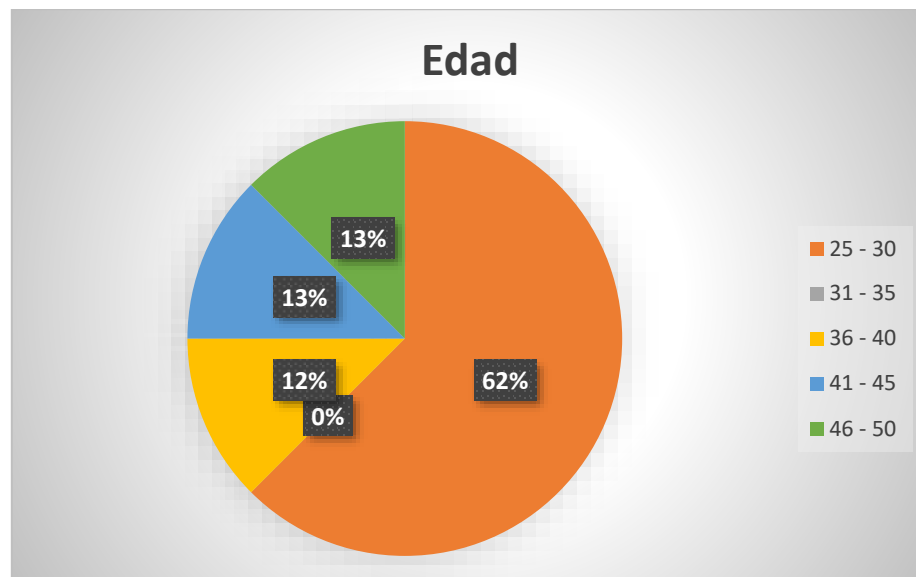
Entrevistador:	¿Tienes planes de vida?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿En esos planes de vida te ves en la organización?
Becario:	La verdad si me gustaría seguir aquí en el instituto.
Entrevistador:	¿Te ves dentro de 5 años trabajando todavía en el instituto?
Becario:	Si se pudiera obviamente que si.
Entrevistador:	¿Te sientes orgullo de pertenecer al instituto?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Te sientes apreciado por sus compañeros de trabajo?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Estimas a tus compañeros de trabajo?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Tu actual situación como becario te proporciona un sueldo necesario para su supervivencia?
Becario:	Como estoy casado ya no me alcanza tanto.
Entrevistador:	¿Entonces si necesitas un apoyo de la institución?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?
Becario:	La verdad muy poco como te digo hay mucha confianza.
Entrevistador:	¿Y cómo combates el estrés?
Becario:	Salgo al patio a respirar y me desestresa.
Entrevistador:	¿Consideras que es necesario un área de descanso?
Becario:	En lo personal como no estoy mucho tiempo dentro de la institución ya que mis horas son contadas pues yo no lo considero así, pero hay maestros que están desde que amanece hasta que anochece y tal vez para ellos es conveniente.
Entrevistador:	¿Cuándo tienes un problema la institución te ha apoyado?
Becario:	Si.
Entrevistador:	¿Qué es lo que más te estresa en tu trabajo?
Becario:	Como ahorita comencé a dar clase de computación a los pequeñitos pues los pequeñitos y si es algo estresante ya que a uno lo mantienes quito y el otro ya se fue
Entrevistador:	Sería todo muchas gracias.

Anexo 7

Sexo

**Anexo 8**

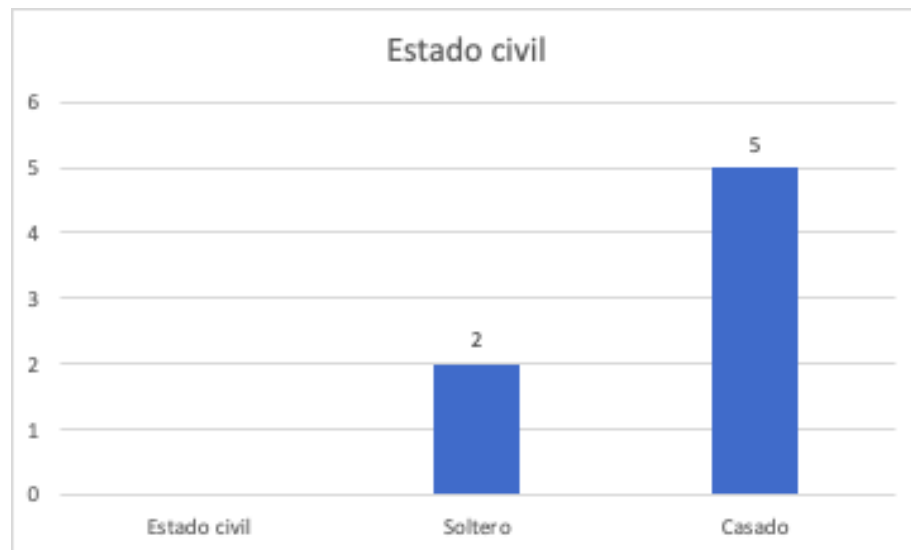
Edad



Anexo 9
Antigüedad

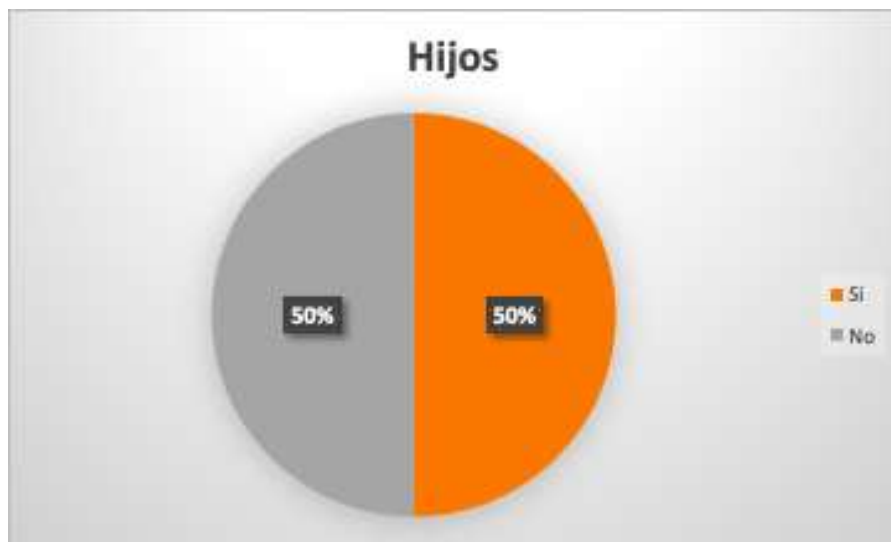


Anexo 10
Antigüedad



Anexo 11

Hijos

**Anexo 12**

Consideración propia



Anexo 13

Estilo de vida

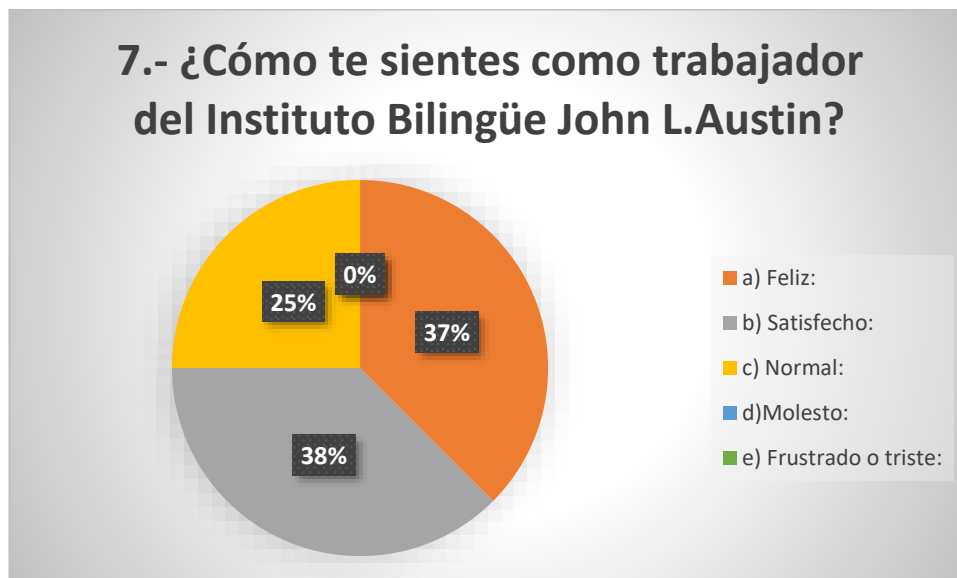
**Anexo 14**

Consideración de la felicidad



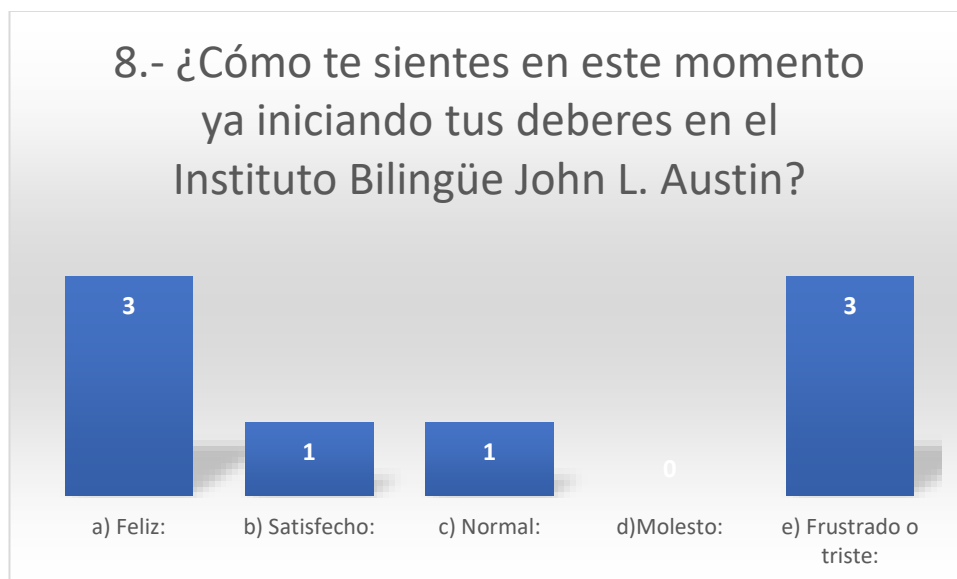
Anexo 15

Sentir de los trabajadores



Anexo 16

Sentir de los trabajadores al momento de iniciar deberes

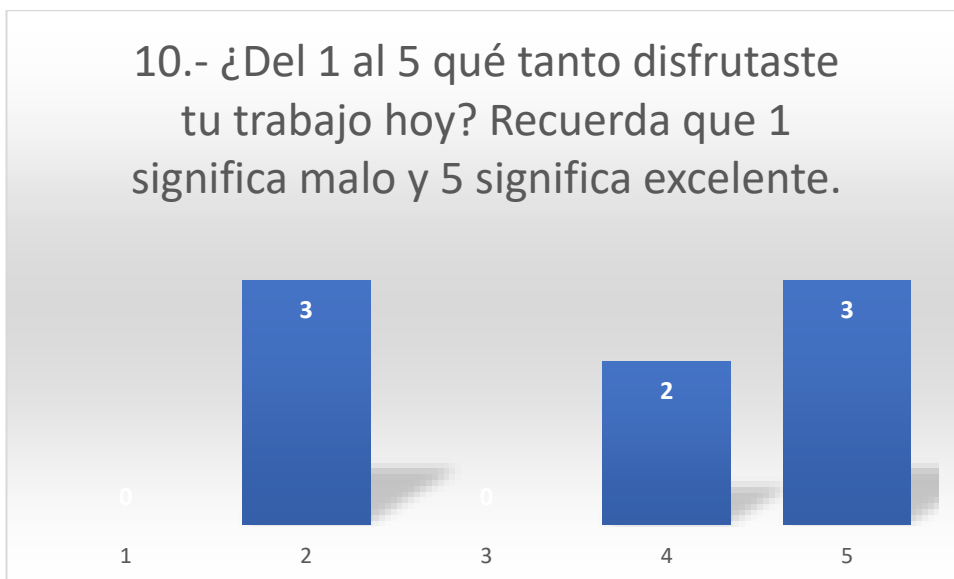


Anexo 17

Estado de ánimo de los trabajadores

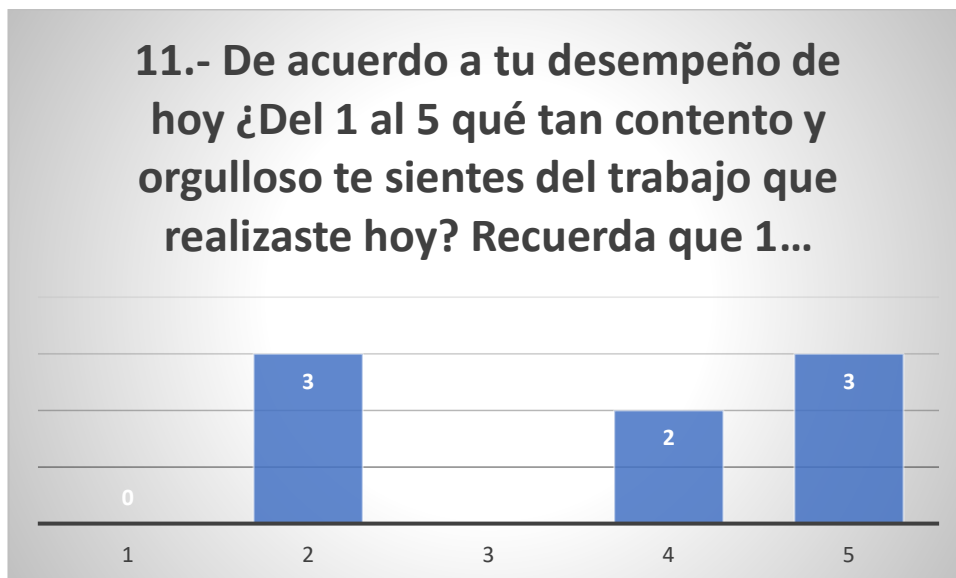
**Anexo 18**

Trabajo



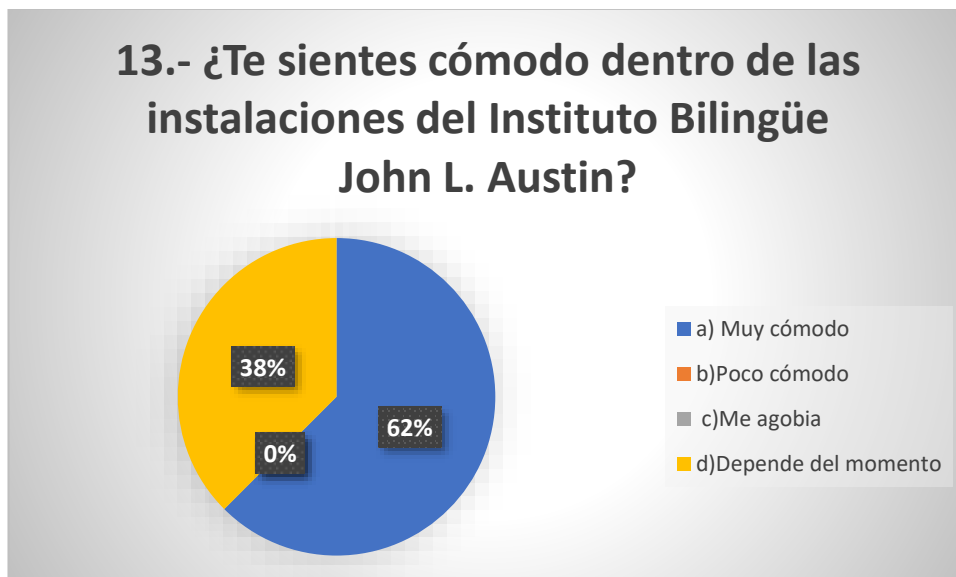
Anexo 18

Desempeño del trabajador



Anexo 19

Instalaciones del *Instituto Bilingüe John L. Austin*



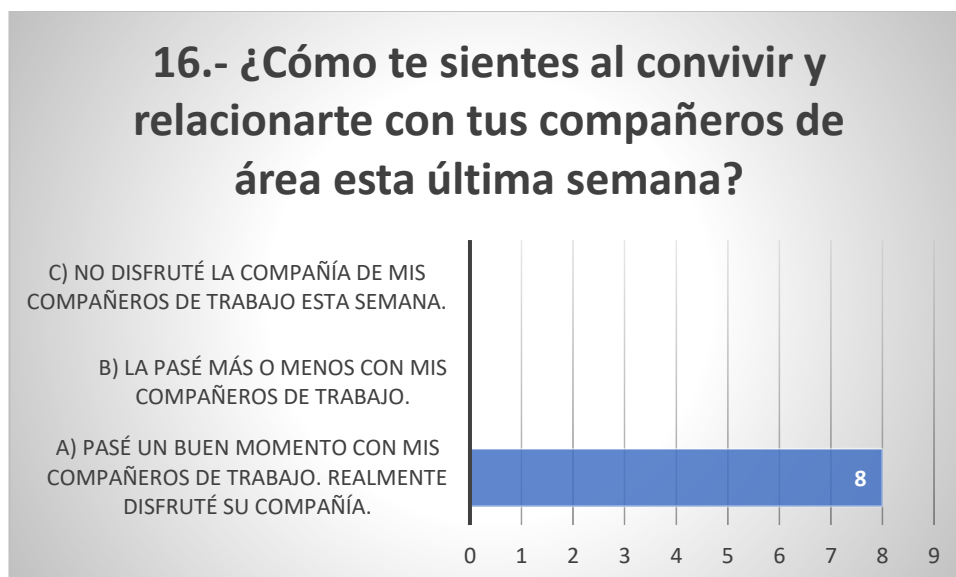
Anexo 19

Espacio de trabajo



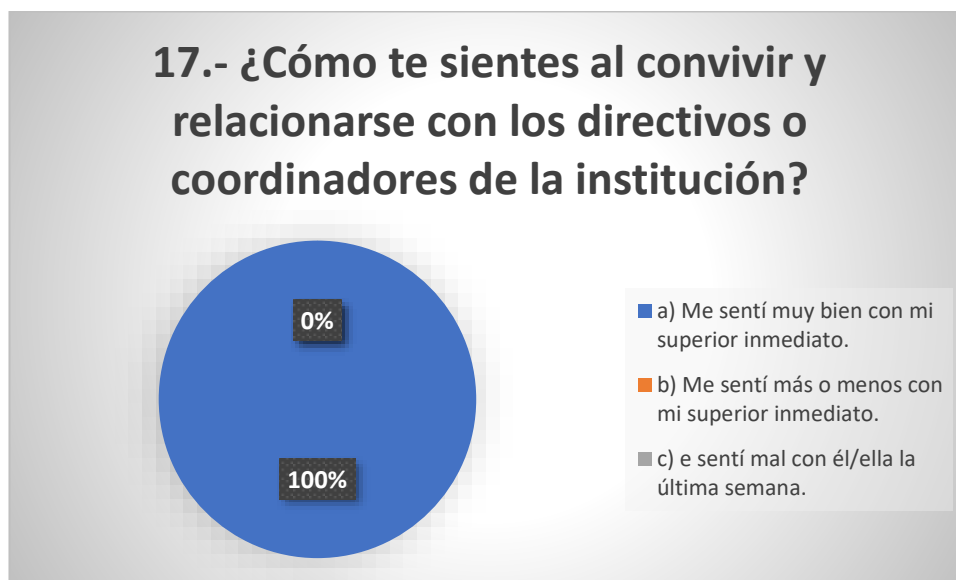
Anexo 20

Relación entre los compañeros de trabajo



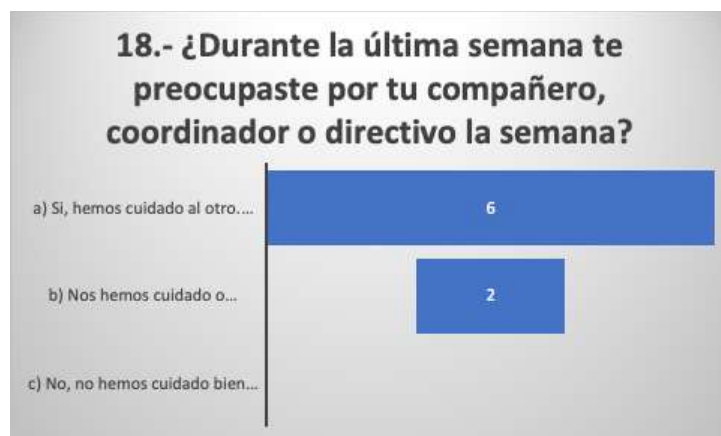
Anexo 21

Relación entre los compañeros de trabajo y coordinadores

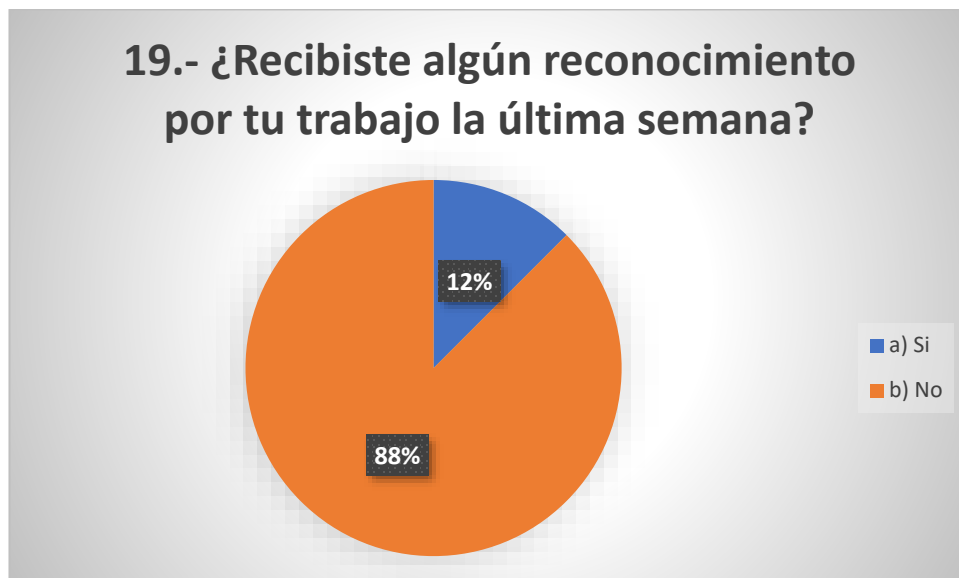


Anexo 22

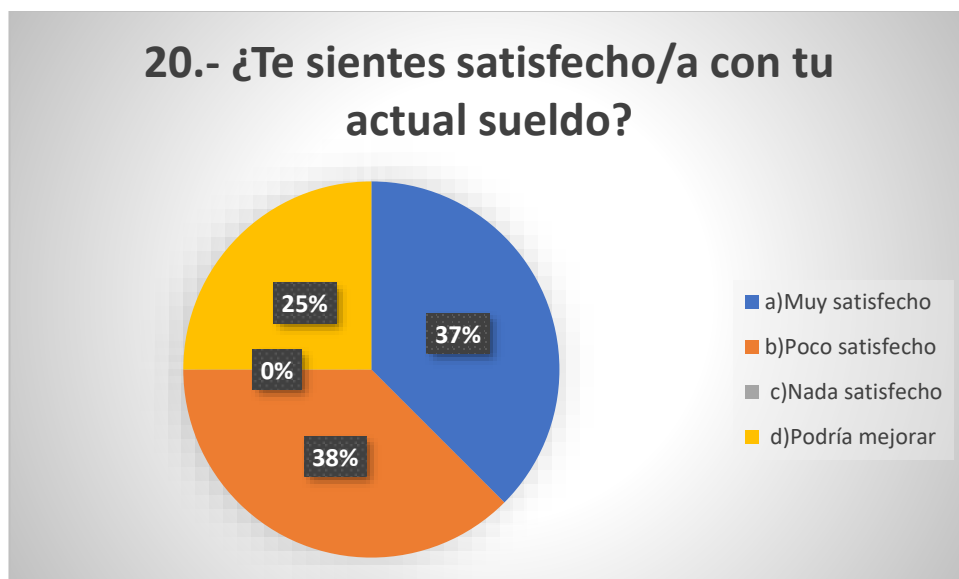
Preocupación entre los compañeros de trabajo



Anexo 22
Reconocimiento

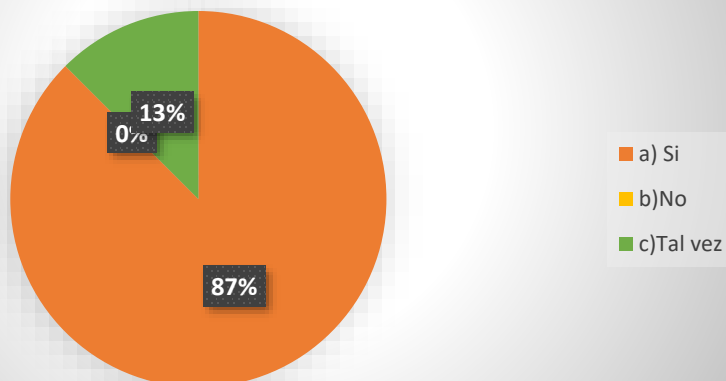


Anexo 23
Satisfacción

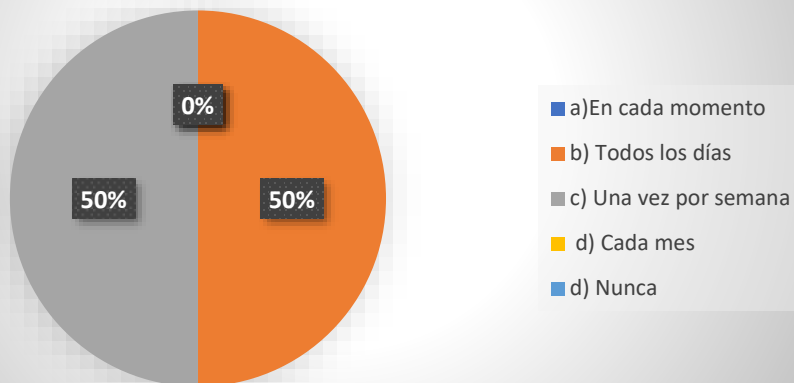


Anexo 24

Aumento de sueldo

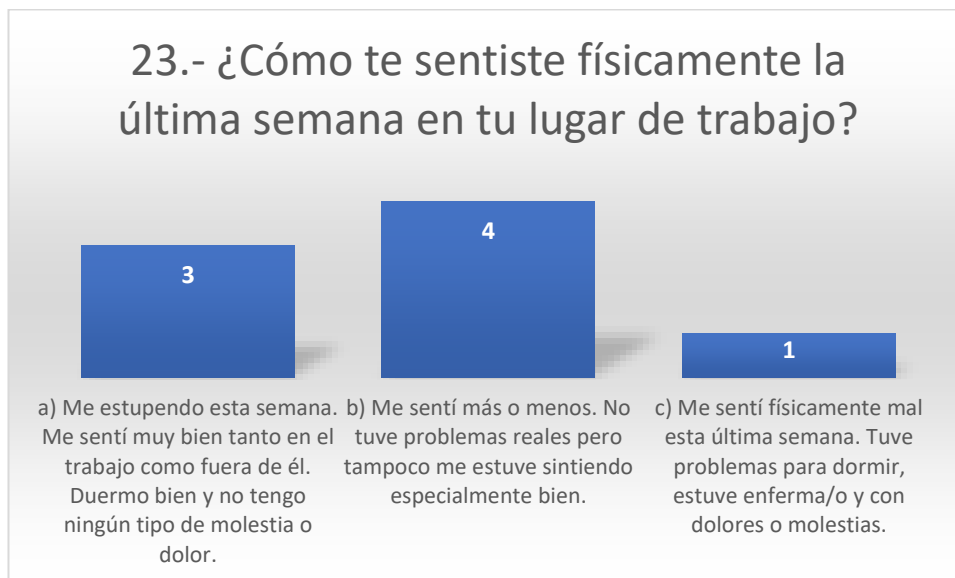
21.- ¿Te haría sentir feliz recibir un aumento en tu sueldo?**Anexo 25**

Estrés en el trabajo

22.- ¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?

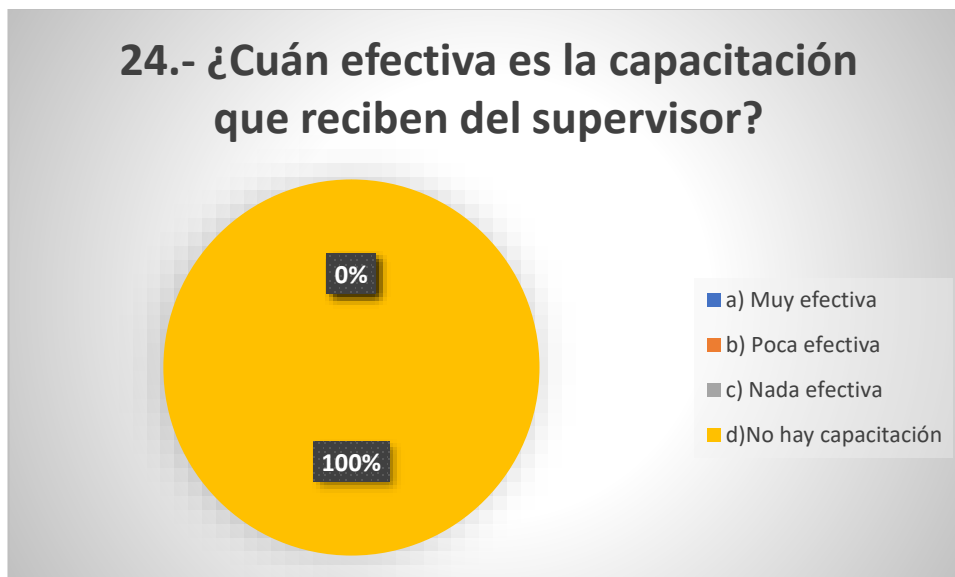
Anexo 26

Relación entre la ultima semana y el cansancio



Anexo 26

Capacitación



Anexo 27

Recompensa

