

# Evaluación de clima laboral

KARINA CENTENO TORRES, JORGE CASTRO GUERRA, LUIS DANIEL GARDUÑO GARCÍA

**Resumen—** Generar herramientas para que una institución cuente con índices de calidad laboral ha sido una de las principales necesidades de muchos centros educativos pues en ocasiones se visualiza a los educadores únicamente como brindadores de servicio y no como individuos con necesidades aún en su ambiente laboral, siendo este la clave para la generación de un buen ambiente de aprendizaje para los niños.

## I. PRESENTACIÓN

El presente trabajo de evaluación de clima laboral tiene como finalidad brindar información general, amplia y suficiente al Centro Asistencial de Desarrollo Infantil (CADI) República Española que le permita la ubicación y el entendimiento del ambiente percibido por los trabajadores en el área de trabajo y organizacional dentro de la institución; así como aspectos relacionados con los procesos, comportamientos organizacionales y canales de comunicación.

Los resultados obtenidos pretenden fungir como indicadores para que las áreas correspondientes puedan elaborar un plan de mejoras en función de realizar cambios que impacten positivamente sobre los siguientes factores:

- Condiciones físicas: características medioambientales.
- Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas.
- Implicación: grado de entrega y compromiso de los empleados.
- Igualdad: valor que mide que todos los miembros de la organización sean tratados con criterios justos y equitativos.
- Liderazgo: capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores; debe ser flexible.
- Relaciones: grado de madurez, respeto, manera de comunicarse, colaboración o la falta de compañerismo, confianza (es percibida por los clientes).
- Reconocimiento: cuando no se reconoce el trabajo, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora.
- Remuneraciones: las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles.
- Organización: hace referencia a los métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- Otros factores: formación, expectativas de promoción, seguridad en el empleo, horarios, servicios médicos, etc.

## II. METODOLOGÍA.

La metodología desarrollada para la medición del Clima Laboral se basó en la recogida de datos a través del uso de tres instrumentos; los cuáles engloban las siguientes dimensiones:

- Diseño y estructura organizacional: El tamaño de la organización con su organigrama y la cantidad de niveles

jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general: Es percibido por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral, siendo una característica importante.

- Los recursos humanos y su gestión: Están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima laboral; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- Los microclimas: Puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, departamento o división, y que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización.

**Población:** Empleados de turno matutino de la institución CADI República Española, institución educativa de carácter público.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son los diversos factores y percepciones del ambiente de trabajo de los empleados de turno matutino de la institución CADI República Española, que puedan afectar la dinámica de los empleados dentro de la organización, dificultando por tanto la consecución de los objetivos?

**Objetivo:** Identificar los diversos factores y percepciones del ambiente de trabajo, para el análisis de aquellos puntos que puedan afectar la dinámica de los empleados dentro de la organización, dificultando la consecución de los objetivos.

**Justificación del proyecto:** El CADI República Española es una de las principales instituciones encargadas de la educación a nivel maternal y preescolar y con ello, cuya responsabilidad es la de brindar una educación de calidad para los niños que ingresan a dicha institución; por lo cual, la percepción de los trabajadores de su ambiente de trabajo es un factor de suma importancia para la generación de un buen ambiente educativo para los niños.

## III. MARCO TEÓRICO

### 1. La organización y sus componentes.

Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Ya que éstas no sólo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de

la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países. Chester define la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas” [1]. Morro menciona que los componentes de la organización, definida como un conjunto de personas, procesos, y herramientas que tienen un objetivo en común, producir y/u ofrecer un producto y/o servicio, son [2]:

- Personas: es la parte más importante y la más difícil de gestionar, ya que de ellas depende que la organización sea un éxito.

- Procesos: las personas definen las secuencias que se utilizan en el proceso productivo del producto y/o servicio, los procesos son el núcleo de las organizaciones ya que son el compendio del conocimiento adquirido por la organización.

- Herramientas: para que las personas puedan realizar los procesos hacen falta herramientas, éstas tienen que ser acordes a los procesos.

Por otro lado, Garza menciona que los principales componentes de una organización son [3]:

- Las personas: la organización debe allegarse de recursos humanos que tengan las cualidades necesarias para proporcionar soluciones, trabajar colaborativamente y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia en las tareas y equipos en que participe.

- Administración y liderazgo: la administración no es basada en criterios funcionales, sino a través de procesos identificados como determinantes. Las áreas independientes en sí no son lo importante, sino la manera en que interactúan y contribuyen al bienestar de la organización en su conjunto.

- Cultura organizacional: las organizaciones con las siguientes características podrán obtener mayores beneficios de la aplicación de la reingeniería de procesos: Liderazgo que puede crear una visión, articular valores y crear un clima en donde todas las personas puedan aportar todo su potencial. Valores compartidos. Trabajo en equipo a todos los niveles. Relaciones con los grupos esenciales: accionistas, proveedores, clientes.

- Destreza funcional: se busca reducir al mínimo el nivel de funcionalización logrando al mismo tiempo que sea consistente con la estrategia de negocio. La empresa debe estar orientada hacia los procesos esenciales.

- Acumulación de reservas: es importante el desarrollo de tecnologías que sean aplicables en el futuro, aunque no tengas una aplicación en el corto plazo, previendo los requerimientos del ambiente en el largo plazo.

- Reacción inmediata: entre mayor sea la interacción entre la empresa y su mercado, la empresa podrá reaccionar con mayor prontitud a los requerimientos del mercado.

- Los nuevos activos y su administración: Al momento de llevar a cabo la reestructuración de los procesos, debido a la simplificación de estos, se encontrarán mayor capacidad en los activos. Ante esto, lo común es la reducción de estos, debiendo mantener un nivel que permita contar con la flexibilidad necesaria para reaccionar ante los estímulos del mercado.

La función organizativa tiene dentro de sí misma un principio básico: La especialización; ésta se presenta cuando a una tarea de poca complejidad se aplica un notable esfuerzo que puede dejar resultados fructíferos como el aumento de la cantidad y la calidad de los productos. Sin embargo, es

importante resaltar la importancia de los recursos humanos en la misma; se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo [4].

## 2. La importancia de los recursos humanos en la organización

Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”. De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos [1].

El blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales, menciona que la función de recursos humanos consiste en lograr seis propósitos esenciales:

1. Definir qué personal es el que requiere la organización.
2. Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
3. Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
4. Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
5. Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
6. Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

La implantación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo o la formación de los empleados son los pilares fundamentales en que se debe basar el éxito de una empresa; sólo a través de una buena gestión y dirección podremos conseguir que los objetivos de nuestra empresa y los objetivos de nuestros trabajadores vayan de la mano [5].

Para que una empresa sea efectiva en sus actividades, requiere que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, que colaboren, cooperen y actúen en equipo, generando un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la empresa y, por lo tanto, el trabajo contendrá un atractivo adicional [6].

## 3. Clima Laboral

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento [1].

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; es la suma de percepciones que tienen los integrantes sobre el medio humano y físico de una organización. Se aprecia como las condiciones

objetivas de la organización (horario, estructura, jerarquía, procesos, etc); influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. La percepción del trabajador está mediatizada por el "saber hacer", comportamientos de las personas, manera de trabajar y de relacionarse, interacción con la empresa, máquinas que se utilizan, propia actividad de cada uno.

- Factores propios de la organización: interacción con los compañeros y comunicación, están en relación dinámica con las condiciones objetivas.

- Factores personales: características individuales del trabajador, actitud ante el trabajo, grado de iniciativa y motivación.

Es la alta dirección (cultura y sistemas de gestión) la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima. Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales. Va dirigida a las partes sumativas (estructura), más las partes constitutivas (dinámicas) hacen diferencia. Por un lado, el clima organizacional es prácticamente un sistema de cadenas causales independientes (el obrar actúa independientemente de las fuerzas internas y externas), pero estos, permanecen sujetos a un principio perceptual de la conformación empresarial. En otras palabras, las áreas dentro de la organización obran a su merced con una tarea objetivo y son percibidas de manera diferente dentro de la empresa.

#### 4. Componentes fundamentales del clima laboral [7]:

- Diseño y estructura organizacional: El tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general: Es percibido por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante.

- Los recursos humanos y su gestión: Están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- Los microclimas: Puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización, por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

#### 5. Factores del clima laboral [7].

- Condiciones físicas: contemplan características medioambientales.

- Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas.

- Implicación: grado de entrega de los empleados hacia la empresa.

- Igualdad: valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

- Liderazgo: capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores; debe ser flexible.

- Relaciones: grado de madurez, respeto, manera de comunicarse, colaboración o la falta de compañerismo, confianza (es percibida por los clientes).

- Reconocimiento: cuando no se reconoce el trabajo, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora.

- Remuneraciones: Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles.

- Organización: hace referencia a los métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

- Otros factores: formación, expectativas de promoción, seguridad en el empleo, horarios, servicios médicos, entre otros.

#### 6. ¿Cómo mejorar el clima laboral? [8].

- Conocer la percepción sobre el entorno laboral de tus empleados

- Identificar puntos de mejora y áreas de riesgo del clima o del engagement de los empleados

- Abrir un canal de comunicación directa entre el empleado y la empresa

- Mejorar el liderazgo y la gestión de equipos

- Conocimiento de fortalezas e índices de motivación y satisfacción

- Tener un valor diferencial respecto a los competidores. La innovación y la mejora de procesos como factores de competitividad

- Contar con datos objetivos para la toma de decisiones.

### IV. RESULTADOS

#### Observación.

La observación directa es la herramienta más clásica y directa a la hora de medir el comportamiento humano [...] no solo se pueden hacer mediciones, sino se pueden establecer relaciones y conformar hipótesis, valorando factores del ambiente de trabajo que afectan al desempeño de los empleados; es habitualmente utilizada como una primera aproximación al análisis del clima laboral, sirviendo, así, para formular un prediagnóstico de la situación y detectar áreas, departamentos y niveles que deben ser investigados a fondo [9].

La estructura de la observación se construyó con base en 25 puntos repartidas en 4 bloques atendiendo a los principales aspectos a evaluar conforme los criterios de las dimensiones pautadas.

**Dimensión 1:** Anteriormente el CADI estaba integrado al DIF, por lo cual tenían una organización en conjunto y por lo tanto un organigrama general. Entrando el nuevo gobierno y la implementación del nuevo modelo, estas dos instituciones se separaron, esta situación no lleva mucho tiempo, por lo que, actualmente no cuentan con un organigrama; sin embargo, tienen claro quienes son sus superiores y quién está en su misma línea. Siendo la división de áreas de la siguiente manera: coordinación, cocina, intendencia, servicio social, educadora,

educadora de apoyo. Dentro del CADI, cuentan con 1 directora, 1 personal de apoyo a dirección, 16 maestras, 2 cocineras y 2 personas de limpieza. Mismos que tienen claras sus funciones; se igual manera, cuentan con una buena comunicación entre el personal de la misma área, sin embargo, no es algo que se podría decir en la interacción con otras áreas. No hay una carga de trabajo fuerte o excesiva, cuentan con pocos niños (no más de 30) y con el nuevo modelo se espera que la población crezca de manera exponencial.

**Dimensión 2:** La institución se localiza en una zona vulnerable, teniendo a sus alrededores Tlatelolco y Tepito; los espacios pegados a esta zona tuvieron que ser cubiertos por un plástico que impidiera la visión tanto interior como exterior debido a algunos problemas con personas de la calle que se bajaban los pantalones y les mostraban los genitales a las maestras y por precaución y cuidado de la integridad de los niños. Así mismo, en ocasiones, cuando hay operativos de la PGJ, ronda un helicóptero a bajo nivel que llega a ser molesto tanto para las maestras como para los niños y en días de peregrinación, los cuetes suelen ser en exceso ruidosos. Dentro de la institución las instalaciones se ven en buen estado; sin embargo, hay algunos puntos (sobre todo en términos de suelo) que deben ser arregladas, ya que, pueden ser una zona de riesgo para los niños y para las maestras (mencionaron que una maestra tuvo un accidente debido a un desnivel y se encuentra en incapacidad).

Del mismo modo, se requiere un espacio privado para las maestras, ya que, las juntas las realizan en los mismos salones, el comedor es pequeño y procuran comer en sus lugares de trabajo y, el baño que utilizan las maestras está dentro del baño que los niños utilizan. El mobiliario está en buen estado; sin embargo, hay algunos que requieren una remodelación, misma que les prometieron con el nuevo gobierno; así mismo, protección civil se está encargando de todas las zonas que necesitan una remodelación o algún arreglo.

**Dimensión 3:** Hay una gran preocupación por parte del personal por 3 razones principales: 1) con la llegada del nuevo gobierno, temen perder su trabajo, 2) existen diversos cursos o capacitaciones acerca de diferentes cuestiones; sin embargo, al no ser obligatorios no muchos deciden tomarlos y uno de los principales problemas al no tomarlos es el no saber afrontar ciertas situaciones, y 3) el miedo a las represalias en caso de querer presentar alguna queja (no saben a quién acudir).

**Dimensión 4:** El trabajo colaborativo entre las diferentes áreas y funciones dentro del CADI se realizan de manera respetuosa en un ambiente tranquilo y agradable, que permite la terminación de los proyectos que se proponen.

**Observaciones Generales:** Hay una necesidad de capacitación para el trato con los padres de familia, puesto que, al ser una zona vulnerable, los padres pueden llegar a reaccionar de manera hostil con las maestras. También se pide un curso para detectar problemas desde un inicio, esto es más hacia el área de trabajo social, quien es el filtro de aceptación de los niños.

### Encuestas.

La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores

en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan. La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados. Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo se encuentra el clima laboral por agencia o área [...] lo que permitirá realizar planes de acción más específicos [10].

La estructura de la encuesta se construyó con base en 32 preguntas (con respuestas cerradas, semi-cerradas y abiertas) repartidas en 4 bloques atendiendo a los principales aspectos a evaluar conforme los criterios de las dimensiones pautadas.

Dimensión	Preguntas
1. Diseño y estructura organizacional.	6, 11, 15, 17, 22, 25, 26, 29, 30.
2. Medio ambiente y entorno.	1, 13, 31, 32.
3. Recursos humanos y su gestión.	2, 3, 4, 5, 7, 12, 16, 18, 23, 24, 28.
4. Microclimas.	8, 9, 10, 14, 19, 20, 21, 27.

**Dimensión 1:** La división en 9 preguntas que marcan conjuntamente el diseño y la estructura organizacional [10, 11].

Sumado a los testimonios agrupados por categoría semántica, se puede deducir que, aunque existe una afiliación a la institución, hay circunstancias que pueden dificultar el trabajo en grupo. Uno de estos casos es por ejemplo la carga de tareas en el grupo. Cuando las docentes de base tienen junta, la carga de trabajo vuelca sobre las docentes por honorarios, sintiéndose sobrecargadas de trabajo, por otro lado, también la presencia de la coordinadora está en algunos casos en duda, pues hay percepción tanto de presencia como ausencia [8,12].

Finalmente, en cuanto a la estructura organizacional, se rescata el hecho de que las personas se sienten comprometidas y deseadas de continuar trabajando en CADI, aunque la asignación de tareas, las actitudes de la organización y en algunos casos que no se marque la línea en las labores puede generar algunos “roces” en el clima laboral, de ahí posiblemente, se piense que no hay una organización adecuada de trabajo ni de puestos.

**Dimensión 2:** La división en 4 preguntas sobre la percepción del ambiente físico y la afiliación a CADI.

La relevancia de este factor reside en la afiliación que tienen las personas con respecto a CADI. Aunque puede existir un nivel de satisfacción alto y una identificación en frecuencia elevada, no se puede descartar que existen dos personas que no se consideran identificadas con esta institución. Con lo que respecta a esto, el problema de afiliación puede generar fricciones o percances en la adaptación al nuevo modelo. Desde luego, no puede descartarse la posibilidad de una posible irritabilidad por contaminación auditiva, porque no hay un espacio delimitado para cada docente en los salones e incluso en algunos casos por la temperatura misma de la ciudad [8, 12,13].

**Dimensión 3:** La división en 11 preguntas sobre la percepción de la remuneración, gestión administrativa, información disponible, cursos de capacitación y manejo de tiempo para actividades docentes [7, 14].

Con respecto a este factor se empezian a enlazar ideas con respecto a la estructura y dinámica salarial dentro de CADI.

Cabe señalar la relación entre la percepción y la noción temporales; a pesar de que se puede pensar el tiempo disponible, es posible que no haya una organización cronémica acorde a las actividades docentes. Por otro lado, están relacionados entre sí con el sentido de la división de trabajo; además, comentan asistir a los cursos de capacitación cuando en palabras de la coordinadora, al no ser obligatorio casi nadie asistía.

**Dimensión 4:** La división en 8 preguntas que tienen que ver con la convivencia, la comunicación, el trabajo colaborativo, relación con jefes y actitudes en el entorno laboral (microclimas).

Este cuarto factor empieza ya a demostrar una posible ambivalencia durante los climas y no solamente eso, sino también una significación distinta o posibles conductas afiliativas en los microsistemas, de lo contrario, ¿por qué hay gran presencia de dicotomías en este último factor que precisamente mide microclimas y relaciones personales en el entorno laboral?, puede ser por una conducta afiliativa con los directivos y coordinadores o incluso por una simpatía entre ambas partes [7, 12, 15]. Aunque hay personas que no se consideran afiliadas ni satisfechas con su trabajo en CADI, la presencia de distintos elementos como un buen ambiente, una percepción agradable de la gente entre otras cosas, aporta precisamente la pauta para marcar el encuadre del proceso de sensibilización [8, 13]. El sistema laboral y la comunidad que se maneja en CADI pareciera ser que se esclarece poco a poco a medida que los instrumentos van cumpliendo su función y se acostumbra a la presencia de los practicantes, a continuación, se presentará en media cuartilla el análisis sistémico de CADI a partir de las encuestas [14].

### Entrevistas.

Una entrevista se define como una charla, conversación o diálogo que mantienen dos personas; la finalidad es la recopilación de información. El objetivo será conocer la marcha de la empresa, planes a corto o medio plazo, proyectos, etc., se deberá potenciar la habilidad para descubrir qué necesidades de puestos de trabajo encierran esas actividades y ver en qué se puede contribuir. El valor no reside tanto en los resultados puntuales como en su continuidad y periodicidad. De esta forma [...] se tendrá información en tiempo real sobre la posibilidad de la implementación de los programas de mejora para responder a las carencias detectadas en las distintas encuestas de clima laboral. Esto ayudará también al empleados plan de desarrollo de carrera, para fidelizar a los trabajadores y trabajar la imagen de marca [16].

<b>Dimensión.</b>	<b>Preguntas.</b>
1. Diseño y estructura organizacional.	12, 15
2. Medio ambiente y entorno.	1, 2, 20, 21
3. Recursos humanos y su gestión.	3, 4, 8, 10, 11, 13, 14, 18, 19
4. Microclimas.	5, 6, 7, 9, 16, 17

**Dimensión 1:** Con respecto a la estructura se marca que hay problemas no en delimitación de funciones sino en problemas de carga de trabajo, problemas en la comunicación y alteraciones en cuanto a la dirección del jefe, delegando responsabilidades a distintas personas.

**Dimensión 2:** El entorno laboral posee condiciones de infraestructura adecuadas exceptuando el desgaste natural de las paredes y de la pintura, a veces no se cuenta con materiales suficientes y se pone del bolso, pero también poseen una buena infraestructura y es considerado un buen lugar de trabajo

**Dimensión 3:** Hay algunos problemas en cuanto a la presentación del salario, todos buscan una remuneración mayor y problemas en cuanto al reconocimiento de las labores y trato adecuado con los trabajadores.

**Dimensión 4:** Mantienen la superficialidad al tanto de las acciones por lo que, en realidad, no tienen una relación profunda y se mantiene en el trabajo, en lugar de hablar y tener una comunicación profunda, mantienen una relación superficial lo que puede explicar porque los trabajos salen a pesar de las dificultades.

## V. ANÁLISIS GENERAL

El sistema laboral de CADI, tiene una participación colaborativa con respecto a las trabajadoras, pareciera que no hay implicaciones afectivas que puedan entorpecer o alentar el trabajo. Aunque existen problemáticas internas, parece que no han sido expuestas o se mantienen en la superficialidad, llevando a las personas a omitir o a no centrarse en los inconvenientes laborales, aunque estos están latentes. Estos aspectos latentes se ven en diversos factores y respuestas a las encuestas cuando se habla sobre todo de la baja importancia, del sentimiento de abandono laboral, expresado además en distintas preguntas de relación con jefes, donde se habla de tener un acompañamiento, empatía y un respeto al trabajo del otro [12, 13, 15].

En CADI, posiblemente haya una necesidad de afecto, de valoración y de reconocimiento, buscado y fallidamente encontrado en los padres de familia, coordinadores y jefes. La constante presión por los padres de familia (que en algunos casos los describen como personas que no se adhieren a la reglas y lineamientos), haga nacer la necesidad de una capacitación para el manejo de estas emociones [11, 12, 13, 15]. Al estar presente esta condición de la coordinadora como único medio de contacto con la jefatura, las personas de la institución ven poco reconocimiento sobre sus tareas y esto lleva a desplazar los problemas del trabajo propio hacia la jefatura, incluso degradando la posición que desde luego parece distante dentro de la institución.

Finalmente, el complemento con las observaciones, encuestas, entrevistas y bibliografía correspondiente pautó el inicio y encuadre adecuado para el manejo del curso de sensibilización. Se debe marcar una integración y participación conjunta a la adherencia de nuevos alumnos al sistema de C.A.D.I, por lo que al momento de implementar el curso de sensibilización deben estar presentes estos elementos de reconocimiento. En conjunto con las percepciones y análisis de diversos instrumentos, podemos englobar todos como producto de una división no pensada dentro de C.A.D.I. Este proceso llevó a problemas de concretización de funciones en los puestos, carencias en materiales y problemas de comunicación entre la dirección central y el C.A.D.I, puesto que al haber independencia el uso y comunicación dentro de la institución se ve limitado y que al desprenderse generó una fractura en el

proceso de comunicación dejando como principal canal de comunicación a la coordinadora.

## VI. CONCLUSIONES

Existe una ambivalencia no notoria a simple vista [13], en un inicio se percibe un buen clima laboral, en el cual todos se apoyan; sin embargo, el ambiente de tensión es causado por el nuevo modelo y la preocupación de que haya despidos o renovación del personal [2]. Conforme se fueron completando las etapas de la evaluación, los resultados arrojaron que no solo hay preocupación por los cambios, también hay desconfianza dentro de la institución; se asume que las personas que están a cargo no están lo suficientemente capacitadas para la ocupación de los puestos. no hay un ambiente de amistad, pero sí de compañerismo, se apoyan para que el trabajo salga bien. La base del trabajo realizado por las educadoras está en los niños, pues lo más importante para ellas es su bienestar, lo cual permite que hagan a un lado sus diferencias creando esta ambivalencia en el clima laboral [14].

El clima laboral en CADI, tiene que ver con la participación de las personas en los problemas, estando en una superficialidad que no profundiza en las relaciones personales y complicaciones. Por consiguiente, hay problemas en cuanto a los microclimas, pero no en cuanto a la gestión de proyectos y trabajos [8, 11]. Una baja comunicación con los directivos y errores en la comunicación generarían un “teléfono descompuesto” alterando la comunicación de las noticias y generando problemas laborales. Finalmente, es posible que el bajo nivel de reconocimiento y problemas en comunicarse con los directivos y coordinadores, genere un desplazamiento del malestar interno del clima delegándolo a las autoridades competentes, por consiguiente llevan a la población interna a auto valorar su trabajo y demostrar el papel vocacional con respecto a los niños; en otras palabras, el valor que tiene el trabajo con niños muestra el reconocimiento propio, buscando una realización de objetivos en el trabajo con niños [4, 13, 17].

## VII. REFERENCIAS

- [1] Universidad de las Américas - Puebla. Marco Teórico. Recuperado en febrero 26, 2019 de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)
- [2] Morro, J. Componentes de una organización: procesos, personas y herramientas. Recuperado en marzo 28, 2019 de <http://www.gedpro.com/Comunidad/Blogs/tabid/69/EntryId/106/Componentes-de-una-organizacion-procesos-personas-y-herramientas.aspx>, 2009.
- [3] Garza, J. Principales componentes de una organización. Recuperado en marzo 28, 2019 de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/ppalescompooorg.htm>, 1996.
- [4] Cruz, R. La importancia de los Recursos Humanos. Recuperado en marzo 28, 2019 de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>, 2013.
- [5] Finutive. #18 Cursos de Finanzas – Consultoría de Negocios: La importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales. Recuperado en marzo 28, 2019 de <https://blog.finutive.com/curso-de-finanzas/recursos-humanos-en-organizaciones-empresariales/>, 2018.
- [6] Tu Interfaz de Negocios. Importancia de los recursos humanos en la organización. Recuperado en marzo 28, 2019 de <https://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-organizacion/>, 2011.

- [7] EmprendePyme. ¿Qué es el clima laboral? Recuperado en febrero 16, 2019 de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>, 2016.
- [8] Openmet Group. Clima laboral. Recuperado en febrero 16, 2019 de <https://www.openmet.com/clima-laboral/>, 2014.
- [9] Segura, M. 9.3 Análisis de clima organizacional. Recuperado en marzo 28, 2019 de [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500839/n9.3\\_Analisis\\_de\\_clima\\_organizacional.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500839/n9.3_Analisis_de_clima_organizacional.pdf)
- [10] Consejo de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Medición del Clima Laboral para IMFS. Recuperado en febrero 26, 2019 de [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf), 2009.
- [11] Bertalanffy, L. Teoría General de los Sistemas. 2da Edición. Cap. 1. (pp. 12 –21). México, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica., 2014.
- [12] Ramírez, P., Rodríguez, M. Psicología del mexicano en el trabajo. 2da Edición. Cap. 1, 5, 6, 8, 9. (pp.1 – 4; 34 – 37; 48 – 49; 69 – 71; 85 – 87). México, Ciudad de México, McGrawHill., 2004.
- [13] Díaz-Guerrero. Psicología del mexicano. 6ta Edición. Cap. 2. (pp. 122 – 126). México, Ciudad de México, Trillas Editorial., 2015.
- [14] Entrepreneur Media, Inc. Factores esenciales para crear un buen clima laboral. Recuperado en febrero 16, 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/262549>, 2019.
- [15] Fundación para la motivación de los recursos humanos. El clima laboral. Recuperado en febrero 26, 2019 de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf), 2006.
- [16] Vilà, J. ¿Qué preguntas debe tener una encuesta para medir el clima laboral? Recuperado en marzo 28, 2019 de [https://retos-directivos.eae.es/que-preguntas-debe-tener-una-encuesta-para-medir-el-clima-laboral/#Que\\_es\\_un\\_estudio\\_de\\_clima\\_laboral](https://retos-directivos.eae.es/que-preguntas-debe-tener-una-encuesta-para-medir-el-clima-laboral/#Que_es_un_estudio_de_clima_laboral), 2018.
- [17] Escat, M. Medición del clima laboral. Recuperado en marzo 28, 2019 de <http://www.arearh.com/rrhh/medicionclima.htm>, 2007.