

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciada en Psicología del Trabajo

PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN:

“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO
INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO DE MARZO A SEPTIEMBRE DE
2016”

AUTORA:

Beatriz Alexandra Quizhpi Paredes

DIRECTOR:

Lic. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgtr.

CUENCA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Yo declaro que bajo mi “tutoría” fue desarrollado el trabajo de titulación:
**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LOS CENTROS DE
DESARROLLO INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO
DE MARZO A SEPTIEMBRE DE 2016”**, realizado por **Beatriz Alexandra Quizhpi
Paredes**, obteniendo: **Prácticas de Investigación** que cumple con todos los requisitos
estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, Julio del 2016.



.....
Lic. Guido Paúl Flores Sisalima, Mgtr.
Cédula: 0103955480

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Beatriz Alexandra Quizhpi Paredes** con número de cédula 010272463-0, autora del **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO DE MARZO A SEPTIEMBRE DE 2016”** certifico que el total contenido de esta **Prácticas de Investigación** es de mí exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, Julio del 2016


.....
Beatriz Alexandra Quizhpi Paredes
Cédula: 010272463-0

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA

Yo Beatriz Alexandra Quizhpi Paredes, con documento de identificación N° 010272463-0, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado intitulado: “Diagnóstico del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en el periodo de marzo a septiembre de 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología del Trabajo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....
Beatriz Alexandra Quizhpi Paredes
Cédula: 010272463-0

Cuenca, julio de 2016

DEDICATORIA

Este momento especial de mi vida profesional logrado gracias a la constancia diaria, a la vocación y al anhelo infatigable de alcanzar este objetivo, deseo dedicárselo con mucho amor a mi hijo Juan José Orellana Quizhpi, la mayor bendición que Dios me ha dado para colmar mis días de sonrisas. Todos los esfuerzos que he realizado para llevar adelante mi trabajo de investigación se los consagro a él, quien ha formado parte de mi desarrollo profesional compartiendo su tiempo con mis actividades académicas.

No hay mayor satisfacción para una madre que convertirse en ejemplo para su hijo y sentir que está transmitiendo con sabiduría los principios y valores que formarán el temple de la mujer y el hombre de mañana.

Quiero guiar a mi hijo para que construya su camino con éxito y para lograr aquello quiero demostrarle que el éxito solo es posible con trabajo y perseverancia. “No se prepara el camino para los hijos, se prepara a los hijos para el camino”.

ALEXANDRA QUIZHPI

AGRADECIMIENTOS

En estas líneas quiero expresar mi agradecimiento sincero a los seres que fueron capaces no solo de concebirme sino de formarme como profesional y ser humano: mis padres. Mis progenitores, mis mejores amigos, mis guías, mis compañeros de la vida, los que siempre han estado ahí animándome, inculcándome valores como la perseverancia para alcanzar mis sueños. Gracias por sus noches de desvelo, por sus enseñanzas, por invertir en mi educación, por dedicarme siempre su tiempo con mucho amor.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	2
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	3
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Tema de Investigación.....	12
Formulación del Problema.....	12
2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	13
3. OBJETIVOS	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
4. MARCO CONCEPTUAL	16
Glosario	16
CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL (CDI)	17
CLIMA LABORAL	17
Definición	17
DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	19
DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	20
FACTORES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	21
Condiciones físicas	22
Liderazgo	22
Comunicación interna: relaciones interpersonales.....	23
Implicación	23
Organización	23
Reconocimiento	24
Remuneraciones.....	24
Identidad	24

RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	25
VENTAJAS DE UN BUEN CLIMA LABORAL	25
DESVENTAJAS DE UN MAL CLIMA LABORAL.....	26
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	27
5. VARIABLES O DIMENSIONES	29
6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS	30
7. MARCO METODOLÓGICO.....	31
Perspectiva Metodológica.....	31
Diseño de Investigación.....	31
Tipo de Investigación	32
Instrumentos y Técnicas de Producción de Datos	32
Plan de Análisis	34
8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
9. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS PRODUCIDOS.....	36
10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	38
11. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
12. CONCLUSIONES	77
13. RECOMENDACIONES	78
14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXO 1	85
ANEXO 2.....	89

TABLAS

Tabla 1. Número de participantes de Encuesta.	366
Tabla 2. Número de participantes de Entrevista.	377

GRÁFICOS

Gráfico 1. Encuesta. Pregunta 1. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo le resultan interesantes y motivadoras?.....	388
Gráfico 2. Encuesta. Pregunta 2. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y prioridades del Proyecto de los CDI?.....	399
Gráfico 3. Encuesta. Pregunta 3. ¿Considera que en el CDI donde labora se le concede autonomía y capacidad de decisión para realizar su trabajo?	40
Gráfico 4. Encuesta. Pregunta 4. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha con su participación en las decisiones que deben tomarse para la organización de actividades recreativas y culturales en los CDI?	41
Gráfico 5. Encuesta. Pregunta 5. ¿Siente que su trabajo le da la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas, así como organizar su tiempo entre las labores en el CDI y su vida personal?.....	42
Gráfico 6. Pregunta 6. ¿Está Ud. de acuerdo con la ubicación y la infraestructura del CDI donde labora?	43
Gráfico 7. Encuesta. Pregunta 7. ¿Está Ud. de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, espacio, volumen de ruidos)?.....	44
Gráfico 8. Encuesta. Pregunta 8. ¿Cuenta con los recursos suficientes (materiales y equipos) para cumplir con las actividades que demandan su trabajo?.....	45
Gráfico 9. Encuesta. Pregunta 9. ¿Considera que recibe información oportuna y suficiente para realizar bien su trabajo?.....	46
Gráfico 10. Encuesta. Pregunta 10. ¿Está Ud. de acuerdo con las normas y procedimientos que se aplican en el CDI donde labora para el desarrollo de las actividades diarias?.....	477
Gráfico 11. Encuesta. Pregunta 11. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra bien planificada y por tanto cumple con la programación requerida por el proyecto de los CDI?.....	488
Gráfico 12. Encuesta Pregunta 12. ¿Está Ud. de acuerdo con las funciones asignadas en su puesto de trabajo?	499
Gráfico 13. Encuesta. Pregunta 13. ¿Cree que en el área que le ha sido asignada se realiza un buen trabajo en equipo?.....	50

Gráfico 14. Encuesta. Pregunta 14. ¿Está Ud. de acuerdo con las decisiones que toma la Administración del Proyecto para aplicar cambios en los puestos de trabajo?.....	51
Gráfico 15. Encuesta. Pregunta 15. ¿Está Ud. conforme con la relación laboral que mantiene con sus compañeros/as de trabajo?	52
Gráfico 16. Encuesta. Pregunta 16. ¿Está Ud. de acuerdo con la estrategia de comunicación que utiliza el Administrador y/o responsable del CDI para informar de los asuntos y actividades importantes del proyecto?	53
Gráfico 17. Encuesta. Pregunta 17. ¿Considera Ud. que el Administrador y/o responsable del CDI donde labora informa de manera clara, precisa y honesta?.....	54
Gráfico 18. Encuesta. Pregunta 18. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora realiza reuniones periódicas para informar y escuchar al personal sobre la marcha del trabajo, el cumplimiento de los objetivos y programaciones, y propuestas de cómo mejorarlo?	55
Gráfico 19. Encuesta. Pregunta 19. ¿Está Ud. de acuerdo con la comunicación y la información que se imparte entre cada CDI?.....	56
Gráfico 20. Encuesta. Pregunta 20. ¿Está Ud. conforme con su grado de participación en las decisiones que afectan su área de trabajo?	57
Gráfico 21. Encuesta. Pregunta 21. ¿Siente Ud. confianza en las decisiones que se toman desde la Dirección Administrativa del Proyecto de los CDI?.....	58
Gráfico 22. Encuesta. Pregunta 22. ¿Confía Ud. en que los resultados de este estudio serán analizados por la Administración y/o Coordinación del Proyecto para mejorar el clima laboral?	59
Gráfico 23. Encuesta. Pregunta 23. ¿Está Ud. de acuerdo con la remuneración que recibe por la realización de su trabajo?	60
Gráfico 24. Encuesta. Pregunta 24. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha por los beneficios sociales que le ofrece el Proyecto de los CDI?	61
Gráfico 25. Encuesta. Pregunta 25. ¿Recibe algún reconocimiento o estímulo por las labores complementarias que realiza o por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto?.....	62
Gráfico 26. Encuesta. Pregunta 26. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora suele felicitarlo por el trabajo bien hecho?.....	63
Gráfico 27. Entrevista. Pregunta 1. Coménteme acerca de las principales dificultades (dos o más) con las que se enfrenta diariamente en su trabajo.	64

Gráfico 28. Entrevista. Pregunta 2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que considera Ud. para administrar o coordinar el Proyecto de los CDI?65

Gráfico 29. Entrevista. Pregunta 3. ¿Qué problemas Ud. ha logrado observar en sus compañeros/as de trabajo para la planificación y realización de actividades?67

Gráfico 30. Entrevista. Pregunta 4. Qué otra situación que considere importante del clima laboral en los CDI le gustaría comentarme.68

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tema de Investigación

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO DE MARZO A SEPTIEMBRE DE 2016.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las características del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca en el periodo de marzo a septiembre de 2016?

2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proporcionar la información pertinente sobre el estado actual del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca, mediante un análisis al personal que brinda sus servicios a este proyecto.

Los beneficiarios de este estudio serán todos los integrantes del proyecto, pues a través de la investigación se determinará desde su percepción si el clima laboral en el que se desenvuelven es positivo o negativo. Con las conclusiones que se presenten, el Administrador del Proyecto y los nueve responsables de los CDI podrán coordinar planes de mejoramiento del clima laboral y corregir los posibles factores que estén impidiendo el desempeño satisfactorio del personal.

El clima laboral es la percepción que tienen los empleados de una organización u institución en relación al ambiente físico en el que desarrollan su trabajo. El clima laboral puede ser positivo o negativo dependiendo de factores como: estilo de dirección, comportamiento, relaciones interpersonales, comunicación, estilo de trabajo, interacción, utilización de las herramientas de trabajo y el cumplimiento de las funciones establecidas para un determinado cargo.

Un buen clima laboral permite cumplir con los objetivos y planificaciones de la institución, por el contrario, un mal clima entorpece las actividades, genera situaciones de conflicto y produce un bajo rendimiento, inclusive rotación y ausentismo de los trabajadores, de ahí la importancia de prestar atención al factor humano y evaluar el clima laboral. Diferentes estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado siente bienestar en sus labores diarias, su desempeño alcanza un nivel superior.

Por tanto, la investigación del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil de Cuenca permitirá conocer si el personal se desarrolla en un ambiente de bienestar para brindar atención de calidad a los niños y niñas de 1 a 4 años de edad. Los resultados del estudio permitirán al Administrador y a los responsables de cada CDI acordar las mejores decisiones, realizar las modificaciones necesarias e implementar estrategias de trabajo ajustadas a la realidad interna de cada centro, de esta manera se contribuirá a que el servicio de educación inicial sea más productivo para el público externo (niños/as, padres y madres de familia), generando niveles de progreso para todos los centros que iniciaron sus actividades hace 10 años.

Antecedentes Contextuales

Entre los factores que más inciden en el clima laboral de los CDI se encuentran la remuneración y los reconocimientos al personal, los mismos que no se ajustan a las actividades cotidianas y complementarias que éste realiza; otro de los factores está relacionado con la rotación de las parvularias en los distintos niveles de educación inicial dentro del mismo centro o en uno distinto. Cuando se trata de un cambio a otro CDI, en el proceso de adaptación incide la ubicación y los niveles socioeconómicos de los padres y las madres de familia, por lo que esto repercute directamente en el clima laboral o ambiente de trabajo.

3. OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Identificar las características del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca en el periodo de marzo a septiembre de 2016.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los aspectos a evaluar que influyen en el personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca para realizar su trabajo.
- ✓ Identificar los factores que más predominan de forma positiva y negativa en el clima laboral de los CDI.

4. MARCO CONCEPTUAL

Glosario

DIAGNÓSTICO: proviene del latín, *diagnosis*, que significa “aprender” sobre una situación determinada. Diagnosticar significa recopilar información para analizarla e interpretarla, de esta forma se estudia una circunstancia específica.

CLIMA: se refiere a las condiciones que influyen en una situación o en un determinado ambiente social.

LABORAR: significa trabajar o esforzarse para alcanzar determinados objetivos.

PERSONAL: se refiere a un grupo de personas que trabajan en un mismo sitio o que pertenecen a una misma institución u organización.

CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL (CDI)

Los Centros de Desarrollo Infantil en la ciudad de Cuenca surgen por la iniciativa del Ingeniero Marcelo Cabrera durante su periodo administrativo 2005-2009. La finalidad del proyecto es atender la necesidad de las madres de familia que por motivos laborales no pueden atender a sus hijos e hijas en un determinado tiempo y además no cuentan con un sitio seguro para dejar a los niños y niñas durante su periodo de ausencia.

En la actualidad existen nueve Centros de Desarrollo Infantil, en los que más de 70 profesionales en el área de educación inicial atienden alrededor de 450 niños y niñas en edades comprendidas de 1 a 4 años de los diferentes sectores de la ciudad. El personal cumple con una planificación mensual y la programación de proyectos semanales que tienen como objetivo motivar las destrezas en las distintas áreas de desarrollo como: motricidad gruesa, fina, cognición, social, autoayuda y lenguaje. Los niños y niñas también reciben clases especiales de natación, inglés, música, cultura física, bailoterapia, terapia de lenguaje, además se les brinda control médico y odontológico. Un profesional en nutrición es el responsable de planificar semanalmente los menús (refrigerio en la mañana, almuerzo y refrigerio en la tarde) que se ofrecen a los niños y niñas durante su estadía en los CDI.

CLIMA LABORAL

Definición

Los términos Clima Laboral u Organizacional se empezaron a utilizar en 1960 en el campo de la Psicología Industrial, desde ese entonces no se ha elaborado una definición clara, no obstante la

mayoría de los investigadores sobre este tema coinciden en que: “El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción” (García, 2009, pág. 45)

Las instituciones u organizaciones están conformadas por personas, grupos o colectividades, quienes constituyen la masa laboral, cada uno de ellos se comporta de manera diversa, esto influye en el ambiente de trabajo.

(Méndez, 2006) expresa que:

El clima organizacional, se entiende que nace en la organización y en su necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en ella, permitiendo de manera particular a los directivos de cada empresa tomar decisiones acerca de los problemas que afectan el clima de su organización. (pág. 23).

Desde estos enfoques teóricos, el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores del ambiente físico en el que desarrollan sus labores cotidianas. Las relaciones interpersonales que fluyen en este entorno determinan la calidad del clima laboral, esto a su vez afecta en la productividad de la organización.

DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Hablar de clima laboral y cultura organizacional no significa hablar de lo mismo. El clima organizacional trata del estudio de las percepciones del personal de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales (jefes y compañeros), la comunicación interna, entre

otros factores que constituyen el ambiente laboral. Si una organización mantiene un excelente clima laboral, esto repercutirá en la calidad de vida de los colaboradores y en los niveles de productividad.

En su lugar, la cultura organizacional se vincula a las normas escritas y no escritas, a puntos estratégicos de una institución o empresa como: visión, misión, valores, objetivos, políticas; gestión empresarial como: jornadas de inducción y capacitación, régimen de vacaciones y ausentismo, entre otros principios que deben ser cumplidos por los trabajadores para el correcto funcionamiento de la organización. (Agudelo, Castro, & Echeverría, 2011, pág. 19)

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

A partir de la definición de clima laboral se puede determinar sus características, que según (Sandoval, 2004, pág. 84) son:

- ✓ El Clima se refiere a las particularidades del ambiente físico de cada sitio de trabajo.
- ✓ Estas particularidades o características pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en el medio.
- ✓ El Clima incide de forma determinante en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características mencionadas son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, inclusive de un departamento o área dentro de una misma institución.

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

“Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (Sandoval, 2004, pág. 85). Para realizar un diagnóstico de clima laboral es necesario conocer las dimensiones fundamentadas por distintos autores que se han interesado en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando.- La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.- Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación.- La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia.- La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.- La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación.- La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control.- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.- La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura.- Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual.- Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración.- Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones.- Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo.- Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6.- Tolerancia al conflicto.- Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

(García, 2009, pág. 48) afirma que: “Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos

organizacionales”, de ahí que se plantea para el estudio del clima laboral tomar en cuenta las siguientes dimensiones que componen las características de un sistema organizacional, creando un determinado clima.

Condiciones físicas

Las condiciones físicas son las características del entorno en el que se desarrollan las labores, esto corresponde a: iluminación, sonido, distribución de los espacios, ubicación (situación) de las personas, utensilios, entre otros aspectos. El sitio de trabajo debe ser cómodo y seguro, además de proveer las herramientas necesarias para la realización efectiva de las actividades.

Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. (Rubio, 2002, pág. 1)

Liderazgo

En cada organización o empresa existe un líder, responsable de influir en los miembros del grupo y direccionar de forma correcta sus tareas. Cada director decide el estilo con el que demostrará el ejercicio de su autoridad.

...el líder es un ser humano, y como tal, tiene y enfrenta distintas limitaciones, temores, certezas y cualidades para poner en práctica los conocimientos, habilidades, actitudes, formación y experiencia que ha adquirido para el desarrollo de la gestión directiva, para asumir las exigencias de los estilos de dirección. (Rosales, 1997, pág. 143)

Comunicación interna: relaciones interpersonales

Cuando la información que se proporciona entre los miembros de una organización es insuficiente, sumado a esto una mala comunicación, se corre el riesgo de que el clima laboral se torne tenso y el personal se sienta descontento. (Davis & John, 2005, pág. 49)

La calidad de comunicación está en las relaciones interpersonales que se den en las empresas, para ellos las instituciones: “Deben identificar a cada quien como persona sociable, con una serie de valores éticos de mucha importancia que permitan crecer de la mejor manera a la hora de relacionarse con los demás y aprender con quienes se comparte” (Martínez, 2014, pág. 18)

Implicación

Es el factor que determina el nivel en el que los empleados están involucrados con la empresa, estos pueden estar dispuestos a dar lo mejor de sí en sus labores, o en su defecto a realizar su trabajo con dejadez, por lo que se toman decisiones como: abandonar el trabajo o ausentarse con excusas. “Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables” (Rubio, 2002, pág. 1)

Organización

Para Pritchard y Karasick citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) este factor se relaciona con las normas, directrices, reglamentos, políticas, restricciones que puede emitir una organización y que inciden directamente en la realización de una tarea.

Reconocimiento

De acuerdo a Brunet citado por (Sandoval, 2004, pág. 86) el reconocimiento es un sentimiento de consideración o agradecimiento hacia los trabajadores por su desempeño, este se puede ver reflejado en el apoyo o estímulos económicos o no económicos (promoción de un cargo, designaciones como mejor empleado del mes, diploma o placa para destacar su trabajo) que los empleadores brinden a sus empleados.

Remuneraciones

“Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores” Pritchard y Karasick citado por (Sandoval, 2004, pág. 85), en otros términos las remuneraciones corresponden a los pagos económicos que se realiza a los trabajadores por las actividades y las horas de su trabajo.

Identidad

“...las identidades están formadas por un conjunto de elementos sociológicos como cultura, normas, valores, clases sociales, ritos, territorios, socialización, roles, género, medios y, la organización no puede ignorar que existen estas influencias para la creación de la Identidad Organizacional” (Morgan, 2008, pág. 11)

La identidad de los trabajadores con la organización se manifiesta en sus actitudes como identificación con la filosofía institucional, permanencia, compromiso, participación, cumplimiento de la misión, visión, objetivos, valores de la empresa.

RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

(Cuadra & Veloso, 2007), manifiestan que:

...se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). (pág. 48).

Los estudios de psicología laboral y de sociología aplicada al trabajo dan como resultado que el “buen clima laboral” no solo es fundamental para el aumento de la productividad sino también para evitar accidentes del trabajo y perjuicios psicológicos en los trabajadores como: estrés, ansiedad, depresión, burnout (presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo), entre otros problemas psíquicos.

VENTAJAS DE UN BUEN CLIMA LABORAL

Un buen clima laboral se evidencia en la productividad o rendimiento de los trabajadores de una empresa u organización. Cuando se habla de productividad, esto significa que los ingresos económicos mejoran tanto para la empresa como para los trabajadores.

Un clima de trabajo positivo ayuda a reducir los accidentes laborales, mejora la concentración de los operarios, las relaciones interpersonales, promueve la calidad de comunicación y los diálogos para superar los conflictos.

Una organización primeramente viene siendo un sistema, y como sistema los trabajadores deben laborar en conjunto para lograr un fin común, si esos lazos o conexiones entre el sistema son inexistentes, el sistema no podrá trabajar de forma óptima, y por consiguiente la organización no podrá conseguir sus objetivos. (Simetrical, 2015, pág. 1)

La identidad o sentido de pertenencia del personal contribuye a que éste se sienta motivado o interesado por los resultados que producen sus actividades diarias, de tal forma que su trabajo no se convierta en una fastidiosa rutina si no en un compromiso constante con los objetivos de la empresa u organización para la que trabaja.

DESVENTAJAS DE UN MAL CLIMA LABORAL

Cuando una organización o empresa no consigue fomentar un buen ambiente laboral, esta se enfrenta al descontento de su público interno, es decir de sus trabajadores, lo que provoca una serie de desventajas como:

-Conspiración entre colegas.

-Cotilleo en los pasillos, miradas esquivas, secretos en reuniones que generan desconfianza y un ambiente tenso.

-Realización del trabajo de otro sin recibir ningún reconocimiento cuando la empresa u organización enfrenta una crisis económica y se siente obligada a reducir personal.

-Incumplimiento de las normas, procedimientos, reglamentos y políticas de la empresa. El personal se vuelve rebelde y tiende a desacatar toda disposición sin preocuparse de las consecuencias negativas.

-Acusaciones falsas entre compañeros y compañeras que derivan en conflictos laborales.

-Problemas en la comunicación. Las expectativas, objetivos y actividades de la empresa no logran ser bien transmitidos, generando desconcierto y especulaciones en los trabajadores que luego resultan incontrolables. (Universia Chile, 2013, pág. 1)

ROTACIÓN DE PERSONAL

Todas las empresas u organizaciones tienen objetivos. Un sistema se considera como eficaz en la medida en que se cumplan esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Cuando los resultados no son los que se esperaban o los recursos no son bien aprovechados se requiere realizar intervenciones con la finalidad de corregir las desviaciones.

Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*) que almacene, procese y recupere la información sobre el funcionamiento del sistema y permita diagnosticar las correcciones y ajustes necesarios, así como evaluar la eficacia de esas modificaciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema (Chiavenato, 2011, pág. 119).

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización”. (Chiavenato, 2011, pág. 119)

Fenómenos externos:

- ✓ Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- ✓ Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- ✓ Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Fenómenos internos:

- ✓ Política salarial de la organización.
- ✓ Política de prestaciones de la organización.
- ✓ Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- ✓ Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- ✓ Moral del personal.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ✓ Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Política disciplinaria de la organización.
- ✓ Criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

(Chiavenato, 2011, págs. 119-120)

5. VARIABLES O DIMENSIONES

Las variables representan en los estudios cuantitativos las cualidades que serán observadas y/o manipuladas, por tanto un sistema de variables son las características descritas y definidas de manera operacional.

Por su parte, las dimensiones significan en los estudios cualitativos los componentes de una variable, estas señalan la magnitud del problema.

Para la presente investigación que es de enfoque cualitativo se utilizarán las dimensiones del problema que ha sido delimitado, estas corresponden a:

1. Desarrollo Personal y Profesional: Interés y motivación del personal por las actividades que realiza a diario, oportunidad de desarrollo de nuevos conocimientos y destrezas, organización del tiempo entre lo laboral y lo personal.
2. Condiciones físicas: Ubicación, infraestructura y acondicionamiento de las áreas de trabajo.
3. Organización: Reglamentos, políticas, normas que debe cumplir el personal de los CDI para efectuar su trabajo.
4. Comunicación interna: Relaciones interpersonales, compañerismo, estrategias de comunicación y distribución de la información entre cada CDI.
5. Implicación: Niveles de participación y/ o intervención del personal de los CDI en el desarrollo del proyecto.
6. Identidad: Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

7. Reconocimientos y remuneraciones: Salarios del personal de los CDI y clases de estímulos que recibe por el cumplimiento eficiente de su trabajo y de los objetivos del proyecto.

6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS

La formulación de la hipótesis es pertinente para los estudios cuantitativos, donde se pretende establecer relaciones causales entre variables. Para el caso de estudios cualitativos se deben plantear supuestos teóricos que significan asumir las consecuencias de las dimensiones observadas.

Para esta investigación se plantean los siguientes supuestos:

- ✓ “El personal de los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca no está conforme con la remuneración que recibe por su trabajo y sus actividades complementarias”.
- ✓ “La falta de estímulos o reconocimientos al personal es uno de los factores que más afecta el clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca”.
- ✓ “La ubicación de los CDI incide de forma negativa en el clima laboral”.
- ✓ “La rotación del personal afecta el clima laboral en los CDI”.

7. MARCO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación es el conjunto de métodos y técnicas que serán empleados durante el proceso de un estudio propuesto.

Perspectiva Metodológica

El enfoque de la actual investigación es cualitativo, por cuanto se estudiará cómo es el clima laboral desde la realidad en su contexto de los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca, para ello se dará valor a los criterios del personal que labora en este proyecto. En el análisis del clima laboral es fundamental determinar los factores que influyen en la creación de un ambiente positivo o negativo, por este motivo los supuestos teóricos que han sido planteados se verificarán con el estudio de las dimensiones descritas del problema.

Diseño de Investigación

Para responder al problema planteado, en el caso del estudio cuantitativo se puede proponer el diseño de investigación experimental que consiste en controlar las variables sometiendo a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente).

En el caso del estudio con perspectiva o enfoque cualitativo, el problema se reconoce mediante el diseño de investigación no experimental, en el que no se manipulan las variables, pues el

propósito del presente trabajo es recopilar datos en un momento determinado para describir el estado actual del clima laboral en los CDI.

Tipo de Investigación

De acuerdo al estudio que se realizará la investigación puede ser exploratoria, que es aquella que proporciona una dimensión general o una visión aproximada del objeto estudiado, mientras que la investigación descriptiva, que es el nivel de estudio que se aplicará para el presente trabajo, describe o muestra el comportamiento de una determinada situación a través de la medición o evaluación de distintos aspectos.

Instrumentos y Técnicas de Producción de Datos

Los instrumentos son los medios materiales que se utilizan para almacenar los datos de la investigación. Las técnicas son las formas de obtener la información.

Para el diagnóstico del clima laboral en el personal de los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca se utilizarán como instrumentos y técnicas para la recopilación de información el cuestionario de diagnóstico que estará dirigido a los nueve Centros de Desarrollo Infantil, estos son: CDI Totoracocha, CDI Sol de Talentos, CDI 9 de Octubre, CDI El Arenal, CDI 12 de Abril, CDI San Blas, CDI El Cóndor, CDI El Cebollar, CDI 27 de Febrero. A través de la encuesta que será de carácter anónimo y cuyas preguntas se formularán en términos claros y sencillos se podrá determinar el clima laboral de los CDI.

Para determinar las actitudes del personal se demandará de un trabajo más profundo que se enfocará en valorar los aspectos que impulsan a los responsables de los CDI y al administrador del proyecto a realizar su trabajo de acuerdo a una planificación y a la programación de proyectos semanales, para obtener esta información se utilizará una guía de entrevista que también se responderá de manera anónima.

Antes de iniciar con las encuestas y las entrevistas el primer paso será informar a los directivos y al personal en general de todo el proceso, de esta forma se promoverá su compromiso y participación activa en el tiempo en el que se estime que durará el trabajo investigativo.

Por otra parte, se procurará aplicar la encuesta y la entrevista en momentos oportunos y en ambientes tranquilos y agradables, además de generar confianza para que no exista alguna variable que pudiera alterar los resultados finales. Se precisará que las respuestas del personal encuestado sean veraces para conocer la situación real del clima laboral de cada uno de los CDI.

Las consideraciones éticas que se tomarán en cuenta para el proceso investigativo concurrirán en que la información que se obtenga será almacenada con oportunidad y discreción. Los datos serán de uso exclusivo para esta investigación y solo se los pondrá a conocimiento del administrador y los responsables de los CDI, quienes tendrán la facultad de determinar la aplicación que le darán a los resultados alcanzados y además serán veedores permanentes del proceso para corroborar que la investigación se realice de forma correcta.

Plan de Análisis

Para el procesamiento de la información y presentación de los resultados se efectuará un análisis estadístico en el caso de la encuesta aplicada al personal en general. En lo que respecta a la utilización de la entrevista se realizará un análisis de contenido para describir y definir los aspectos que el administrador y el personal responsable de los CDI consideran del clima laboral.

Los pasos a seguir para la revelación de los resultados son:

- ✓ Validación de las respuestas.
- ✓ Sistematización de las respuestas a los cuestionarios.
- ✓ Ingreso de datos a una hoja de Excel.
- ✓ Tabulación y representación gráfica de los resultados.
- ✓ Redacción de las conclusiones.

8. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o también conocida como universo es el conjunto o el total de personas que son involucradas en un proceso de investigación, en su lugar la muestra es un subconjunto representativo del universo o población.

En la presente investigación, la encuesta será aplicada a setenta y seis (76) personas que conforman los Centros de Desarrollo Infantil, esto significa que el estudio se realizará al total de la población.

En lo que corresponde a la entrevista, participarán los 9 responsables de los CDI y el administrador de este proyecto, por consiguiente el tipo de muestra será no probabilística, debido a que la representación está definida. Las razones para aplicar el estudio cualitativo a este subconjunto de la población se sustentan en determinar la capacidad de organización y comunicación del administrador y los responsables de los CDI como factor influyente en el clima laboral.

9. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS PRODUCIDOS

En el proceso de investigación en el que se utilizó como instrumento la encuesta participaron un total de setenta y seis (76) personas distribuidas de la siguiente forma en los nueve Centros de Desarrollo Infantil:

Tabla 1. Número de participantes de Encuesta.

CDI	Nº DE PARTICIPANTES
Totoracocha	8
Sol de Talentos	16
9 de Octubre	7
El Arenal	9
12 de Abril	8
San Blas	7
Cóndor	7
Cebollar	7
27 de Febrero	7
Total:	76

Fuente: Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, abril de 2016.

En el proceso de investigación en el que se utilizó como instrumento la entrevista participaron ocho responsables de los Centros de Desarrollo Infantil. La responsable del CDI 12 de Abril no pudo ser entrevistada debido a que en el momento de la aplicación de la entrevista surgió un cambio de coordinadora en este centro. La Administradora del Proyecto de los CDI también participó de la entrevista.

Tabla 2. Número de participantes de Entrevista.

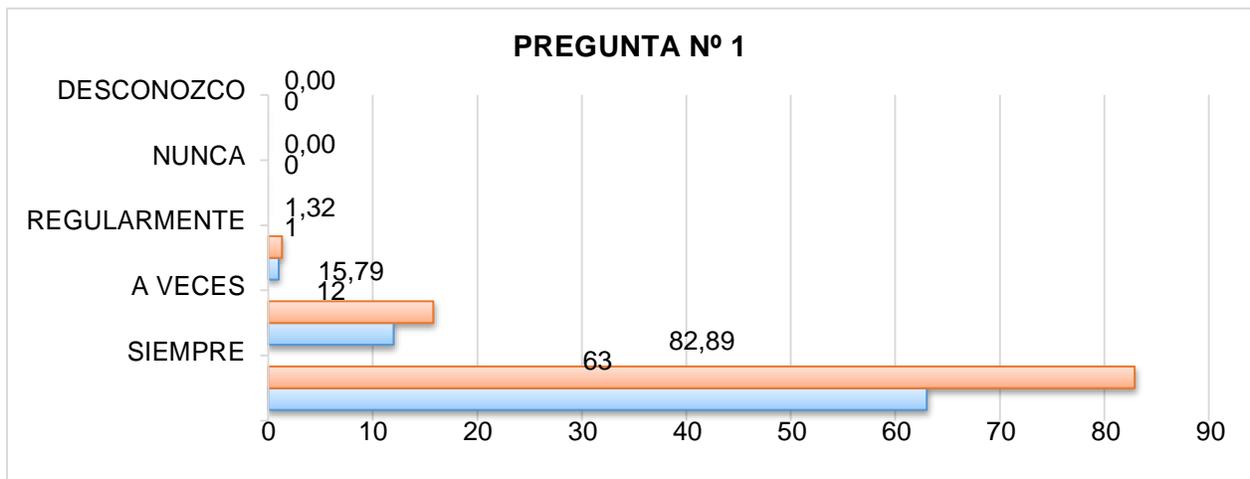
Área de aplicación	Nº de participantes	Función
Administración del Proyecto de los CDI	1	Administradora del Proyecto CDI
CDI Totoracocha	1	Responsable
CDI Sol de Talentos	1	Responsable
CDI 9 de Octubre	1	Responsable
CDI El Arenal	1	Responsable
CDI San Blas	1	Responsable
CDI Cóndor	1	Responsable
CDI Cebollar	1	Responsable
CDI 27 de Febrero	1	Responsable
Total:	9	

Fuente: Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, abril de 2016.

10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LOS CDI

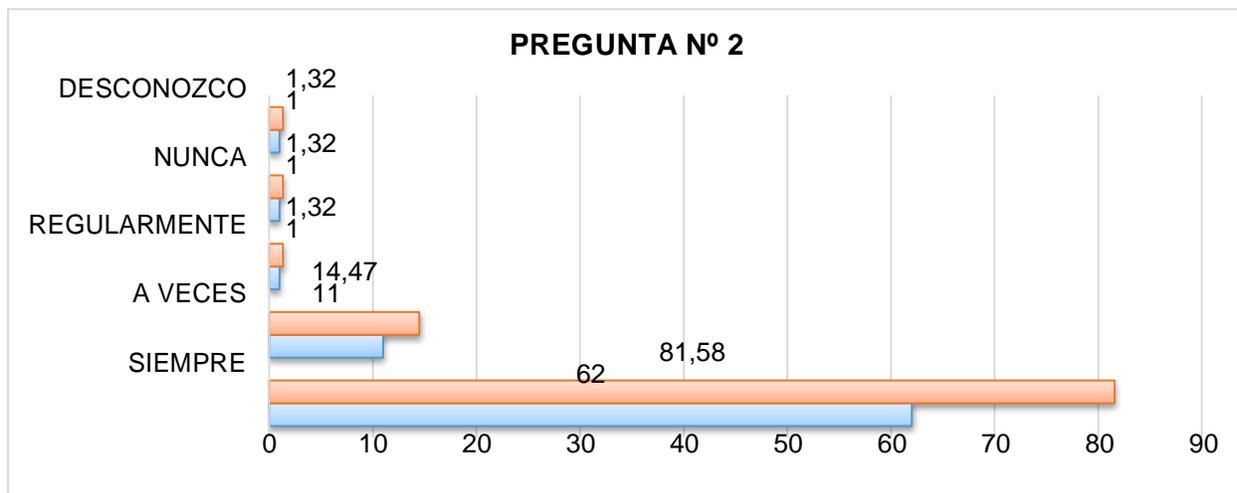
Gráfico 1. Encuesta. Pregunta 1. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo le resultan interesantes y motivadoras?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Uno de los elementos más importantes de toda organización para determinar el desempeño y el compromiso de los trabajadores es la motivación, y como se puede observar en el Gráfico 1 más del 80% del personal de los CDI siempre considera sus actividades diarias como interesantes y motivadoras, lo que significa que la mayoría de los integrantes de este Proyecto se encuentran en un alto nivel de motivación para cumplir con sus funciones.

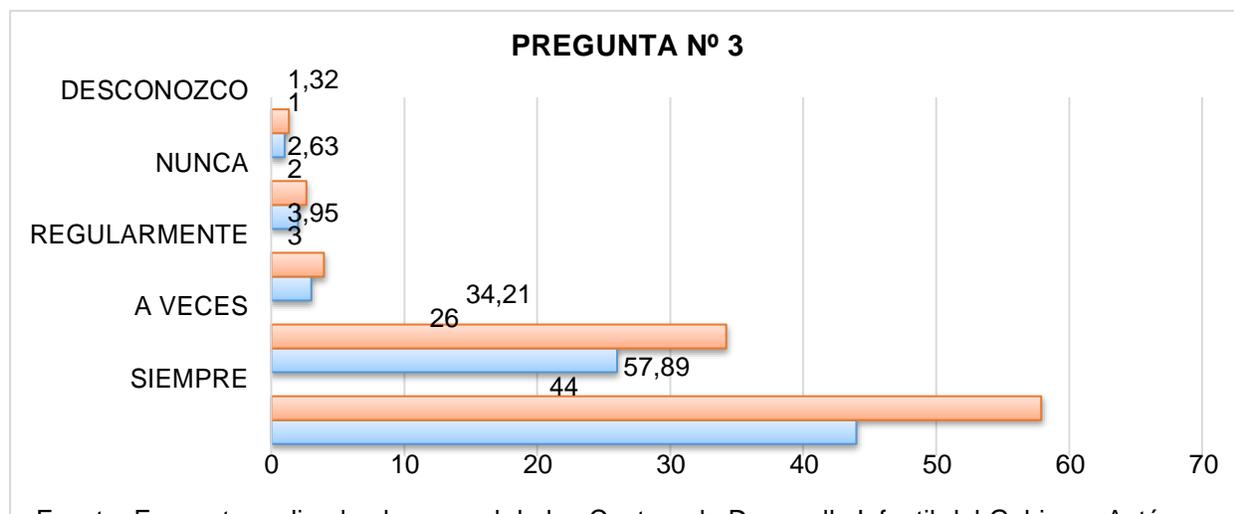
Gráfico 2. Encuesta. Pregunta 2. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y prioridades del Proyecto de los CDI?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Establecer retos tanto laborales como profesionales al personal es una de las estrategias para mantenerlo motivado, en ese sentido se puede corroborar que el personal de los CDI se siente altamente motivado, puesto que como se puede observar en el Gráfico 2 más del 80% de la población estudiada siempre tiene en claro cuáles son los objetivos y las prioridades de este proyecto.

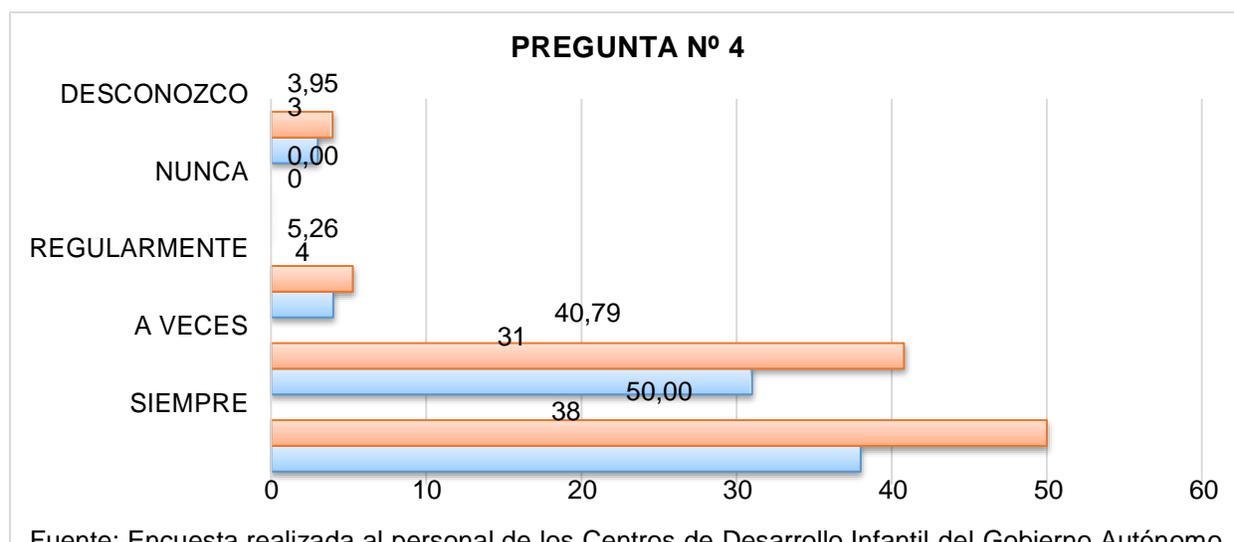
Gráfico 3. Encuesta. Pregunta 3. ¿Considera que en el CDI donde labora se le concede autonomía y capacidad de decisión para realizar su trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 3 se puede apreciar que más del 50% de los trabajadores de los CDI consideran que siempre se les concede autonomía y capacidad de decisión para realizar su trabajo, no obstante otro porcentaje de la población que corresponde al 30% indicó que a veces. Esto significa que a pesar de que el personal se sienta lo adecuadamente motivado, una de sus principales limitaciones es que no siempre cuenta con la suficiente libertad para tomar decisiones que involucren su área de trabajo.

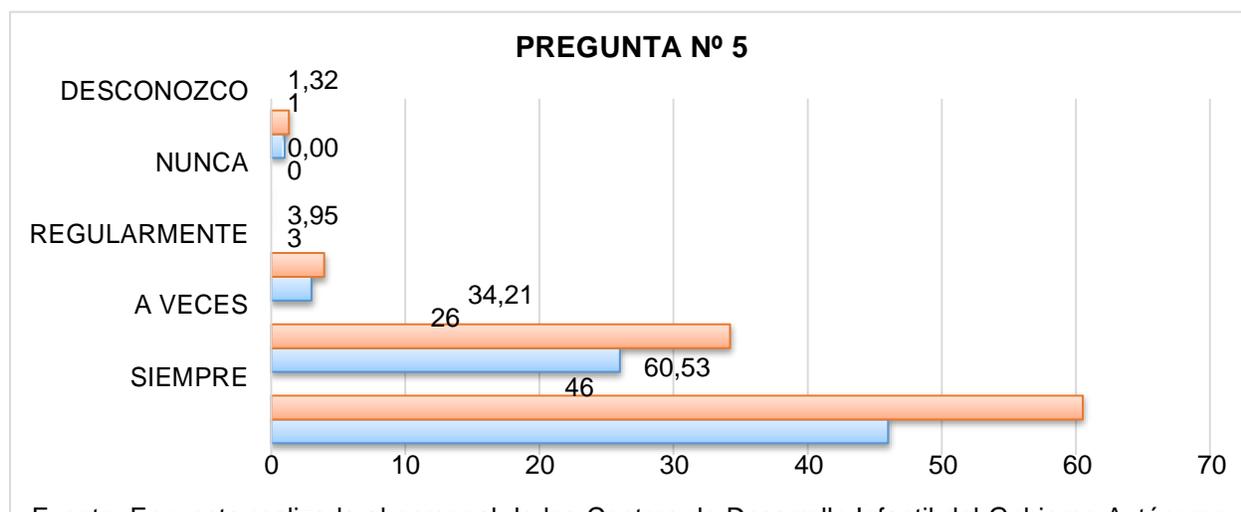
Gráfico 4. Encuesta. Pregunta 4. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha con su participación en las decisiones que deben tomarse para la organización de actividades recreativas y culturales en los CDI?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Para generar compromiso en los trabajadores es muy importante que las organizaciones involucren y hagan participar al personal en distintas actividades, de ahí que al observar el Gráfico 4 se obtienen como resultados que el 50% del personal de los CDI se encuentra siempre satisfecho con su participación en las decisiones que deben tomarse para la organización de actividades recreativas y culturales, sin embargo otro porcentaje considerable que corresponde al 40% manifiesta que a veces se siente satisfecho, es decir que los trabajadores de los CDI al no considerarse con suficiente autonomía para tomar decisiones, su participación tampoco se registra en un alto nivel de satisfacción.

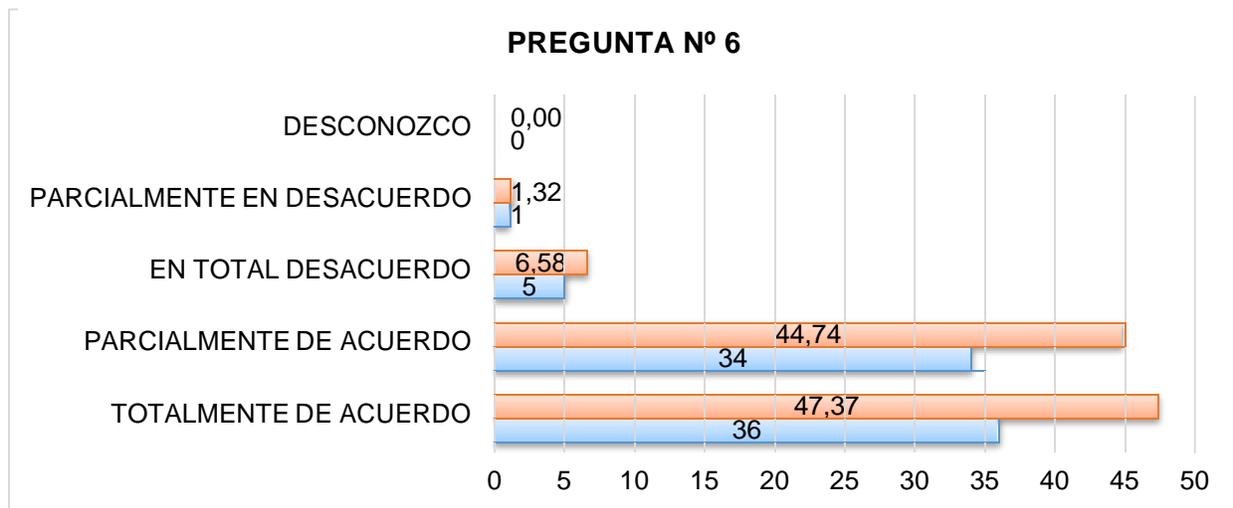
Gráfico 5. Encuesta. Pregunta 5. ¿Siente que su trabajo le da la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas, así como organizar su tiempo entre las labores en el CDI y su vida personal?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Los trabajadores que se encuentran en empresas u organizaciones que les ofrecen oportunidades de crecimiento laboral y profesional se sienten muy motivados, es así que en el Gráfico 5 se observa que más del 60% de los trabajadores de los CDI sienten que su trabajo les da la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas, así como organizar su tiempo entre las labores en el CDI y su vida personal, entonces se puede considerar este aspecto como una de las principales razones de alta motivación del personal de los Centros de Desarrollo Infantil.

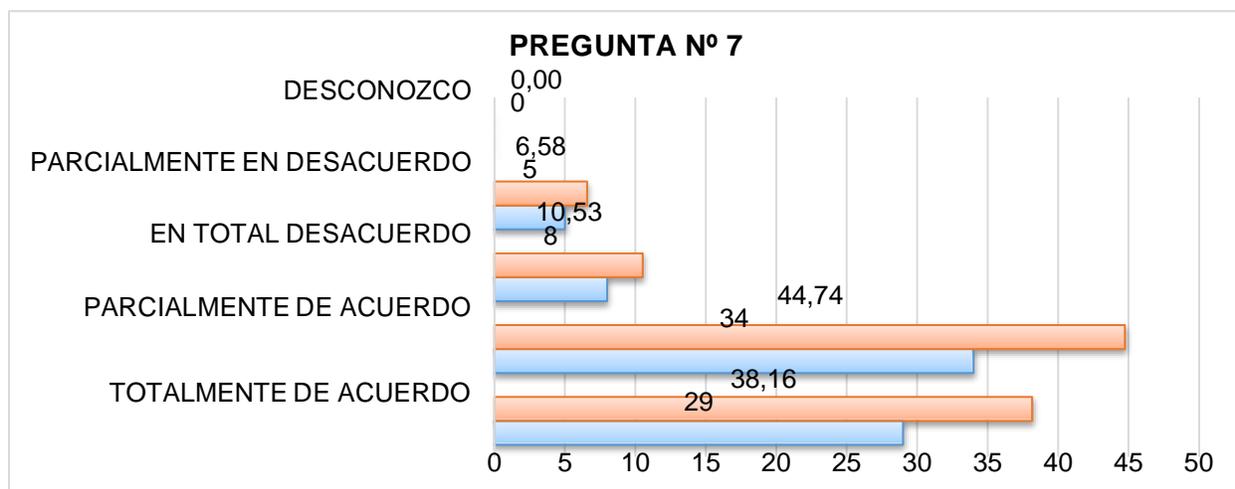
Gráfico 6. Pregunta 6. ¿Está Ud. de acuerdo con la ubicación y la infraestructura del CDI donde labora?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Toda empresa u organización debe procurar que sus trabajadores se desempeñen dentro de una infraestructura con una ubicación adecuada, cómoda, segura y que inspire las labores diarias. En relación a este factor del clima laboral, en el Gráfico 6 se observa que más del 47% de la población estudiada se encuentra totalmente de acuerdo con la infraestructura y la ubicación del CDI donde labora, sin embargo si se toma en cuenta que más del 44% responde que está parcialmente de acuerdo, que un porcentaje mayor al 6% indica que está en total desacuerdo y que más del 1% se manifiesta parcialmente en desacuerdo se obtiene como resultado que la mayoría del personal no está de acuerdo en su totalidad bien sea con la infraestructura o con la ubicación de los CDI.

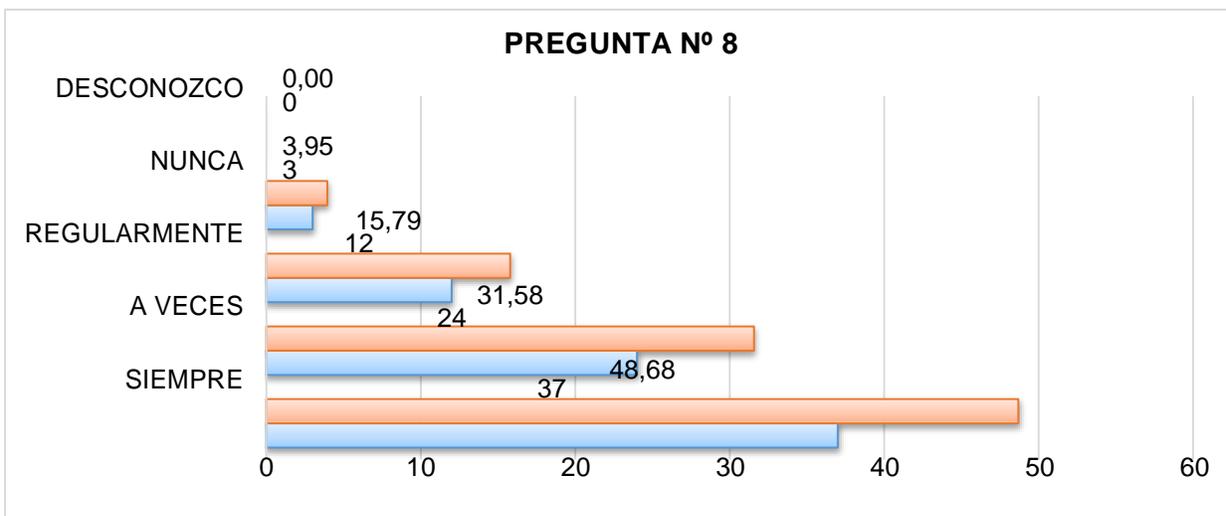
Gráfico 7. Encuesta. Pregunta 7. ¿Está Ud. de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, espacio, volumen de ruidos)?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Las condiciones físicas comprenden el ambiente o el espacio físico que rodea a los trabajadores mientras se desempeñan en su cargo, en otras palabras son todos los factores a los que están expuestos los trabajadores la mayor parte del tiempo. En el Gráfico 7 se puede apreciar que más del 44% del personal de los CDI está parcialmente de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, espacio, volumen de ruidos), esto ratifica los motivos por los que los trabajadores no están en su mayoría de acuerdo con la ubicación y la infraestructura de los CDI, no obstante el 38% del personal se encuentra siempre satisfecho con las condiciones físicas, este resultado se da porque muchos de los trabajadores de los CDI se encuentran satisfechos con la infraestructura, no así con la ubicación y viceversa.

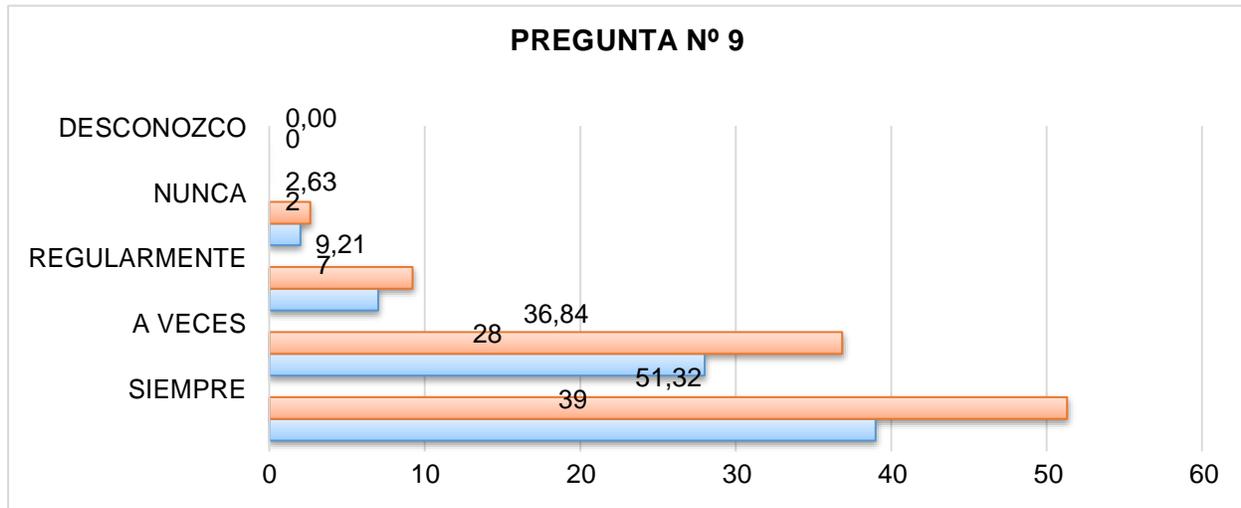
Gráfico 8. Encuesta. Pregunta 8. ¿Cuenta con los recursos suficientes (materiales y equipos) para cumplir con las actividades que demandan su trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Toda empresa u organización debe brindar a sus trabajadores las herramientas necesarias para garantizar su óptimo desempeño, es por eso que en el Gráfico 8 se observa que más del 48% del personal de los CDI manifiesta que siempre cuenta con los recursos suficientes (materiales y equipos) para cumplir con las actividades que demandan su trabajo, a pesar de ello más del 31% indica que a veces cuenta con las herramientas suficientes, más del 15% responde que regularmente y más del 3% contesta que nunca, si se toman en cuenta estas proporciones se obtiene como resultado que la mayoría no siempre cuenta con todas las herramientas para desarrollar su trabajo, lo que incidiría de forma negativa en el clima laboral.

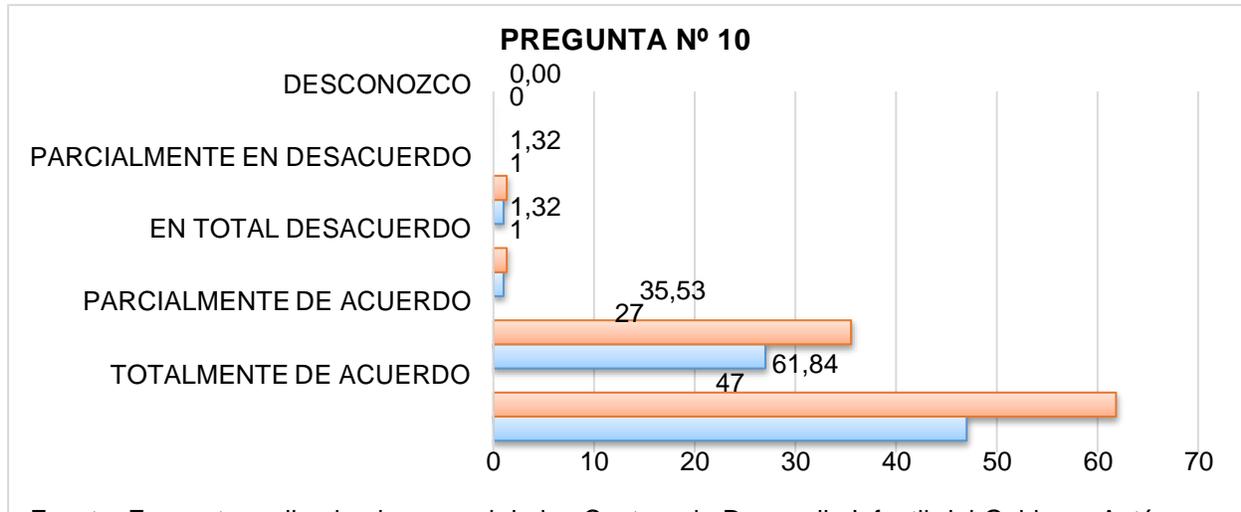
Gráfico 9. Encuesta. Pregunta 9. ¿Considera que recibe información oportuna y suficiente para realizar bien su trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

La comunicación de calidad es fundamental para el funcionamiento exitoso de cualquier empresa u organización. En relación a este factor del clima laboral en el Gráfico 9 se observa que más del 51% del personal de los CDI respondió que siempre recibe información oportuna y suficiente para realizar bien su trabajo, sin embargo al considerar que más del 36% manifestó que a veces recibe información correcta, que más del 9% indicó que regularmente y que más del 2% expresó que nunca, se obtiene como resultado que no todo el personal se encuentra totalmente satisfecho con la información que recibe, esto podría poner en evidencia los problemas de comunicación existentes en los CDI.

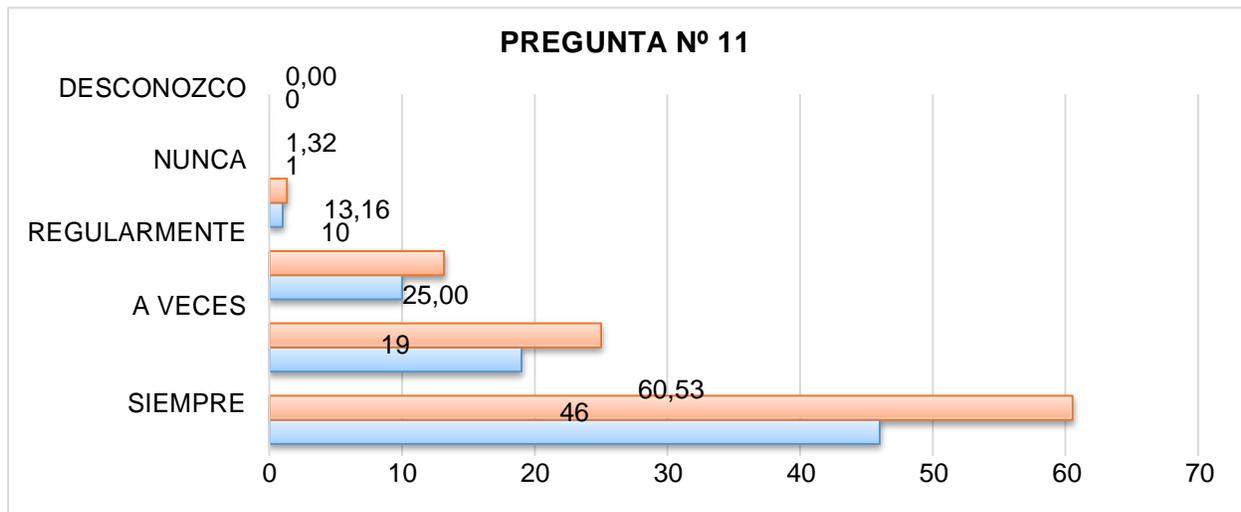
Gráfico 10. Encuesta. Pregunta 10. ¿Está Ud. de acuerdo con las normas y procedimientos que se aplican en el CDI donde labora para el desarrollo de las actividades diarias?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Las políticas de una empresa u organización son fundamentales para establecer el orden y normar el comportamiento de los trabajadores, el personal de los CDI lo comprende de esta manera, es por eso que en el Gráfico 10 se aprecia que más del 61% de la población estudiada está siempre de acuerdo con las normas y procedimientos que se aplican en los CDI para el desarrollo de las actividades diarias.

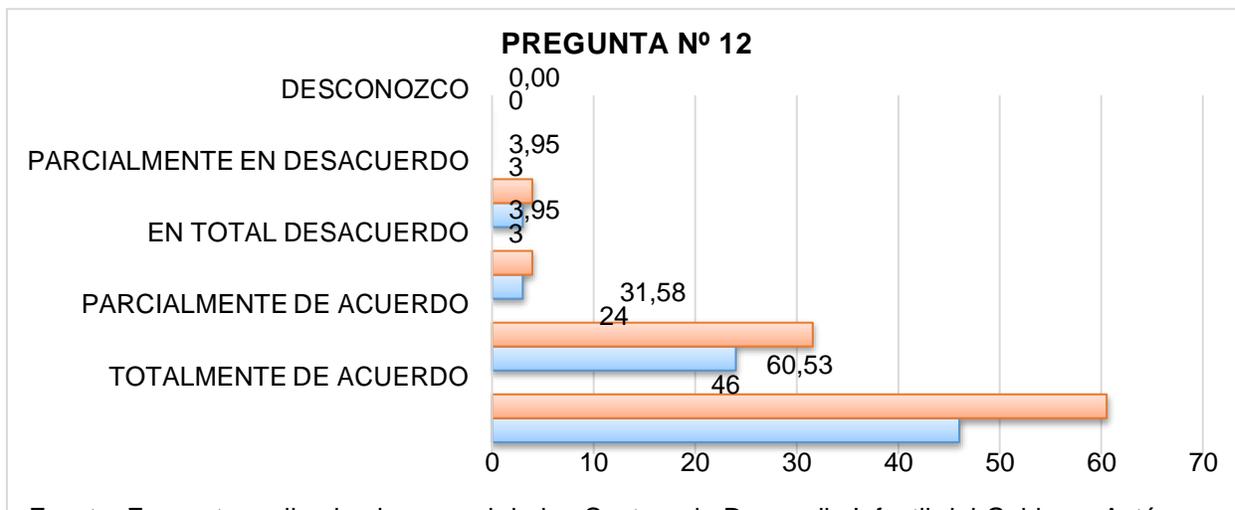
Gráfico 11. Encuesta. Pregunta 11. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra bien planificada y por tanto cumple con la programación requerida por el proyecto de los CDI?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Al tener la mayoría del personal en claro los objetivos y las prioridades del proyecto de los CDI, en el Gráfico 11 se observa que más del 60% de la población estudiada considera que siempre su área de trabajo se encuentra bien planificada y por tanto cumple con la programación requerida por el proyecto.

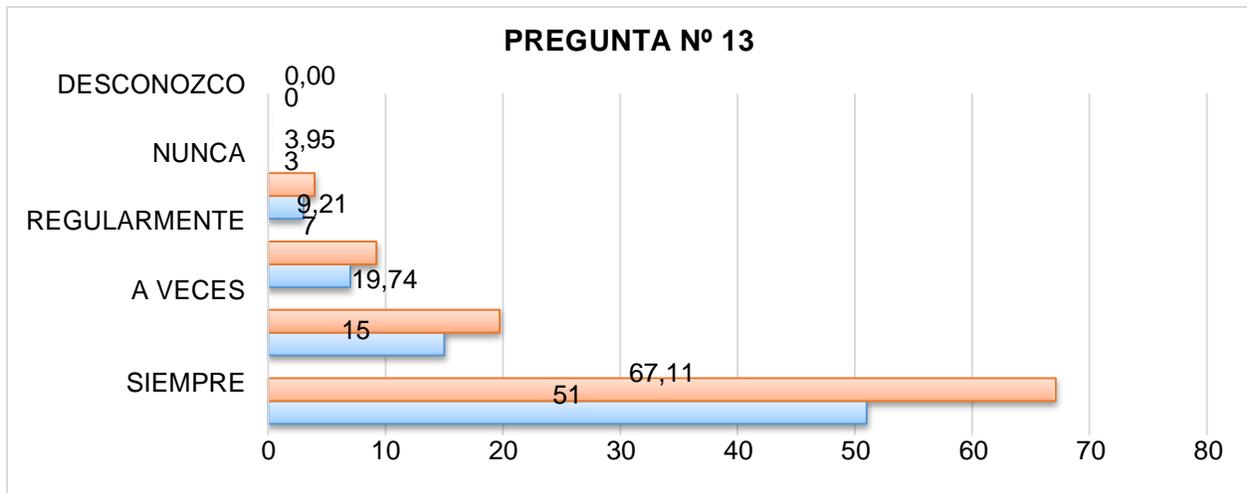
Gráfico 12. Encuesta Pregunta 12. ¿Está Ud. de acuerdo con las funciones asignadas en su puesto de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Como se indicó anteriormente la mayoría del personal de los CDI está de acuerdo con las políticas del Proyecto, es así que en el Gráfico 12 se observa que más del 60% también se encuentra totalmente de acuerdo con las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

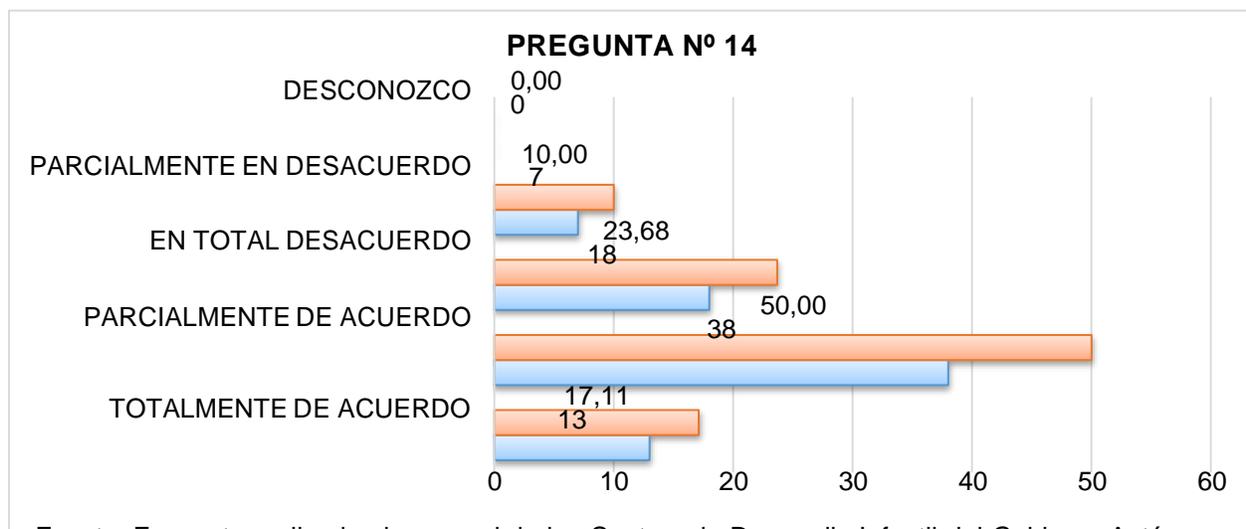
Gráfico 13. Encuesta. Pregunta 13. ¿Cree que en el área que le ha sido asignada se realiza un buen trabajo en equipo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que permite fomentar el compañerismo y que influye de forma positiva en los trabajadores, por este motivo se puede apreciar en el Gráfico 13 que más del 67% de los trabajadores de los CDI consideran que siempre se realiza un buen trabajo en equipo en sus respectivas áreas de trabajo.

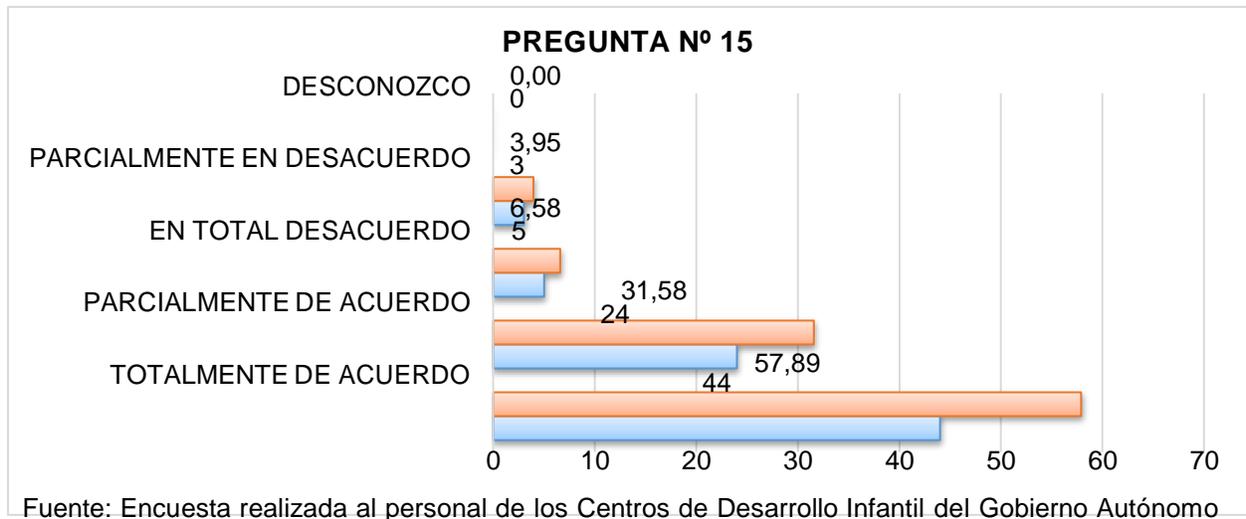
Gráfico 14. Encuesta. Pregunta 14. ¿Está Ud. de acuerdo con las decisiones que toma la Administración del Proyecto para aplicar cambios en los puestos de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

A pesar de que la mayoría de los trabajadores de los CDI están de acuerdo con las políticas del Proyecto y con sus funciones, en el Gráfico 14 se puede determinar que más del 50% de la población se encuentra parcialmente de acuerdo con las decisiones que toma la Administración del Proyecto para aplicar cambios en los puestos de trabajo, por otra parte más del 23% está en total desacuerdo, más del 10% parcialmente en desacuerdo y solo más del 17% está totalmente de acuerdo con la rotación del personal.

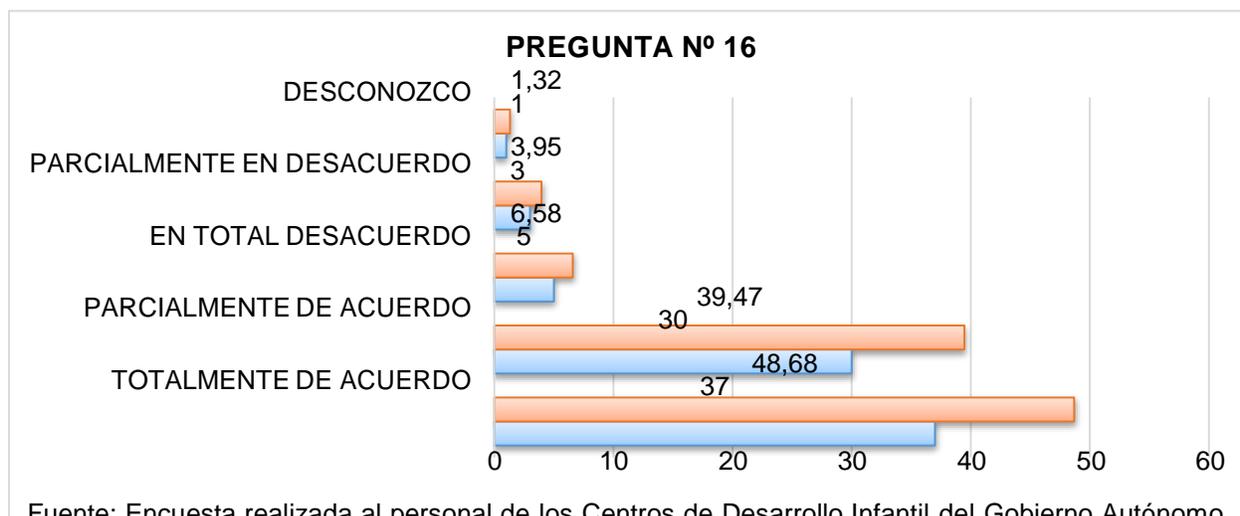
Gráfico 15. Encuesta. Pregunta 15. ¿Está Ud. conforme con la relación laboral que mantiene con sus compañeros/as de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Establecer buenas relaciones interpersonales es una de las claves para mantener motivado al personal, de ahí que en el Gráfico 15 se puede observar que más del 57% del personal de los CDI manifiesta que está totalmente de acuerdo con la relación laboral que mantiene con sus compañeros/as de trabajo, esto como consecuencia de que la mayoría de los trabajadores también se encuentran totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo que realizan.

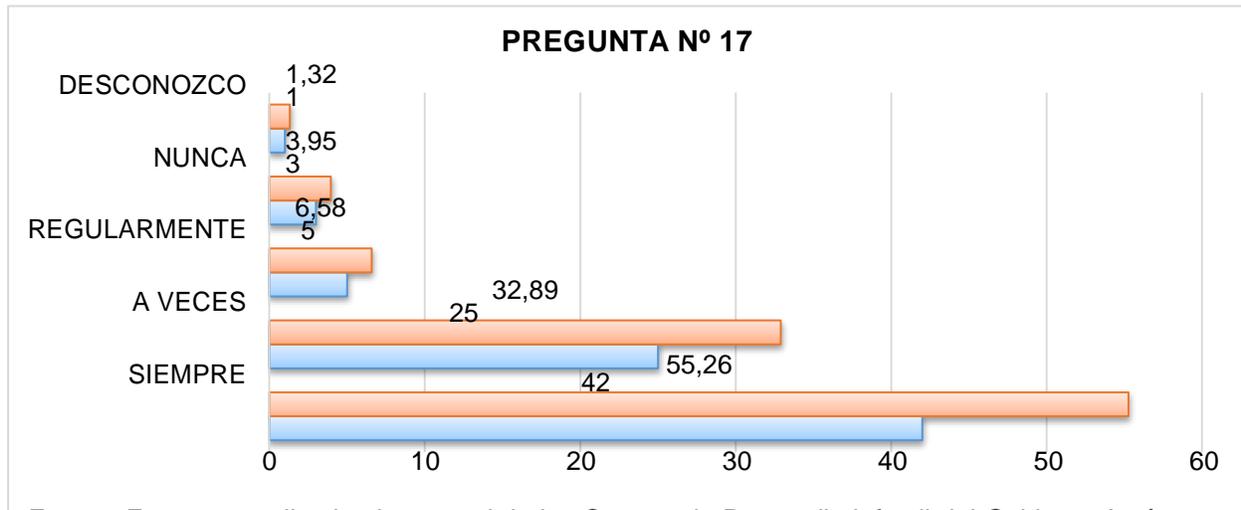
Gráfico 16. Encuesta. Pregunta 16. ¿Está Ud. de acuerdo con la estrategia de comunicación que utiliza el Administrador y/o responsable del CDI para informar de los asuntos y actividades importantes del proyecto?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Al observar el Gráfico 16 se puede apreciar que más del 48% de la población estudiada está totalmente de acuerdo con la estrategia de comunicación que utiliza el Administrador y/o responsable del CDI para informar de los asuntos y actividades importantes del proyecto, a pesar de ello, más del 39% indica que está parcialmente de acuerdo con la estrategia comunicativa, más del 6% se encuentra en total desacuerdo, más del 3% está parcialmente en desacuerdo y más del 1% afirma desconocer la estrategia de comunicación, con estas proporciones se obtiene como resultado que la mayoría de los trabajadores no está totalmente de acuerdo con la estrategia de comunicación, esto demuestra que el problema de no recibir información oportuna es por falta de una buena estrategia de comunicación.

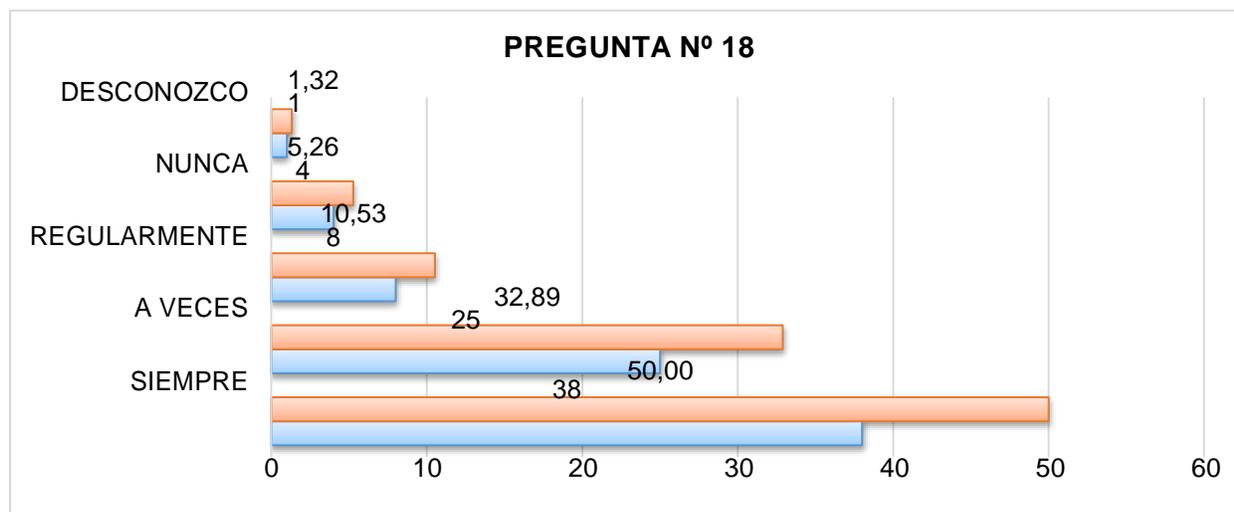
Gráfico 17. Encuesta. Pregunta 17. ¿Considera Ud. que el Administrador y/o responsable del CDI donde labora informa de manera clara, precisa y honesta?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 17 se observa que más del 55% de la población considera que siempre el Administrador y/o responsable del CDI informa de manera clara, precisa y honesta, no obstante en otras proporciones cercanas, más del 32% indica que a veces, más del 6% manifiesta que regularmente, más del 3% responde que nunca y más del 1% desconoce, lo que significa que no todo el personal considera que siempre se le informa de manera transparente, esto deriva de la existencia de una mala comunicación interna.

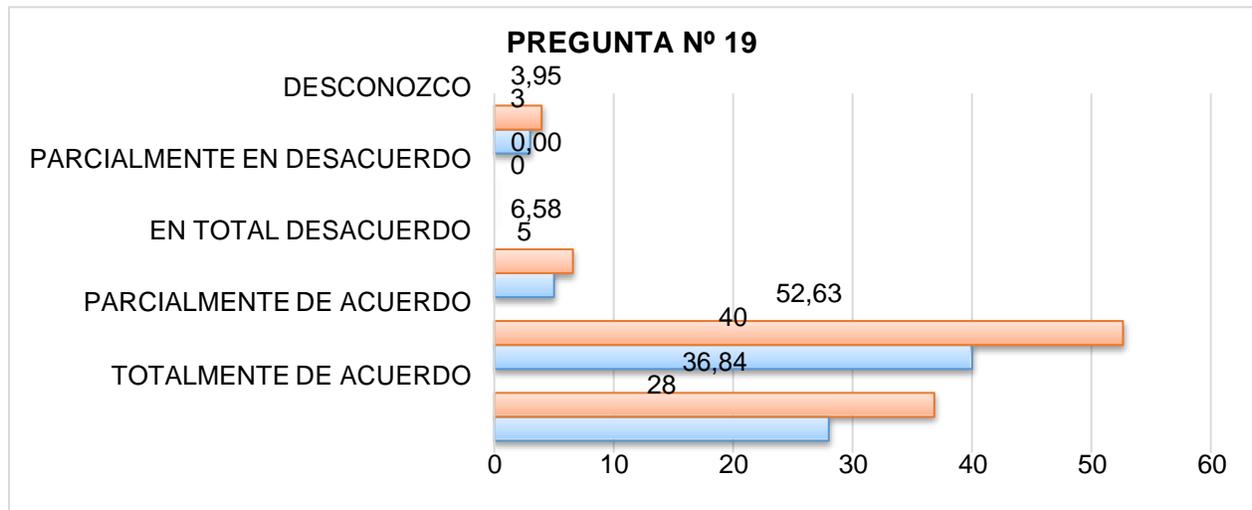
Gráfico 18. Encuesta. Pregunta 18. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora realiza reuniones periódicas para informar y escuchar al personal sobre la marcha del trabajo, el cumplimiento de los objetivos y programaciones, y propuestas de cómo mejorarlo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 18 se puede apreciar que el 50% de los trabajadores de los CDI responde que siempre el Administrador y/o responsables de los CDI realizan reuniones periódicas para informar y escuchar al personal sobre la marcha del trabajo, el cumplimiento de los objetivos y programaciones, y propuestas de cómo mejorarlo, sin embargo el otro 50% de la población distribuye sus respuestas entre a veces, regularmente, nunca y desconoce, esto tiene como consecuencia que uno de los principales problemas de comunicación es la falta de interacción.

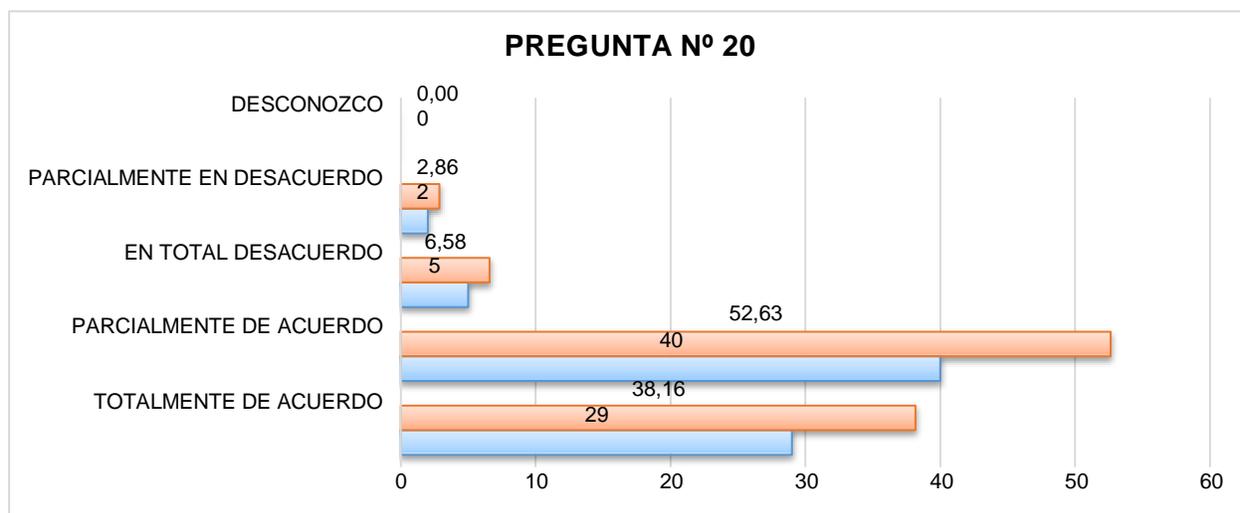
Gráfico 19. Encuesta. Pregunta 19. ¿Está Ud. de acuerdo con la comunicación y la información que se imparte entre cada CDI?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 19 se puede determinar que más del 52% de la población estudiada está parcialmente de acuerdo con la comunicación y la información que se imparte entre cada CDI, esta respuesta guarda coherencia con las contestaciones anteriores del personal en relación a la comunicación, factor del clima laboral en el que han puesto de manifiesto su desacuerdo.

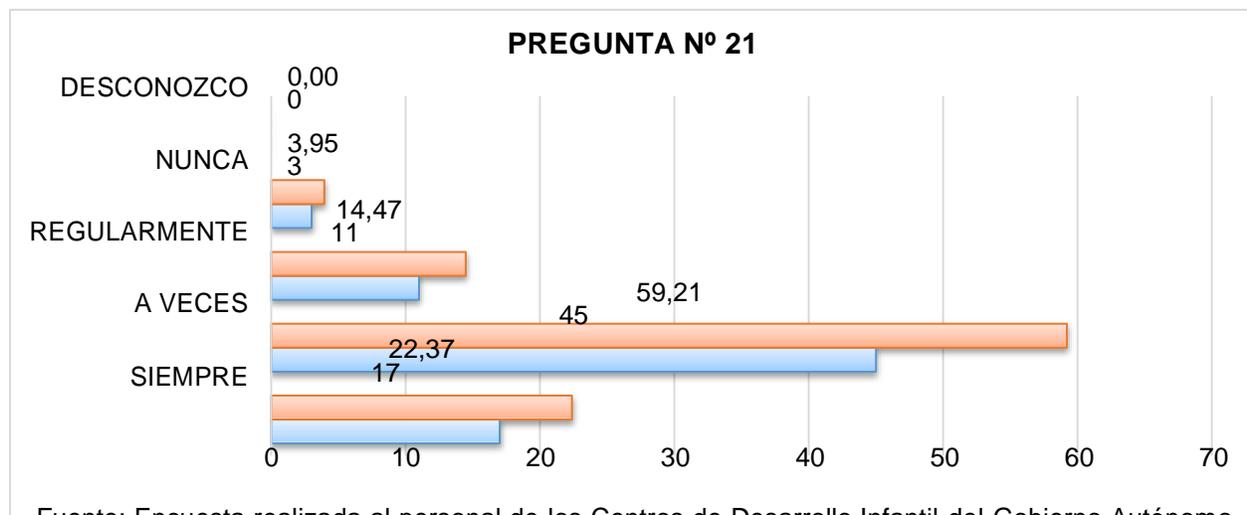
Gráfico 20. Encuesta. Pregunta 20. ¿Está Ud. conforme con su grado de participación en las decisiones que afectan su área de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

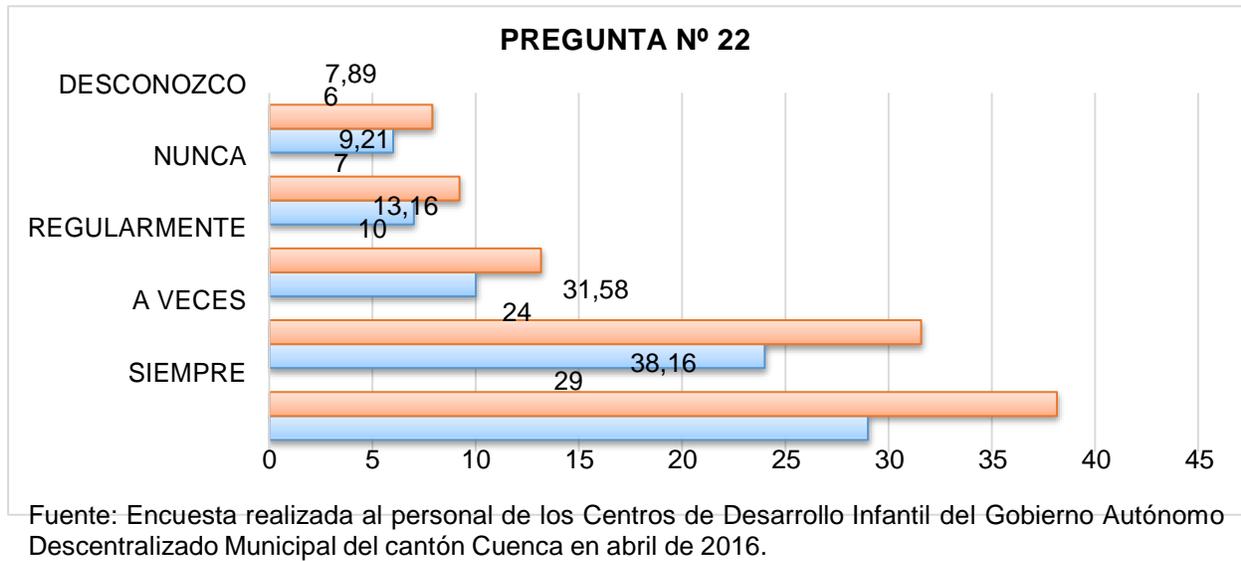
En el Gráfico 20 se puede observar que más del 52% de los trabajadores de los CDI está parcialmente de acuerdo con su grado de participación en las decisiones que afectan su área de trabajo, este manifiesto es congruente con los resultados obtenidos en el Gráfico 4 en el que más del 40% de la población manifestó que a veces se sentía satisfecha con su participación en la organización de actividades recreativas y culturales.

Gráfico 21. Encuesta. Pregunta 21. ¿Siente Ud. confianza en las decisiones que se toman desde la Dirección Administrativa del Proyecto de los CDI?



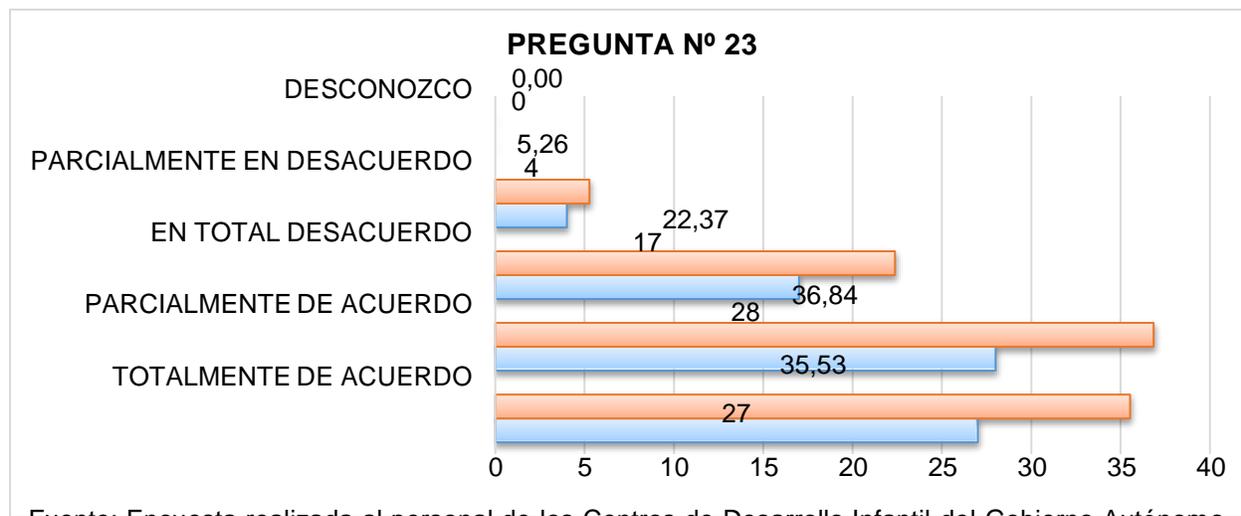
En el Gráfico 21 se puede determinar que más del 59% del personal de los CDI a veces siente confianza en las decisiones que se toman desde la Dirección Administrativa del Proyecto de los CDI, esto tiene relación con la inconformidad demostrada por los trabajadores en preguntas anteriores referentes a la comunicación como factor influyente en el clima laboral, aquí se evidencia no solo que el problema de la comunicación de los CDI está en la estrategia sino también en la falta de confianza.

Gráfico 22. Encuesta. Pregunta 22. ¿Confía Ud. en que los resultados de este estudio serán analizados por la Administración y/o Coordinación del Proyecto para mejorar el clima laboral?



En el Gráfico 22 se aprecia que más del 38% de los trabajadores de los CDI responden que siempre confían en que los resultados de la encuesta serán analizados por la Administración y/o Coordinación del Proyecto para mejorar el clima laboral, sin embargo las otras respuestas de la población se distribuyen en las siguientes proporciones: más del 31% afirma que a veces confía, más del 13% indica que regularmente, más del 9% expresa que nunca y más del 7% desconoce, esto da como resultado que la mayoría del personal no siente confianza en que la Administración del Proyecto valore el presente estudio para aplicar mejoras en el clima laboral, lo que se relaciona con el Gráfico 21, en el que la población estudiada pone asimismo de manifiesto su desconfianza.

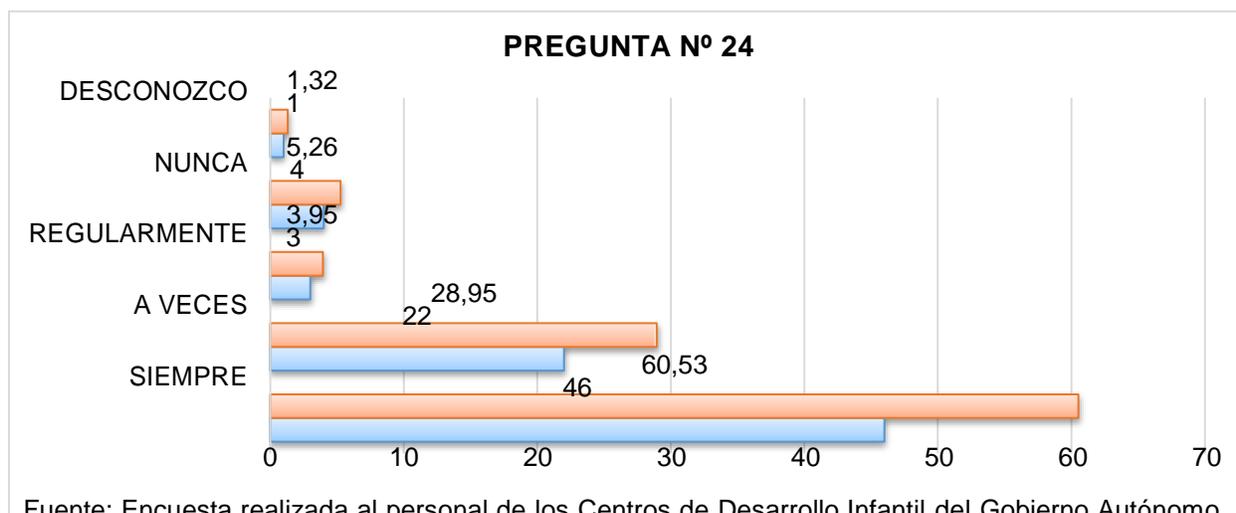
Gráfico 23. Encuesta. Pregunta 23. ¿Está Ud. de acuerdo con la remuneración que recibe por la realización de su trabajo?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

Un factor de gran motivación para los trabajadores es el sueldo, en este sentido en el Gráfico 23 se puede determinar que más del 36% del personal de los CDI está parcialmente de acuerdo con la remuneración que recibe por la realización de su trabajo, por otra parte, más del 22% se encuentra en total desacuerdo y más del 5% afirma estar parcialmente en desacuerdo, mientras que solo más del 36% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

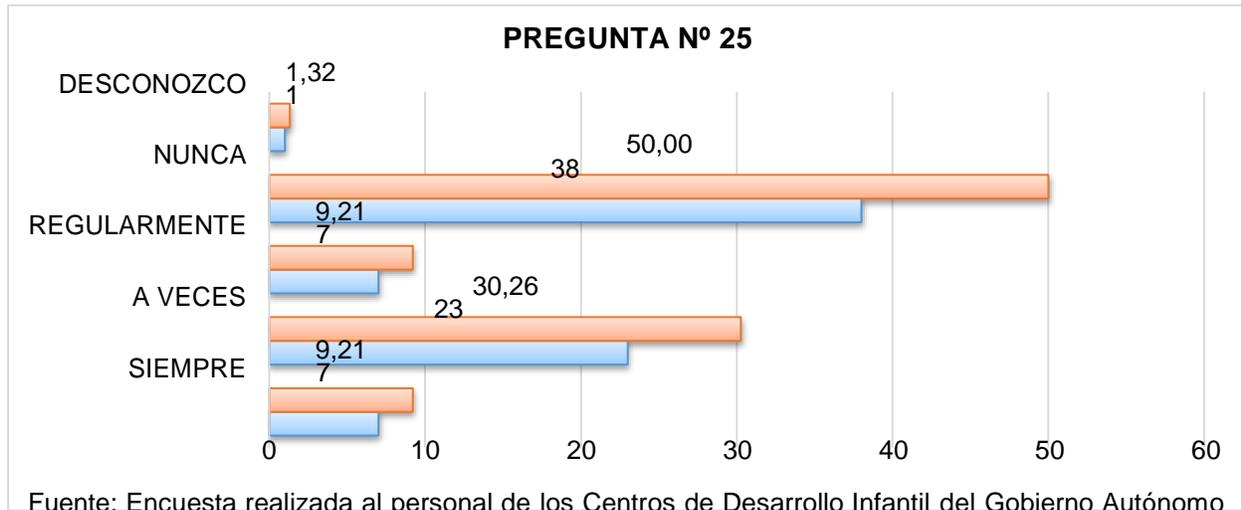
Gráfico 24. Encuesta. Pregunta 24. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha por los beneficios sociales que le ofrece el Proyecto de los CDI?



Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

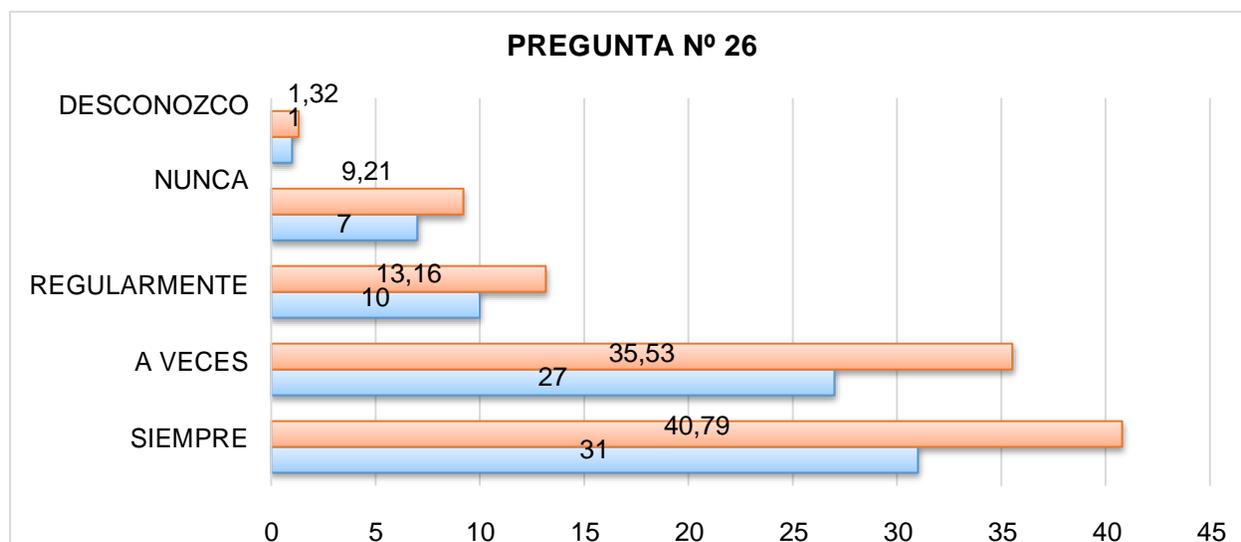
En el Gráfico 24 más del 60% del personal de los CDI manifiesta estar siempre satisfecho por los beneficios sociales que le ofrece el Proyecto, esto significa que a pesar de no estar de acuerdo totalmente con la remuneración, si están de acuerdo con los beneficios sociales, en los que los trabajadores ven de cierta forma recompensada sus actividades.

Gráfico 25. Encuesta. Pregunta 25. ¿Recibe algún reconocimiento o estímulo por las labores complementarias que realiza o por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto?



El reconocimiento significa dar valor y aprobación a lo que hacen los trabajadores. En el Gráfico 25 el 50% de la población de los CDI afirma que nunca recibe algún reconocimiento o estímulo por las labores complementarias que realiza o por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto. El otro 50% de la población se distribuye en las siguientes proporciones: más del 30% responde que a veces, más del 9% manifiesta que regularmente, más del 1% desconoce y solo más del 9% afirma que siempre recibe algún tipo de compensación.

Gráfico 26. Encuesta. Pregunta 26. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora suele felicitarlo por el trabajo bien hecho?

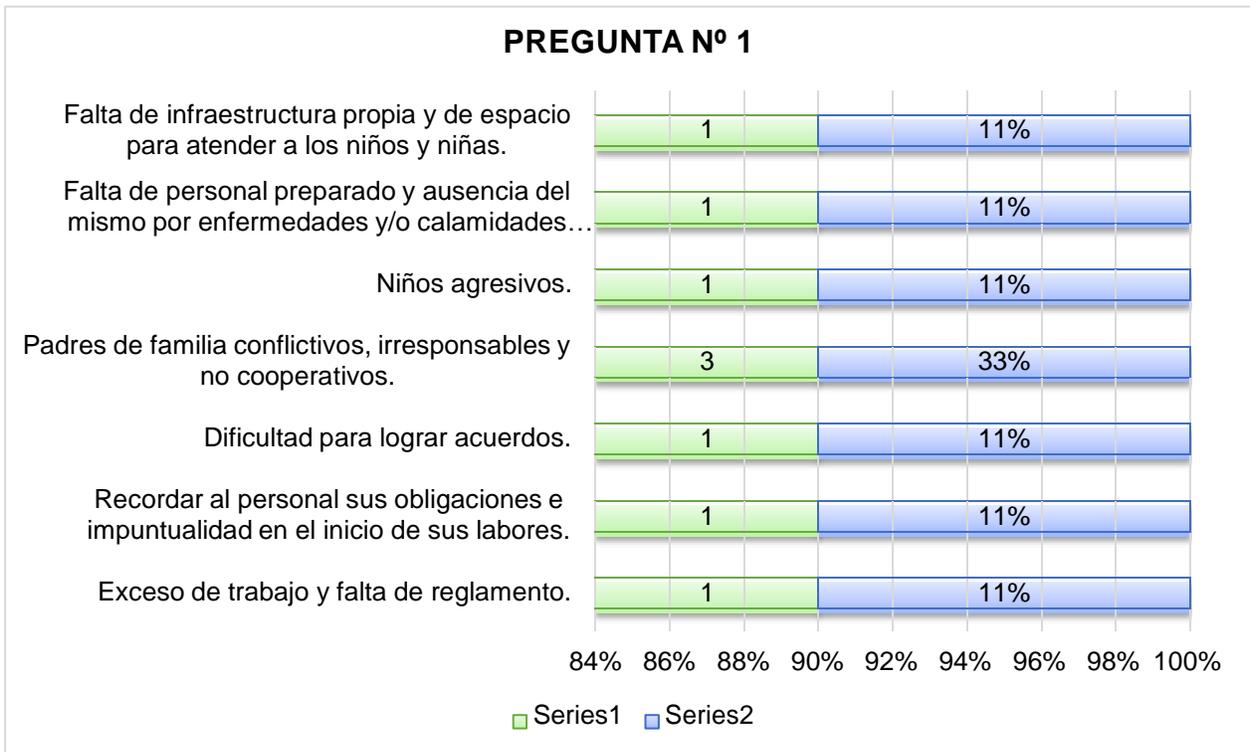


Fuente: Encuesta realizada al personal de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

La compensación a más de manifestarse en materia económica esta puede realizarse mediante un acto de felicitación. En el Gráfico 26, más del 40% del personal de los CDI afirma que siempre el Administrador y/o Responsable de los CDI suele felicitarlo por el trabajo bien hecho, a pesar de ello en otras proporciones más del 35% responde que a veces, más del 13% indica que regularmente, más del 9% expresa que nunca y más del 1% desconoce, esto da como resultado que la mayoría del personal solo en ciertas ocasiones es felicitado por su trabajo.

ENTREVISTA REALIZADA A LOS RESPONSABLES Y ADMINISTRADOR DE LOS CDI

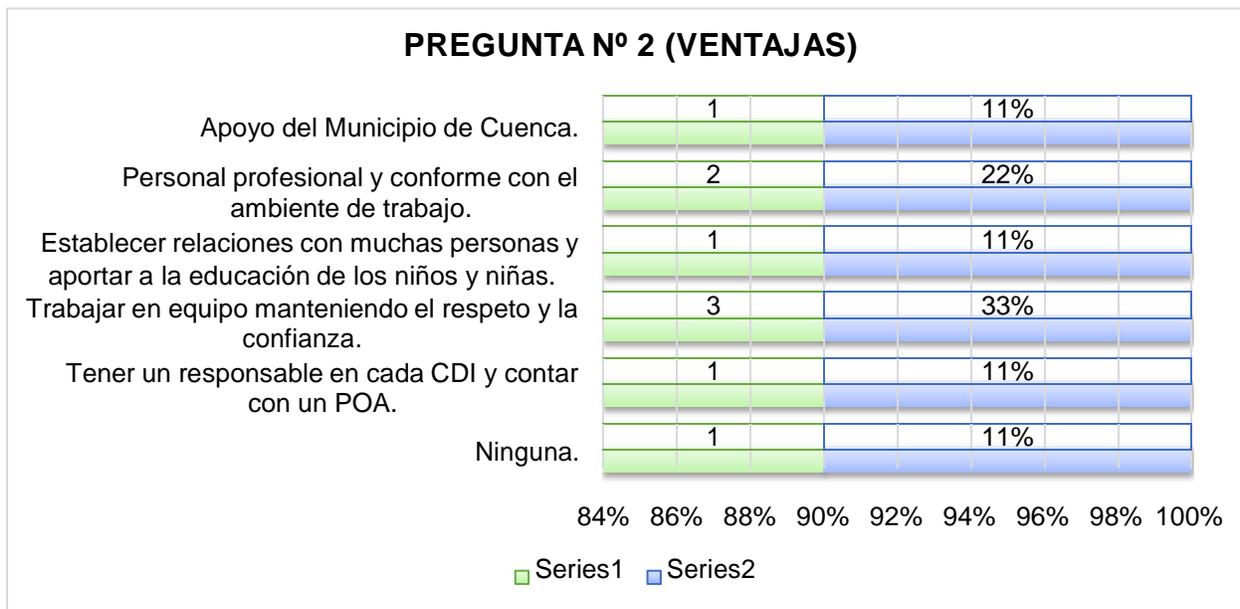
Gráfico 27. Entrevista. Pregunta 1. Coménteme acerca de las principales dificultades (dos o más) con las que se enfrenta diariamente en su trabajo.



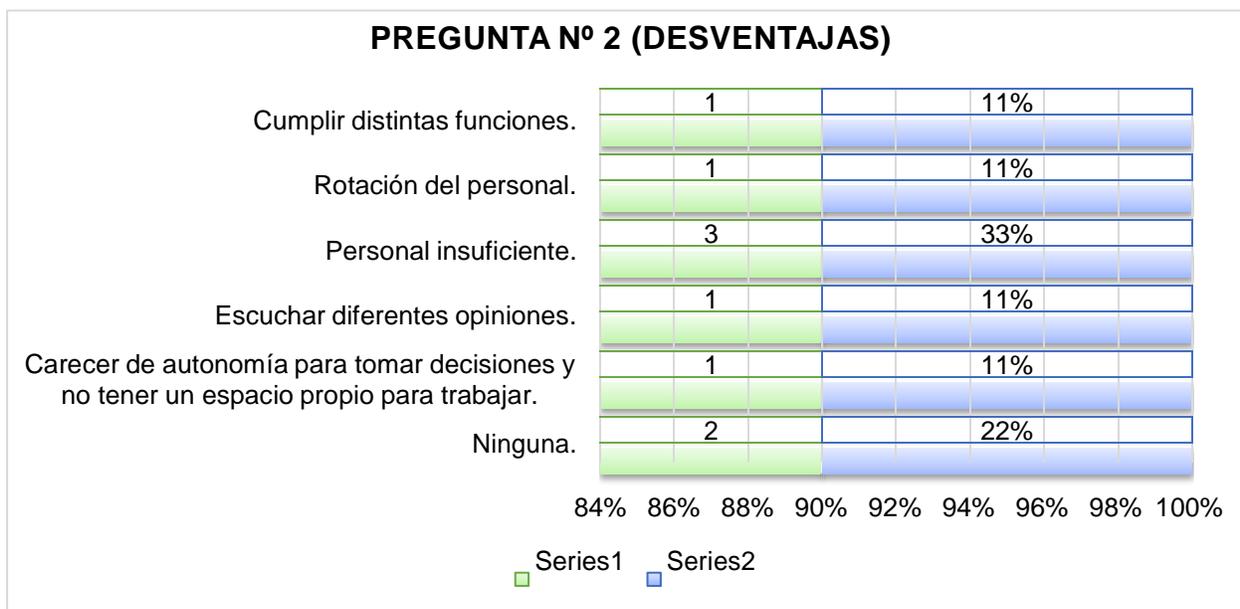
Fuente: Entrevista realizada a los responsables y a la Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 27 se observa que una de las principales dificultades con las que se enfrenta en su trabajo diariamente el personal de los CDI es la presencia de ciertos padres conflictivos, irresponsables y no cooperativos. El 33% de los entrevistados se refirió a esta problemática.

Gráfico 28. Entrevista. Pregunta 2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que considera Ud. para administrar o coordinar el Proyecto de los CDI?



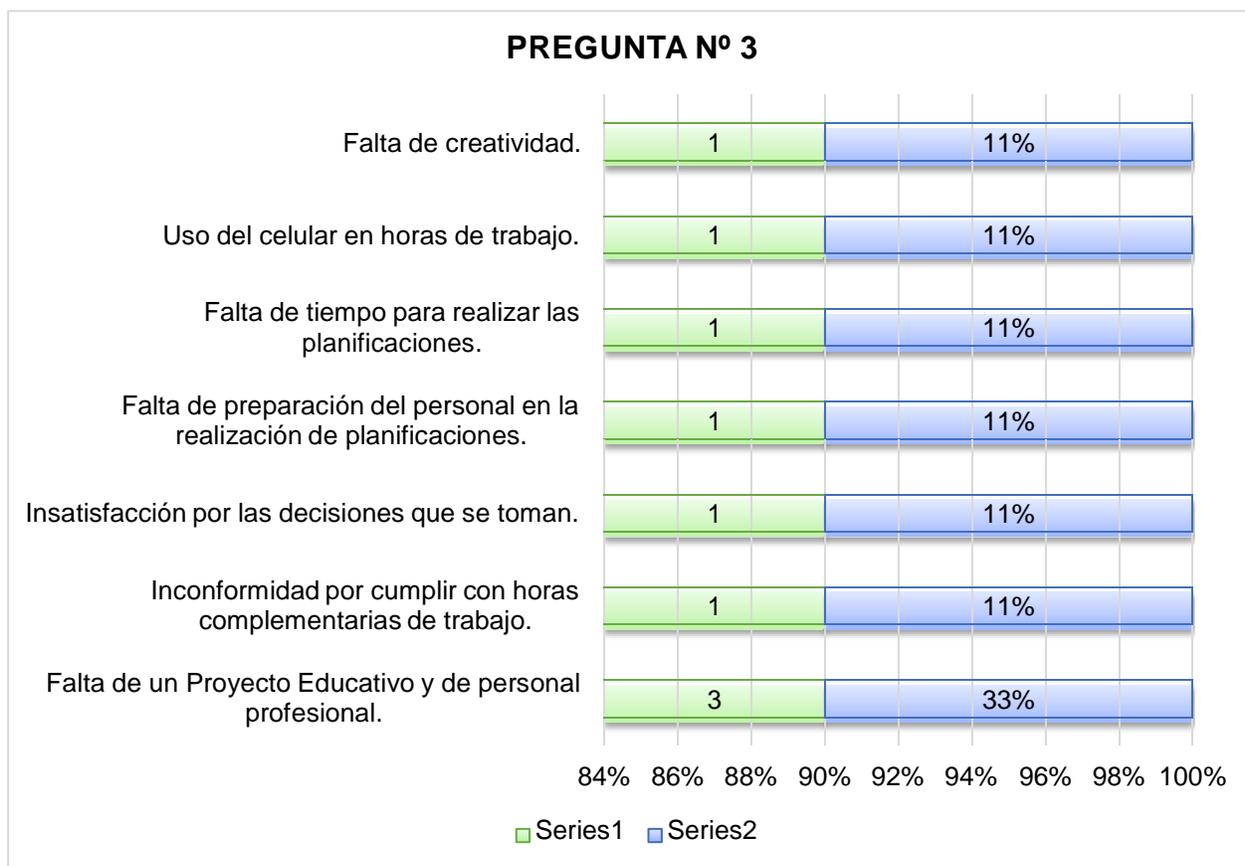
Fuente: Entrevista realizada a los responsables y a la Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.



Fuente: Entrevista realizada a los responsables y a la Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 28 se puede apreciar que el 33% de los entrevistados menciona como principal ventaja de administrar o coordinar el Proyecto de los CDI el hecho de trabajar en equipo manteniendo el respeto y la confianza, esto guarda relación con los resultados obtenidos en la encuesta, en la que los trabajadores expresaron su conformidad con el trabajo en equipo y con la relación laboral. Otra de las ventajas mencionadas por el 22% de la población entrevistada es la oportunidad de trabajar con personal profesional y conforme con el ambiente de trabajo. En relación a las desventajas de administrar y/o coordinar el Proyecto, el 33% de los entrevistados menciona como principal desventaja la falta de personal para cubrir todas las áreas de trabajo, mientras que el 22% afirma que no existen desventajas.

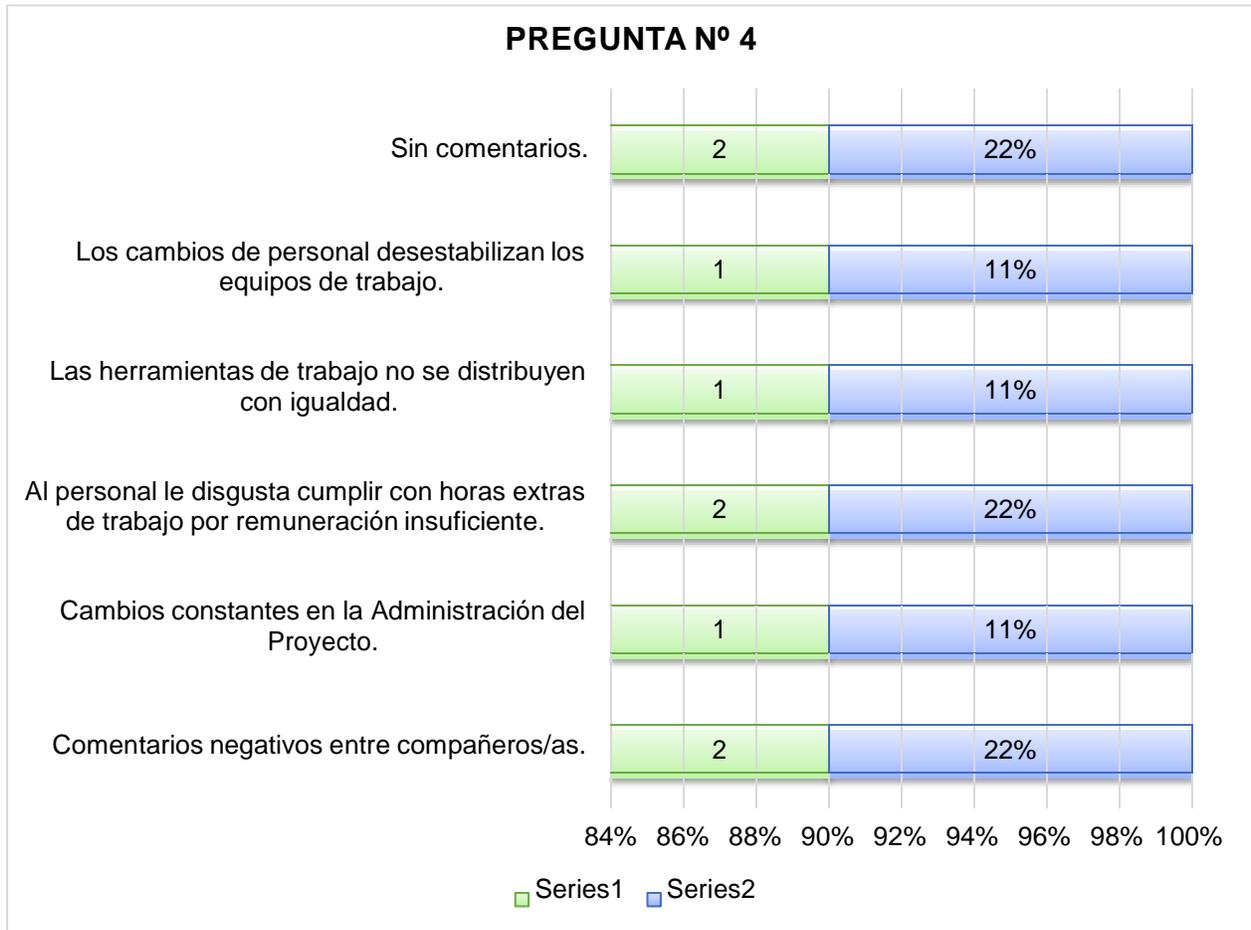
Gráfico 29. Entrevista. Pregunta 3. ¿Qué problemas Ud. ha logrado observar en sus compañeros/as de trabajo para la planificación y realización de actividades?



Fuente: Entrevista realizada a los responsables y a la Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 29, el 33% de los entrevistados indican que los problemas que han logrado observar en sus compañeros/as de trabajo para la planificación y realización de actividades es la falta de un Proyecto Educativo y de personal con perfil profesional. Esta respuesta contradice lo manifestado anteriormente por el 22% de los entrevistados, quienes indicaron como una de las principales ventajas de administrar y/o coordinar el Proyecto de los CDI el hecho de trabajar con personal profesional.

Gráfico 30. Entrevista. Pregunta 4. Qué otra situación que considere importante del clima laboral en los CDI le gustaría comentarme.



Fuente: Entrevista realizada a los responsables y a la Administración de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca en abril de 2016.

En el Gráfico 30, el 22% de los entrevistados exponen como otras situaciones importantes del clima laboral los comentarios negativos entre compañeros/as, quienes no siempre están conformes con las decisiones que se toman, esto ratifica los resultados obtenidos en la encuesta en la que se determinó que la mala comunicación ocasiona desconfianza en el personal de los CDI. Con el mismo porcentaje los demás entrevistados indicaron que otro de los aspectos que incide en el clima laboral es que al personal en general le disgusta cumplir con horas extras de trabajo debido a que la remuneración es insuficiente, esto también reafirma los resultados de la

encuesta en la que la población estudiada afirmó no sentirse satisfecha con el sueldo, además de que casi nunca recibe algún reconocimiento por sus labores complementarias. Finalmente en la misma proporción de 22% los entrevistados no apuntaron ningún comentario.

11. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de la descripción y el análisis de los resultados, ahora se procede a su respectiva interpretación de acuerdo al marco teórico conceptual planteado para el presente estudio y a los antecedentes empíricos considerados en el planteamiento del problema.

- ✓ Likert citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, una de ellas son las características de las fuerzas motivacionales, destacando que éstas se determinan por los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Con la investigación realizada se comprueba que en efecto la motivación permite al personal sentirse interesado por los resultados de sus actividades diarias tal como ocurre con los trabajadores de los Centros de Desarrollo Infantil, quienes en su mayoría consideraron sus actividades como interesantes y motivadoras, esto demostró que el personal de los CDI se encuentra altamente motivado, principalmente por los beneficios sociales que les brinda el Proyecto, además de considerar que su trabajo les ofrece la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas, así como distribuir adecuadamente su tiempo entre sus labores y su vida personal. Es de esta forma como el Proyecto de los CDI está respondiendo satisfactoriamente a las necesidades de sus trabajadores de desarrollar su vida profesional y personal.

- ✓ Otra de las dimensiones del clima laboral planteadas por Likert citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) son las características de los procesos de influencia en las que establece la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la

organización. A esto Likert suma las características de los procesos de planificación comprendidas como la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. En la investigación que se efectuó se comprobó que esta dimensión se cumple en los CDI, puesto que la mayoría de sus trabajadores tienen en claro los objetivos y las prioridades del Proyecto por lo que además consideran que sus áreas de trabajo se encuentran bien planificadas para cumplir con la programación requerida por el Proyecto.

- ✓ Las características de los procesos de toma de decisiones son otra de las dimensiones del clima laboral propuestas por Likert citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) manifestando que estas hacen referencia a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. Por su parte Litwin y Stringer citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) consideran esta dimensión como responsabilidad individual, conceptualizándola como el sentimiento de autonomía, de sentirse su propio patrón. En el estudio del clima laboral de los CDI se identificó que el personal se siente limitado por la falta de autonomía y capacidad para tomar decisiones en relación a su área de trabajo. Al relacionar esto con la calidad de información que reciben los trabajadores de los CDI se determinó que no todo el personal considera que se le proporciona información oportuna y suficiente, esto inclusive les ha generado desconfianza en las decisiones que toma la Administración del Proyecto, a tal punto de considerar que es posible que los resultados de la presente investigación no serán estudiados por el Administrador para aplicar cambios que mejoren el clima laboral.

- ✓ La teoría de Likert, Litwin y Stringer en relación a la autonomía para la toma de decisiones se comprobó en que el personal de los CDI al considerarse falto de autonomía

tampoco se siente satisfecho con su participación en las decisiones que deben tomarse para la organización de actividades recreativas y culturales, lo que restringe su grado de implicación en todas las decisiones que afectan su área de trabajo. Esto a largo tiempo podría disminuir la motivación en el personal.

- ✓ Para Elena Rubio el sitio de trabajo debe ser cómodo y seguro, además de proveer las herramientas necesarias para la realización efectiva de las actividades. En los CDI la efectividad de las tareas del personal se pone en riesgo debido a que el personal no se siente conforme con la infraestructura y ubicación de los CDI, además tampoco se encuentra de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo, a esto se suma que en proporciones iguales un grupo considera que siempre se le proporciona las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades y otro grupo manifiesta que a veces cuenta con todo lo necesario. Esto significa que las condiciones de trabajo de los CDI no son óptimas para garantizar un buen clima laboral, comprobándose parcialmente la hipótesis propuesta por la investigación, refiriéndose a que la ubicación de los CDI incide de forma negativa en el clima laboral.

- ✓ Litwin y Stringer citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones, la primera de ellas es la Estructura relacionada con la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Pritchard y Karasick citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) comparten esta teoría al considerar que la Organización se relaciona con las normas, directrices, reglamentos, políticas, restricciones que puede emitir una organización y que inciden directamente en la realización de una tarea. En este sentido el personal de los CDI

está de acuerdo con las normas y procedimientos que se aplican para el desarrollo de las actividades diarias y con las funciones asignadas en su puesto de trabajo, lo que denota una percepción favorable que incide de forma positiva en el clima laboral.

- ✓ Litwin y Stringer citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) resaltan como quinta dimensión del clima laboral los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Estos sentimientos se revelan en la investigación, puesto que la mayoría del personal de los CDI consideró que siempre se realiza un buen trabajo en equipo, de hecho estimaron esta característica del clima laboral como la principal ventaja de administrar y/o coordinar el Proyecto de los CDI.

- ✓ De acuerdo a la teoría de Idalberto Chiavenato en relación a la rotación del personal, lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*) que almacene, procese y recupere la información sobre el funcionamiento del sistema y permita diagnosticar las correcciones y ajustes necesarios, así como evaluar la eficacia de esas modificaciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema. Sin la implementación de este subsistema se comprobó en el estudio que la mayoría del personal de los CDI no está de acuerdo con las decisiones que toma la Administración del Proyecto para aplicar cambios en los puestos de trabajo, para muchos estos cambios en los sitios de trabajo implica un proceso de adaptación que bien podría conllevar a mejorar o a indisponer el clima laboral si los cambios que se resuelven no son los pertinentes. De esta manera también se verificó la hipótesis propuesta en la investigación que planteó que la rotación del personal afecta el clima laboral en los CDI.

- ✓ Según la teoría de Fabián Martínez la calidad de comunicación está en las relaciones interpersonales que deben identificar a cada quien como persona sociable, con una serie de valores éticos de mucha importancia que permitan crecer de la mejor manera a la hora de relacionarse con los demás y aprender con quienes se comparte. Las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de los CDI fueron comprobadas en la investigación, puesto que en su mayoría manifestaron estar totalmente de acuerdo con la relación laboral entre compañeros y compañeras, convirtiéndose este factor como contribuyente de un buen clima laboral.

- ✓ En la teoría de Likert se destaca como otra de las dimensiones del clima laboral las características de los procesos de comunicación, entendidas como la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Durante la investigación se comprobó que la mayoría del personal de los CDI se siente disconforme con la estrategia de comunicación utilizada por el Administrador y/o Coordinador de los CDI, esto se sustenta en que los trabajadores manifiestan que no se realizan con frecuencia reuniones periódicas para informar, además consideran que cuando se les informa no siempre se lo hace de manera clara, precisa y honesta, por tanto tampoco se sienten satisfechos con la información que se imparte entre cada CDI, todo esto pone en evidencia problemas en la comunicación, considerados como una de las desventajas de un mal clima laboral.

- ✓ Litwin y Stringer citado por (Sandoval, 2004, pág. 85) mencionan entre las dimensiones del clima laboral la remuneración comprendida como la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. En relación a este factor del clima laboral

se comprueba una de las hipótesis planteadas para la investigación, la misma manifiesta que el personal de los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca no está conforme con la remuneración que recibe por su trabajo y sus actividades complementarias, esto se reflejó en las respuestas de su personal que declaró no estar totalmente de acuerdo con su salario.

- ✓ Según Brunet citado por (Sandoval, 2004, pág. 86) el reconocimiento es un sentimiento de consideración o agradecimiento hacia los trabajadores por su desempeño, este se puede ver reflejado en el apoyo o estímulos económicos o no económicos. En el proceso de investigación se corroboró otra de las hipótesis planteadas, la misma expresa que la falta de estímulos o reconocimientos al personal es uno de los factores que más afecta el clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil Municipal de Cuenca, puesto que su personal indicó que casi nunca recibe algún reconocimiento o estímulo por las labores complementarias que realiza o por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, además de que no siempre es felicitado por el trabajo bien hecho.

- ✓ Entre las principales dificultades con las que se enfrenta en su trabajo diariamente el personal de los CDI se encuentra la presencia de ciertos padres conflictivos, irresponsables y no cooperativos. Esto comprobó lo planteado en los antecedentes contextuales de la investigación que indican que los niveles socioeconómicos de un centro a otro varían y que por tanto esto también influye en el comportamiento de los padres de familia.

- ✓ Entre las desventajas que menciona el personal de administrar y/o coordinar los CDI se encuentra la falta de personal profesional para cubrir todas las áreas de trabajo. Esto se refleja como una de las desventajas de un mal clima laboral, es así que la Universia de Chile la plantea como la realización del trabajo de otro sin recibir ningún reconocimiento cuando la empresa u organización enfrenta una crisis económica y se siente obligada a reducir personal.

- ✓ Una situación importante que está afectando el clima laboral en los CDI de acuerdo a su personal son los comentarios negativos entre compañeros y compañeras. De acuerdo a la Universia de Chile el cotilleo en los pasillos, las miradas esquivas, los secretos en reuniones generan desconfianza y un ambiente tenso, por lo que esto se considera como una desventaja del mal clima laboral.

12. CONCLUSIONES

- ✓ La investigación logró identificar las características positivas y negativas del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca.

- ✓ Se determinaron los aspectos a evaluar como factores influyentes del clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, estos fueron: Desarrollo personal y profesional; condiciones físicas; organización; comunicación interna - relaciones interpersonales; implicación; identidad; reconocimiento y remuneraciones.

- ✓ Las características positivas del clima laboral en los CDI son: personal altamente motivado e identificado con la organización en relación a sus normas y procedimientos, asimismo con los objetivos y prioridades del Proyecto; buenas relaciones interpersonales entre compañeros y compañeras de trabajo basadas en el respeto y la confianza.

- ✓ Las características negativas del clima laboral en los CDI son: falta de autonomía o de responsabilidad individual para que el personal pueda tomar decisiones con respecto a sus áreas de trabajo; desconfianza en las decisiones que se toman desde la Administración del Proyecto; oposición a la rotación del personal, comentarios negativos entre compañeros y compañeras; problemas de comunicación; condiciones físicas desfavorables; insatisfacción del personal por la remuneración y la falta de estímulos y reconocimientos; falta de personal profesional.

- ✓ Aunque la mayor parte del personal de los CDI consideró que se mantienen buenas relaciones laborales entre compañeros y compañeras, existen comentarios negativos por la insatisfacción en las decisiones que se toman desde la Administración del Proyecto, esto puede generar que las relaciones se deterioren con el tiempo.
- ✓ Durante el proceso de investigación se dieron cambios en los puestos de trabajo del personal, lo que implicó plantear estrategias para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- ✓ La valoración oportuna y adecuada del presente estudio por parte de la Administración del Proyecto contribuirá a que se tomen las mejores decisiones para mejorar el clima laboral en los CDI y ante la posibilidad de abrir otros Centros de Desarrollo Infantil en otros sectores de Cuenca se tomen en cuenta los resultados de la investigación para definir la ubicación e infraestructura más adecuadas para su correcto funcionamiento.
- ✓ Con la investigación realizada se determinó que el clima laboral en los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca es regular y que al no existir una buena comunicación, el cumplimiento de los objetivos y planificaciones del Proyecto se dan de forma parcial.

13. RECOMENDACIONES

- ✓ La Administración del Proyecto de los CDI debe fortalecer las características positivas de su clima laboral planteando estrategias alternativas para motivar al personal y lograr mayor

compromiso con los objetivos del trabajo. Una de estas alternativas es definir un tiempo para que los trabajadores de los CDI puedan realizar ejercicios de descanso y activación, motivando la salud, de tal forma que con el transcurrir del tiempo sus actividades no resulten fatigosas y rutinarias.

- ✓ De acuerdo a los índices de rotación del personal y de ausentismo laboral, así como de otros factores que impacten la marcha del trabajo, o de los cambios que desee realizar la Administración del Proyecto de los CDI, esta debe fijar un periodo oportuno para llevar a efecto la medición del clima laboral, con la finalidad de no perder la relación entre personal-administración y ejecutores del Proyecto, además de contar con información fiable para tomar decisiones oportunas y acordes a la realidad de cada uno de los CDI.
- ✓ Se sugiere a la Administración del Proyecto de los CDI que cuando se efectúen cambios en los puestos de trabajo del personal, luego de un periodo determinado se evalúe la efectividad de esos cambios.
- ✓ Los estímulos y los reconocimientos al personal son una de las principales motivaciones, por tanto se sugiere que la Administración del Proyecto de los CDI cree un programa de reconocimientos para sus trabajadores con la finalidad de aumentar su nivel de compromiso.
- ✓ La participación de los trabajadores en las decisiones que se toman permite que éstos vayan ganando autonomía, responsabilidad individual y autocontrol sobre sus actividades laborales, por lo que se recomienda a la Administración del Proyecto de los CDI que se considere un programa de participación del trabajador para generar un proceso de involucramiento, con

esto se evitarían comentarios negativos en relación a las decisiones que se toman para aplicar cambios en las áreas de trabajo.

- ✓ Una mala comunicación dentro del ambiente laboral trae consecuencias graves, esto puede inclusive producir un bajo rendimiento en los trabajadores, por esta razón se aconseja a la Administración del Proyecto que se organicen reuniones regularmente con todo el personal de los CDI para una comunicación más efectiva. Otra alternativa es el entrenamiento en comunicación, puesto que esta es una habilidad que se aprende para gestionar información pertinente y confiable.
- ✓ Cuando se presenten problemas o manifiestos de inconformidad es recomendable que la Administración del Proyecto de los CDI genere espacios de diálogo sincero con el personal, en los que además de los problemas se planteen y se acuerden soluciones.
- ✓ Las actividades de integración son una excelente oportunidad para que los trabajadores superen sus diferencias con la parte administrativa del proyecto de los CDI, estas además servirán como programas de adaptación a los cambios que se impulsen en los puestos de trabajo.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, L., Castro, J., & Echeverría, N. (2011). *Psicología Empresarial*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de https://psicologiaempresarial.wikispaces.com/file/view/CULTURA+Y+CLIMA+ORGANIZACIONAL_doc.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2016 de Mayo de 2016, de https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato?auto=download

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, II(22), 48. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

Davis, K., & John, W. N. (2005). *Comportamiento humano en el trabajo* (Diez ed.). México: McGraw Hill.

García, M. (Julio-diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 45-48. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Martínez, F. (2014). *Las Relaciones Interpersonales en la Empresa*. Artículo de Reflexión, Universidad San Buenaventura Cartagena, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Cartagena. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/clima?sequence=1>

Morgan, J. (2008). *La aparente contradicción entre el Isomorfismo como expresión de la Globalización y la Identidad Organizacional*. Universidad Autónoma de Querétaro campus Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro campus Querétaro . Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro campus Querétaro. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_10.pdf

Rosales, R. (Septiembre de 1997). Estilos de Dirección y Clima Organizacional. *Ciencias Sociales*(77), 143. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de <http://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/77/rosales.pdf>

Rubio, E. (2002). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Semanario El Mundo*, pág. 1. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Sandoval, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Ensayo, Universidad Juárez Autónoma, Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf

Simetrical. (25 de Septiembre de 2015). *Simetrical*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.simetrical.com/beneficios-de-tener-un-buen-clima-laboral-dentro-de-tu-organizacion/>

Universia Chile. (24 de Septiembre de 2013). *noticias.universia.cl*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/24/1051246/10-senales-trabajas-mal-ambiente-laboral.html>

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA

La presente encuesta tiene como objetivo identificar las características del clima laboral en los CDI. Los resultados de los datos obtenidos permitirán al Administrador del Proyecto y a los responsables de los distintos centros coordinar planes de mejoramiento del clima laboral para beneficio de todo el personal.

La encuesta es anónima. Le agradezco que lea con atención cada una de las siguientes preguntas, las mismas deben ser respondidas con sinceridad, marcando con una X (equis) la alternativa que más se ajuste a lo que Ud. piensa y siente con respecto al CDI en el que labora.

1. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo le resultan interesantes y motivadoras?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

2. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y prioridades del Proyecto de los CDI?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

3. ¿Considera que en el CDI donde labora se le concede autonomía y capacidad de decisión para realizar su trabajo?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

4. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha con su participación en las decisiones que deben tomarse para la organización de actividades recreativas y culturales en los CDI?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

5. ¿Siente que su trabajo le da la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas, así como organizar su tiempo entre las labores en el CDI y su vida personal?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

6. ¿Está Ud. de acuerdo con la ubicación y la infraestructura del CDI donde labora?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

7. **¿Está Ud. de acuerdo con las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, espacio, volumen de ruidos)?**

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

8. **¿Cuenta con los recursos suficientes (materiales y equipos) para cumplir con las actividades que demandan su trabajo?**

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

9. **¿Considera que recibe información oportuna y suficiente para realizar bien su trabajo?**

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

10. **¿Está Ud. de acuerdo con las normas y procedimientos que se aplican en el CDI donde labora para el desarrollo de las actividades diarias?**

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

11. **¿Considera que su área de trabajo se encuentra bien planificada y por tanto cumple con la programación requerida por el proyecto de los CDI?**

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

12. **¿Está Ud. de acuerdo con las funciones asignadas en su puesto de trabajo?**

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

13. **¿Cree que en el área que le ha sido asignada se realiza un buen trabajo en equipo?**

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

14. **¿Está Ud. de acuerdo con las decisiones que toma la Administración del Proyecto para aplicar cambios en los puestos de trabajo?**

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

15. ¿Está Ud. conforme con la relación laboral que mantiene con sus compañeros/as de trabajo?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

16. ¿Está Ud. de acuerdo con la estrategia de comunicación que utiliza el Administrador y/o responsable del CDI para informar de los asuntos y actividades importantes del proyecto?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

17. ¿Considera Ud. que el Administrador y/o responsable del CDI donde labora informa de manera clara, precisa y honesta?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

18. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora realiza reuniones periódicas para informar y escuchar al personal sobre la marcha del trabajo, el cumplimiento de los objetivos y programaciones, y propuestas de cómo mejorarlo?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

19. ¿Está Ud. de acuerdo con la comunicación y la información que se imparte entre cada CDI?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

20. ¿Está Ud. conforme con su grado de participación en las decisiones que afectan su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

21. ¿Siente Ud. confianza en las decisiones que se toman desde la Dirección Administrativa del Proyecto de los CDI?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

22. ¿Confía Ud. en que los resultados de este estudio serán analizados por la Administración y/o Coordinación del Proyecto para mejorar el clima laboral?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

23. ¿Está Ud. de acuerdo con la remuneración que recibe por la realización de su trabajo?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
En total Desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desconozco

24. ¿Se encuentra satisfecho o satisfecha por los beneficios sociales que le ofrece el Proyecto de los CDI?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

25. ¿Recibe algún reconocimiento o estímulo por las labores complementarias que realiza o por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

26. ¿El Administrador y/o responsable del CDI donde labora suele felicitarlo por el trabajo bien hecho?

Siempre A veces Regularmente Nunca Desconozco

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS COORDINADORES Y ADMINISTRADOR DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA

La presente entrevista es de carácter anónimo y tiene como objetivo identificar las características del clima laboral en los CDI desde la valoración de los criterios del personal que lidera y coordina el proyecto, por este motivo le solicito unos minutos de su tiempo para plantear algunas preguntas que permitirán efectuar mejoras en el clima laboral de la organización. Requiero de su sinceridad para obtener resultados acordes a la realidad.

- 1. Coménteme acerca de las principales dificultades (dos o más) con las que se enfrenta diariamente en su trabajo.**

- 2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que considera Ud. para administrar o coordinar el Proyecto de los CDI?**

- 3. ¿Qué problemas Ud. ha logrado observar en sus compañeros/as de trabajo para la planificación y realización de actividades?**

4. Qué otra situación que considere importante del clima laboral en los CDI le gustaría comentarme.

Muchas gracias por su colaboración.