



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO - OCTUBRE 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ
“PUERTA DEL CIELO” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

EGRESADO:

JOEL FRANCISCO SAONA GAROFALO

TUTOR:

ING. LUIS ALBERTO LOZANO CHAGUAY

AÑO 2018

INTRODUCCIÓN

El presente Caso de Estudio presenta a continuación las problemáticas que surgen en el Clima Laboral del Centro de Desarrollo de la Niñez, “Puerta del Cielo” de la ciudad de Babahoyo. Esta Institución sin fines de lucro fue fundada en la ciudad de Babahoyo el 22 de junio del año 1985, estando ubicado desde ese entonces en las calles Flores y Vargas Machuca.

El objetivo principal de esta entidad es ayudar a niños de escasos recursos mediante un programa de patrocinio, guiándolos en diversas áreas, socioemocional, cognitivo, espiritual, desarrollo físico y vocacional. Existen muchas de estas instituciones a nivel nacional e internacional, todas estas siendo controladas por su ente regulador “Compassion International” con su sede principal en Colorado Springfield, EE.UU.

El objetivo de este caso de estudio es dar a conocer los problemas que se presentan en esta institución en el área laboral y el clima o ambiente en el que se desarrolla. En la actualidad para las empresas tanto públicas como privadas es de vital importancia contar con un personal de trabajo que tenga conocimiento de las labores que le han sido designadas para cumplir las metas y objetivos organizacionales, pero así mismo actualmente hay empresas que también fomentan el espíritu de trabajo en equipo con su talento humano, ya que de estos depende el alcance de sus metas y logros.

Mediante el presente escrito, se busca mostrar la importancia fundamental que representa tener un buen clima laboral en el que todos los colaboradores trabajen sin problema alguno, en la índole personal o del mismo trabajo, cabe recalcar que estos problemas con el personal en la institución a la cual se realiza el caso de estudio están presentes en la misma, y en el desarrollo de este estudio se detallan con mayor claridad.

DESARROLLO

El Centro de Desarrollo de la Niñez “Puerta del Cielo” es una institución sin fines de lucro, el ente regulador o la matriz que controla esta entidad es Compassion International cuya sede principal se encuentra en Colorado Springfield USA, su marca es reconocida a nivel mundial y su objetivo como organización es brindar ayuda a niños de escasos recursos desde el proceso de su niñez, hasta su juventud.

Mediante un programa de patrocinio que se realiza cada cierto tiempo a nivel mundial, se consiguen patrocinadores para cada uno de los niños beneficiados, este patrocinador es quien aportara con una cantidad mensual de dinero para el niño o los niños que tenga bajo su responsabilidad, no siempre se trata de personas con altos recursos, existen muchos casos de personas que deciden patrocinar a niños siendo sus recursos limitados.

La Organización Compassion International lo consigue mediante los CDN más conocidos como proyectos los cuales están distribuidos en distintos países, en un país puede existir uno o varios proyectos en las diferentes localidades o ciudades.

La ayuda que ofrece Compassion International a la niñez no solamente es económica a través de los patrocinadores, este si lo desean pueden enviar regalos cada cierto tiempo a sus patrocinados muy aparte de los que son sus aportaciones mensuales, pero mucho más allá de lo mencionado el enfoque de esta organización es de carácter religioso.

El niño una vez que ha sido patrocinado pertenece automáticamente a la base de datos por CDN o proyectos y se hace acreedor a todos los beneficios, no solamente económicos como ya se mencionó sino también en lo que tiene que ver con salud, su educación y destrezas cognitivas, su vida familiar y socioemocional, y por último y la más importante para esta entidad, la vida espiritual, allí es donde interviene el carácter religioso que se basa en sus principios cristianos evangélicos.

El niño o beneficiado al ser patrocinado inmediatamente forma parte de la base de datos del CDN o proyecto en donde fue inscrito, luego de esto comienza un proceso de compromiso del padre de familia en donde se compromete a enviar a su hijo a los días establecidos por el CDN local, generalmente suelen ser fines de semana.

Esto se fundamenta en que el niño tiene que cumplir asistiendo en dichos días determinados, ellos reciben clases en cuatro áreas que maneja esta institución, las cuales son: área de salud, área socioemocional, área cognitiva y área espiritual.

Bajo el compromiso documentado y firmado por el responsable del niño, es decir el padre de familia se compromete a que el niño asista con regularidad a los días de clases, y este proceso comienza desde su niñez en donde el niño se encuentra cursando el jardín, hasta que paso a ser un adolescente y termina esta etapa cuando se gradúa o incorpora del colegio. Luego de este proceso culmina la misión de Compassion, posteriormente se realiza la salida correspondiente y se celebrará una ceremonia de finalización.

Todos los CDN, o proyectos a nivel mundial “cumplen con normas administrativas como cualquier otra empresa sin fines de lucro, y también cumple estándares y políticas establecidas por Compassion International, entre los programas que este ofrece esta el apoyo que los niños reciben en centros de acogida. La ayuda se refleja en los programas de educación, nutrición y de liderazgo”. (compassion.org.ec, 2011)

En el Ecuador la sede de Compassion se encuentra en la ciudad de Quito, en la actualidad existen más de veinte proyectos repartidos en casi todas las provincias, siendo la provincia del Guayas quien tiene el mayor número de estas instituciones. En la provincia de los Ríos existen dos CDN, uno está ubicado en el cantón de Ventanas y el segundo en el cantón Babahoyo, este último es sobre el cual se desarrolla este caso de estudio.

Para comprender de mejor forma lo que significa clima laboral, a continuación, se detallan algunos conceptos de diversos autores:

Según los autores (Gan & Triginé, 2012)“el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones, es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples cuestiones como las normas internas de funcionamiento, condiciones de trabajo, y equipamiento, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo de trabajo, líderes y jefes, los salarios, remuneraciones, hasta la satisfacción de cada persona con la labor que realiza”.

Según el autor (Chiavenato, 2009) define: “El clima organizacional es la calidad o la suma de característica ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”

Según el autor (Palma, 2014) asocia al clima laboral “con aspectos psicológicos como motivación, valores u otros que no están claramente definidos, en este sentido el estudio del clima organizacional se basa en el corriente psicológico, cada vez que una persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desarrolla”.

Bajo estos conceptos se puede definir al clima laboral como un estudio enfocado en el ambiente que se desarrolla el trabajo de una empresa u organización, incluyendo varios factores que intervienen. El clima laboral no se dirige solamente hacia el área de trabajo y la comodidad que esta represente, sino también en las actitudes y aptitudes de los trabajadores

Según el autor (Martinez, 2016) destaca que “el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización, aquí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como la productividad, eficiencia y desempeño laboral”.

Cabe recalcar que el CDN “Puerta del Cielo”, maneja un presupuesto anual que se le es distribuido cada cierto periodo de tiempo, con ese dinero se cubre gastos de salud, pago de salarios, la comida que se les ofrece a los patrocinados, y otras actividades que se encuentran en la planificación.

Esta institución cuenta con un total de treinta personas que se encuentran laborando en las diversas áreas o funciones de la empresa, a continuación, se las detallan:

Área Administrativa:

- Gerente
- Directora general
- Secretaria
- Contadora
- Auxiliar contable

Área de Salud

- Tutora de Salud
- Auxiliar de Salud
- Doctora contratada (tiempo determinado)

Área de Docentes

- Coordinadora de actividades + (tres colaboradores de apoyo en actividades)
- 15 tutores docentes

Área de Limpieza y Alimentación

- Jefa de Limpieza
- Conserje
- 3 cocineras

Una de las problemáticas surge o tienen que ver con el rol administrativo y su gestión, lo que ha afectado el clima laboral de la institución provocando de esta manera que el desempeño y rendimiento laboral en las diferentes áreas de trabajo no sea el adecuado.

(Cravino, 2014) Define la gestión del desempeño laboral, “como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas, para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”.

Por otro lado, (Arenas & Sánchez, 2012) expone que, “el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:

La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”.

Según el nivel jerárquico de la mayoría de las empresas, la gestión administrativa corresponde a los altos cargos, estos no solamente se dedican a realizar su trabajo, sino que también están encargados de la toma de decisiones en la entidad. Si en el cuerpo administrativo existe un ambiente de trabajo inadecuado esto provocara un desequilibrio en los demás niveles a su cargo.

En esta institución, en el personal administrativo existe uno de los problemas que causa mayor malestar en esta organización y es el escaso control de parte de la administración en el área financiera, no manejan un capital, por lo consiguiente no existe utilidad alguna, pero si realizan movimientos financieros los cuales tienen que ser justificado con lo que se ha presupuestado o planificado, como en toda empresa no se puede gastar dinero en otra cosas que no sean parte del presupuesto.

El grave problema es que existen gastos injustificados, en varias ocasiones sus balances contables no reflejan lo que realmente ocurre, pareciera un problema serio para cualquier empresa, pero este no es el caso, la gerencia no hace nada al respecto, una de

las razones por las que no se toman medidas es que el gerente tiene preferencias con algunos trabajadores, en donde está incluido quienes manejan las finanzas.

Mencionado todo esto, cabe recalcar que muy aparte de que estos problemas sean responsabilidad directa de la gerencia, no cambia el hecho de que gracias a estos inconvenientes el clima laboral en el área administrativa no es el mejor; este ambiente de trabajo ya tiene varios años sin solución alguna.

Ya es un tiempo considerable en el que han convivido las personas que trabajan en esta área, para hacer un aproximado del tiempo desde que han surgido estos problemas se podría decir que son alrededor de 6 años, tiempo en el que ha habido renunciaciones de algunos funcionarios por causa de la situación que se vive, pero lógicamente se han ocupado las vacantes que han quedado libre.

Cada 3 meses se realiza una auditoria interna, el gerente no denota alguna preocupación o seriedad, incluso pareciera que no está al tanto para ejercer su función, la auditoria se la realiza brevemente sin la rigurosidad que debe tener, y se pasan por alto muchas irregularidades.

Quienes laboran en esta área han expresado su malestar, dicen no ser los culpables directos porque en varias ocasiones es el gerente mismo quien les da órdenes de que hagan este tipo de cosas.

Actualmente son cinco las personas que forman parte del equipo de trabajo del cuerpo administrativo, la última palabra la tiene el gerente y debajo de este le sigue el director general, entre estos dos personajes existe un conflicto personal que se generó tiempo atrás, y la razón o causal de dicho conflicto fue el no apoyo presentado de parte del director hacia el gerente en una decisión, desde aquel entonces la relación personal entre ellos se dañó, y con el paso del tiempo se han distanciado.

El problema que se genera por lo mencionado con respecto al clima laboral es que el gerente le ha quitado autoridad al director, y un caso que se vivió y es muy conocido internamente fue el siguiente: el director tenía el control de todos los tutores

docentes en cuanto a sus actividades, estos a su vez debían presentar informes semanales sobre su trabajo al director y con esa información el planificaba las siguientes actividades.

Según el autor (Contreras C, 2011) “Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social; trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo”.

Después de que se generara el altercado entre estos dos, el gerente tomo esa responsabilidad la cual era netamente del director y lo absurdo de esto es que con eso le disminuyo el trabajo al director, pero obviamente esa actitud no fue aprobada para el segundo al mando, por lo que este presento una queja formal a las máximas autoridades de la sede de Compassion International en Quito obteniendo una respuesta positiva y negativa a su vez.

El director tuvo que acudir o llegar a estos extremos ya que el gerente lo había advertido con despedirlo, causal por la que este sintió inseguridad en su estabilidad laboral e incluso emocional por la situación que estaba pasando.

(Rosas H, 2011) Escribe sobre la estabilidad laboral: “La estabilidad laboral, es bueno recordarlo, es el derecho del trabajador a no ser despedido salvo que exista causa justa para ello. La causa justa es el elemento que da legitimidad a un despido. La estabilidad laboral es el derecho soporte de todos los demás derechos individuales y además de los derechos colectivos. Se entiende por estabilidad el grado en que los

empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo”.

(Andre, 2009) Describe la importancia de la autoestima para la estabilidad emocional de las personas y que repercute en su medio: “La forma en la que reaccionamos emocionalmente ante las situaciones cotidianas o extraordinarias de nuestra vida, es una manera en la que podemos identificar cómo está nuestra autoestima. Podemos creer que tenemos muy buena autoestima, pero, ante un problema o dificultad, sentir que nos derrumbamos y nos damos cuenta de que no éramos tan fuertes o estables emocionalmente como imaginábamos. La intensidad o amplitud de nuestras reacciones emocionales ante los problemas, es un factor que nos refleja nuestro nivel de aprecio personal. Si una persona se derrumba ante las críticas, o siente que pierde su seguridad ante las frustraciones, los errores o las fallas, se puede tratar de una persona con problemas de autoestima”.

Lo positivo de esto fue que el director logro conservar su trabajo y momentáneamente todas sus funciones, pero lo negativo fue que se les dio un ultimátum refiriéndose a estos inconvenientes, en el caso de seguirse presentando no solamente perderían sus puestos de trabajo, sino también ocasionaría el cierre de la institución. Compassion International como ente regulador se enfocó más en el carácter religioso enviando recomendaciones y material sobre un buen ambiente laboral, cosa que no fue puesta en práctica. Desde aquel entonces lo que sucede en el CDN Puerta del Cielo no puede ser divulgado a los superiores ya que ocasionaría el cierre de la empresa.

El resto de empleados, no solo del área administrativa se encuentran preocupados, ya que en cualquier momento podría venir una auditoria internacional de parte de las autoridades principales, no solamente de la sede en Quito, sino de la matriz principal de Estados Unidos. Al encontrarse con todas las irregularidades mencionadas anteriormente, las consecuencias no serían favorables para nadie.

Una de las áreas de trabajo más importante por el tipo de actividad que realiza esta institución es el área de tutoría y docencia, es decir tutores asignados a cierta

cantidad de niños para que estos a su vez reciban clases en los días determinados, el problema que se presenta aquí tiene una gran importancia, la mayoría de los tutores no realizan su trabajo adecuadamente, es de conocimiento general que el trabajar con niños es un trabajo que requiere mucha paciencia y dedicación, pero este no es el caso, hay mucho personal que no está capacitado para ejercer esta labor, su desempeño es muy bajo lo que provoca un desinterés y desmotivación en los niños patrocinados, y por ende existe un alto grado de inasistencia a las clases, cosa que no puede ser ignorada ya que al igual que el área financiera, la empresa también depende de esta área ya que si sobrepasa los límites establecidos de inasistencia también se podría correr el riesgo de que se cierre la empresa.

Este problema no solamente se orienta al desempeño laboral y a la falta de preparación de los tutores, sino al hecho de que la raíz de esto es el pésimo clima laboral que existe actualmente entre el cuerpo docente.

Los tutores que laboran en la institución son de diferentes edades, desde los 20 años hasta los 40 años, el proceso de contratación que realiza la empresa no es el adecuado, en ocasiones se han contratado personas que nunca han trabajado con niños, entonces esto provoca el malestar de los tutores con experiencia al ellos notar que los más jóvenes no realizan de manera correcta su labor, en varias ocasiones se han presentado discusiones fuertes, no solamente en las reuniones periódicas que se realizan, sino incluso en presencia de padres de familia e incluso de los mismos niños.

La consecuencia más significativa que ha generado esto es que al ver el desempeño bajo en cuanto a su labor de los tutores jóvenes, los mas experimentados han optado por hacer lo mismo, es decir que también su desempeño ha disminuido.

Dentro de lo que concierne a este problema, el ambiente donde se desarrollan las cátedras no es el adecuado, los salones de clases no cuentan con la ventilación necesaria, hay muchas mesas y sillas en mal estado, los tutores en ocasiones no cuentan con el equipamiento adecuado para trabajar, como marcadores, hojas, cartulinas, e

incluso el espacio físico es limitado en comparación con la cantidad de niños con las que algunos de ellos trabajan. Es decir, no cuentan con los recursos necesarios.

Según el autor (Blazque M, 2012) "Recurso; es todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia".

En esta institución también existe un departamento o área de salud, tienen un doctor contratado que cada cierto tiempo realiza consultas para los patrocinados, el problema en esta área es el gasto innecesario de dinero, por ejemplo, se compran medicinas en grandes cantidades que no han sido presupuestadas, los registros e informes de esta área son pésimos y negligentes según la directora general, quien dice no poder hacer nada ya que el gerente administrativo tiene la última palabra.

En esta área existe un problema que para cualquier empresa tendría una rápida solución, pero aquí la situación es diferente, la encargada de esta área no realiza su labor y siempre envía un reemplazo quien realiza una tarea inadecuada a lo que se debería hacer, es decir que el reemplazo de la titular no está capacitado y no tiene noción de lo que se hace, esto como otros de los problemas mencionados anteriormente, también son pasados por alto. Anteriormente esta área era el punto fuerte de esta empresa, pero con el pasar de los años se convirtió en la de peor desempeño recibiendo quejas de parte de los padres de familia, incluso en las últimas auditorías realizadas esta área tuvo la calificación más baja.

La persona quien está a cargo de esta área tiene malas relaciones con la mayoría de los empleados, no porque sea de temperamento fuerte, sino que el desinterés en el trabajo que realiza es muy notorio de parte de los demás colaboradores y esto a su vez genera decepción y más incertidumbre entre ellos, empeorando así el clima laboral de la empresa.

La preocupación que existe es muy alta, ya que no solo se pone en juego la salud de los niños, sino también la reputación de la institución, además que dicha área es de

vital importancia, así como el área de tutores, por lo que, si no hay mejoría, el cierre del CDN es casi inevitable.

En esta institución casi no son tomadas en cuenta las opiniones de los trabajadores, en ocasiones son ignoradas o incluso no se son permitidas darlas o sugerirlas, el clima laboral en este estudio no solo esta enfocado en las malas relaciones o conflictos que existan entre los empleados, sino también por la falta de comunicación. Si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse de dicha manera. Por ejemplo, si la actitud o el comportamiento de los altos cargos como el gerente son déspotas y autoritarios, aparte de que las persona haya recibido ese comportamiento y haya sido ofendido, también optara por comportarse así con quienes tiene a su cargo o incluso con los demás empleados por el clima laboral se está tornando de esa manera.

Según (MINSA, 2009), el en documento técnico “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” define que: “El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano”.

Anteriormente se dio un caso en el que se confundieron los resultados de unos exámenes, un niño que aparentemente estaba saludable, los exámenes que se realizó fueron por rutina, pero sus exámenes fueron cambiados por el descuido de quien está encargada de esa área, los padres se preocuparon al ver que su hijo sufría de una gastritis avanzada, y lo raro era que era solo un niño de 9 años, cuando se volvió a hacer los exámenes los resultados fueron negativos, luego de un tiempo la tutora de salud acepto su responsabilidad y admitió que por un descuido paso mal los informes escribiendo los nombres y apellidos incorrectos, estos exámenes pertenecían a un chico de 15 años que sufría de gastritis.

El área de limpieza y la preparación de alimentos no es la adecuada, quienes están encargados de preparar los almuerzos para los patrocinados son quienes también se encargan de la limpieza de la empresa, los problemas que existen aquí son algunos, como el caso en que cuando se realizan las compras de los alimentos, quienes laboran en esta área se apropian ajenamente de estos a espaldas de los demás, esto es verídico y ha sido informado al gerente, quien no ha tomado medidas al respecto.

El grado de higiene es muy bajo, hay mucho polvo en algunas partes, alimentos que se han descompuestos, y en ocasiones se ha dejado el saco de la basura de una semana a otra lo cual provoca que moscas y otros gérmenes se propaguen por el lugar, incluso el mismo doctor que labora para esta empresa les advirtió tiempo atrás sobre un brote de tifoidea y salmonelosis por los malos hábitos de higiene que hay en esta área.

Al igual que en las otras áreas de trabajo mencionadas anteriormente, entre quienes trabajan en la limpieza y cocina han ocurrido conflictos y discusiones, ya que, de las tres cocineras, dos de ellas son quienes se van sustrayendo los alimentos y la otra cocinera al no formar parte de lo que las otras dos hacen, es marginada.

Esta institución tiempo atrás gozaba de excelencia laboral, entre todos los CDN que existen en el Ecuador, era uno de los de mayor calificación, superando en muchas ocasiones a los CDN del Guayas que sus instalaciones en comparación con las de esta institución es muy notoria la diferencia, y aun así estaban en lo más alto.

Lo mas extraño es que siempre ha sido administrado por el mismo gerente y el mismo director general desde sus últimos cambios de personal, el clima laboral comenzó a verse afectado con el pasar del tiempo y ahora las consecuencias son las redactadas en esta investigación.

De un correcto clima laboral entre el equipo de trabajo de una empresa, depende el desempeño de los trabajadores y su rendimiento, si existe un clima laboral inadecuado, existirá bajo desempeño, desanimo, desmotivación, conflictos personales, preferencias, entre otros factores que se van generando.

Según los autores (Chiang & Maria Jose Martin Rodrigo, 2010) “el clima organizacional es prospero cuando satisface las necesidades personales básicas y superiores de las personas y aumenta su ánimo. Y también puede impulsar cambio desfavorable cuando produce frustración de las personas porque no satisface esas necesidades esperadas. Vale decir que el ambiente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado a la motivación de las personas”.

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional”. (Guerrero & Castañeda, 2016)

Un ambiente de unidad, un espíritu de trabajo en equipo, una correcta motivación son factores positivos que generan un clima laboral comfortable, incluso más allá de la infraestructura de la empresa, el espacio físico, entre otros. Si la persona esta satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, esta insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad.

El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios. (Lopez, 2012)

(Garcia, 2010) refiere que: “En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones”.

CONCLUSIONES

El clima laboral que se presenta en el CDN Puerta del Cielo está provocando que las metas y objetivos de la organización no se estén cumpliendo, pero este inconveniente también va de la mano con la actual gestión administrativa de la empresa, por lo que los problemas existentes sin pronta solución provocarían eventos venideros con consecuencias graves para la empresa.

Los problemas existentes en esta institución son relacionados con el clima laboral, cuya variable encierra y deriva todas las problemáticas de esta entidad, es decir situaciones que radican entorno al personal de trabajo, en todas las áreas que conforman esta empresa, comenzando desde su gestión administrativa y terminando en el último nivel jerárquico.

Las encuestas que se realizó al personal de la institución afirman la existencia de estos problemas, no solo por el ambiente de trabajo sino por el rol administrativo que se maneja en la entidad, esto ha provocado incomodidad e inconformidad en la gran mayoría de los colaboradores.

Este estudio de caso determina que existe poco interés de parte de la gestión administrativa en las competencias de los empleados, hay poco control en lo que sucede internamente, falta de evaluación y resultados, no existe una retroalimentación en caso de encontrarse errores. Se identificó también que no existe influencia por parte de los líderes de esa institución, lo que ha provocado actitudes negativas del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Andre, C. (2009). *Practicas de Autoestima*. AndreBook.
- Arenas, D. C., & Sánchez, G. G. (2012). *Clima organizacional y desempeño laboral: factores indispensables en instituciones educativas*. Madrid: Editorial Académica Española, 2012.
- Blazque M, M. A. (2012). *Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Chiang, M., & Maria Jose Martin Rodrigo, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacion laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: Estudios Superiores de Monterrey .
- compassion.org.ec. (2011). Quito. Obtenido de <http://www.compassion.org.ec/index.php/quienes-somos/mision-y-vision>
- compassion.org.ec. (2011). Quienes somos, porque nos diferenciamos de los demas. Colorado. Obtenido de <http://www.compassion.org.ec/index.php/quienes-somos/mision-y-vision>
- Contreras C, D. A. (2011). *Multiculturalidad: Su analisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacionales prevalectentes en un mundo globalizado*. Obtenido de Eumed.net: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Cravino. (2014). *La Gestión del Desempeño en las Organizaciones*. Medellin.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *CLIMA LABORAL*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Garcia, D. (2010). Satisfaccion Laboral. *Revista en Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Guerrero, B. A., & Castañeda, L. F. (2016). *Pymes: Gestion y Clima Organizacional*. Barranquilla-Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Lopez, P. (2012). Alcanzando la satisfaccion laboral: Secretos para ser feliz en el trabajo. Madrid: Servicios editoriales S.L.
- Martinez, M. J. (2016). *Gestion estrategica del clima laboral*. Madrid: Edicion digital: marzo de 2016.
- MINSA. (2009). *Metodologia para el estudio del clima organizacional*. Lima - Peru: E.I.R.L Servicios Graficos.
- Palma, S. (2014). *Escala de Clima Laboral SC-SPC*. Lima - Peru : Comercializadora Cartolan EIRL.
- Rosas H. (2011). *La estabilidad laboral en riesgo*. Lima - Peru. Obtenido de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/especial/estabilidad-laboral-enriesgo_99145.html

ANEXOS

**Encuesta dirigida al personal laboral del Centro De Desarrollo De La Niñez Puerta
del Cielo de la ciudad de Babahoyo**

1. ¿Cree usted que el clima laboral es el adecuado en la empresa en qué labora?

Si _____

No _____

2. ¿La gestión administrativa implementa métodos para incentivar a sus empleados en la empresa?

Si _____

No _____

3. ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la empresa en que labora?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

4. ¿Conoce usted los problemas laborales y administrativos de la empresa?

Si _____

No _____

5. ¿Cree usted que el clima laboral del personal es importante para el desarrollo de una empresa?

Si _____

No _____

6. ¿Qué factores cree usted que afectan el desempeño laboral en una empresa?

Falta de Motivación _____

Mala Administración _____

Atraso en la cancelación de salarios _____

Conflictos internos _____

Otros _____

7. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral en la empresa que labora?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

8. ¿Cree usted que la gestión administrativa tiene relación con el clima laboral en una empresa?

Si _____

No _____

9. ¿Considera usted que la responsabilidad del clima laboral radica solo en la gerencia?

Si _____

No _____

10. ¿Considera usted que las falencias en la gestión administrativa y el desempeño laboral son comunes en las empresas ecuatorianas?

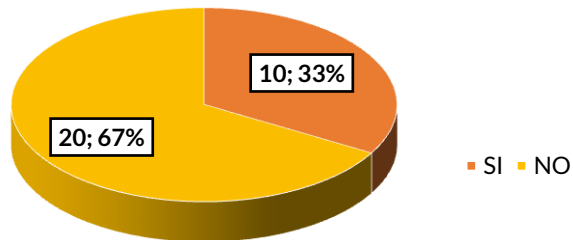
Si _____

No _____

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

1. ¿Cree usted que clima laboral es el adecuado en la empresa en que labora?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%

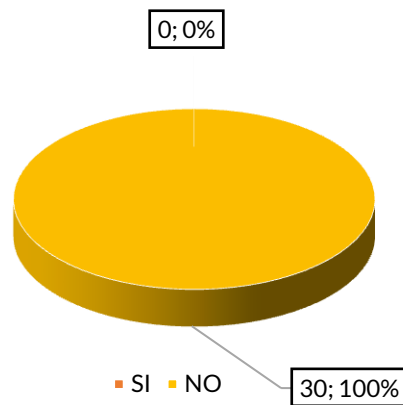


Total	30	100%
-------	----	------

Análisis: Del total de encuestados que fueron 30 empleados, 10 empleados que representa al 33% respondieron que si es adecuado el clima laboral que se maneja en la empresa, mientras que 20 empleados que representan el 67% restante respondieron de manera negativa.

2. ¿La gestión administrativa implementa métodos para incentivar a sus empleados en la empresa?

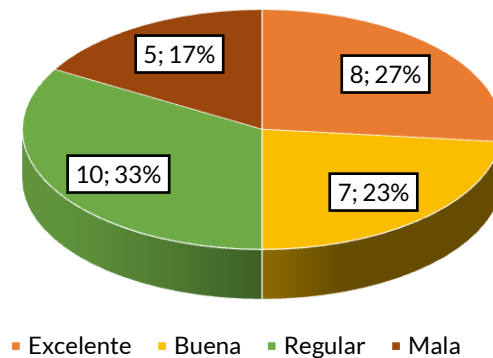
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%



Análisis: Del total de encuestados que son 30 empleados, el 100% es decir las 30 personas en su totalidad respondieron que la gerencia no incentiva al personal.

3. ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la empresa en que labora?

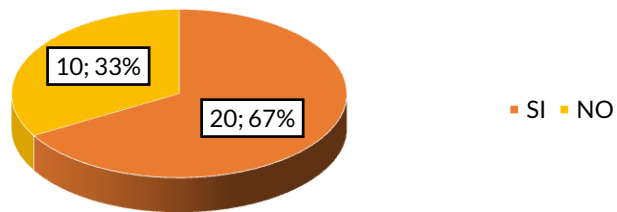
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	27%
Buena	7	23%
Regular	10	33%
Mala	5	17%
Total	30	100%



Análisis: Del total de encuestados, el 27% que representa 8 empleados califica como excelente la gestión administrativa actual, el 23% considera que la administración actual es buena, el 33% la califica como regular, y finalmente el 17% califica la gestión administrativa de la empresa como mala.

4. ¿Conoce usted los problemas laborales y administrativos de la empresa?

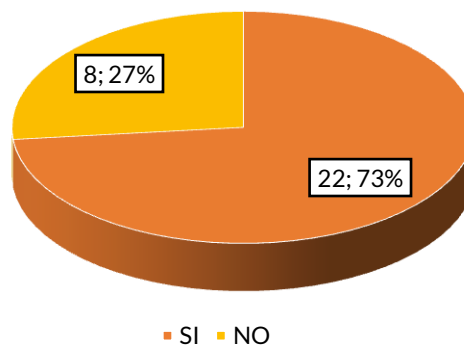
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%



Análisis: La pregunta planteada fue, ¿Conoce usted los problemas laborales y administrativos de la empresa?, el 67% respondieron que, si los conocen, y el 33% de los empleados encuestados manifestó no conocer los problemas que tiene la empresa.

5. ¿Cree usted que el clima laboral del personal es importante para el desarrollo de una empresa?

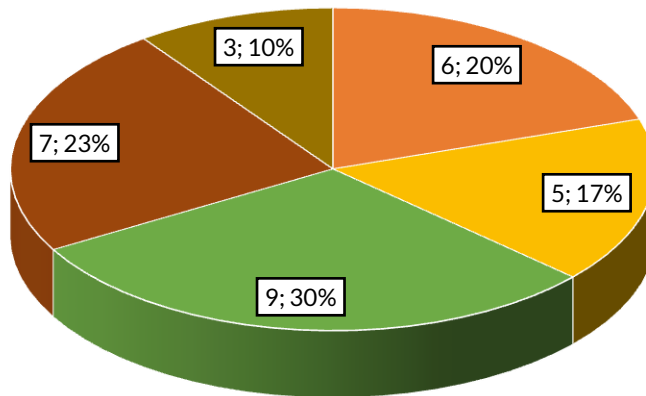
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%



Análisis: De los 30 empleados encuestados en su totalidad, el 73% manifestó que el clima laboral si es importante para el desarrollo de una empresa, mientras que el 27% restante considera lo contrario.

6. ¿Qué factores cree usted que afectan el clima laboral en una empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de motivación	6	20%
Mala administración	5	17%
Atraso en la cancelación de salarios	9	30%
Conflictos internos	7	23%
Otros	3	10%
Total	30	100%

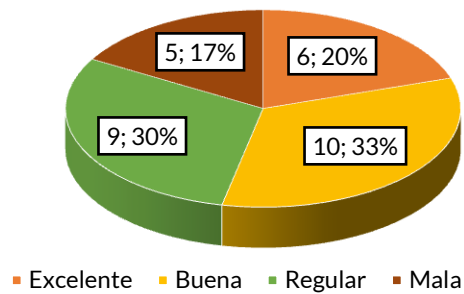


- Falta de motivación
- Mala Administración
- Atraso en la cancelación de los salarios
- Conflictos internos
- Otros

Análisis: Del total de encuestados, el 20% considera que la falta de motivación afecta al clima laboral, el 17% considera que esto ocurre por una mala administración, el 30% cree que el atraso en la cancelación de los salarios es la razón de un clima laboral inadecuado, el 23% considera que es por conflictos internos en la empresa, y finalmente el 10% manifestó que son otros los factores que afectan el clima laboral.

7. ¿Cómo calificaría usted el desempeño laboral en la empresa que labora?

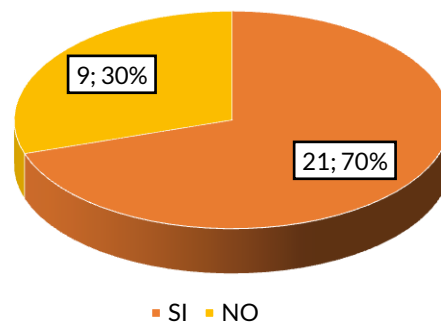
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	20%
Bueno	10	33%
Regular	9	30%
Malo	5	17%
Total	30	100%



Análisis: De los 30 empleados encuestados en su totalidad, el 20% califica el desempeño laboral de la empresa que labora como excelente, el 33% de encuestados lo califica como bueno, el 30% lo califica como regular, y por último el 17% considera que el desempeño laboral de la empresa es malo.

8. ¿Cree usted que la gestión administrativa tiene relación con el desempeño laboral en una empresa?

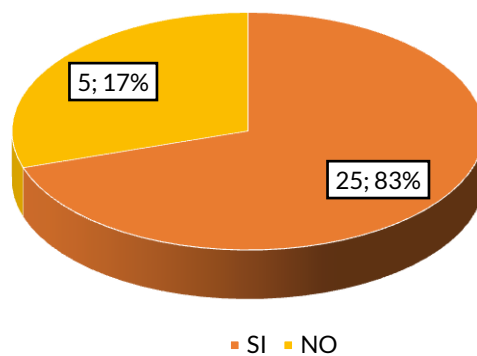
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%



Análisis: El 70% de los empleados encuestados que representan a 21, creen que la gestión administrativa si tiene relación con el desempeño laboral, mientras que el 30% restante que representa a 9 empleados encuestados considera que no hay relación alguna entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en una empresa.

9. ¿Considera usted que la responsabilidad del clima laboral radica solo en la gerencia?

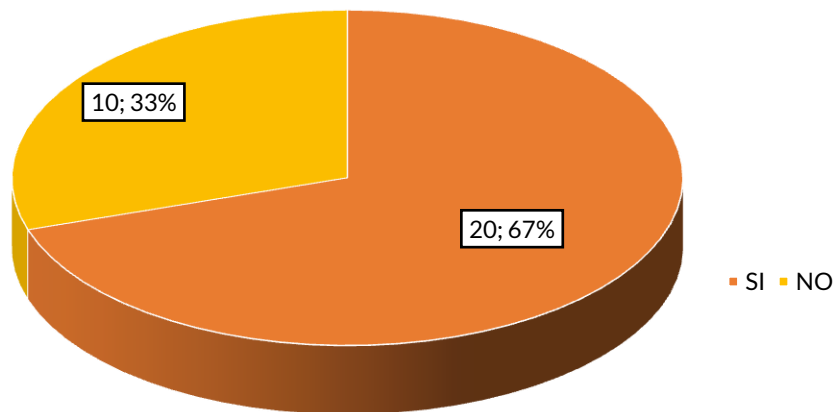
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	83%
No	5	17%
Total	30	100%



Análisis: El 83% de empleados encuestados que representan a 25 de los 30 empleados considera que la responsabilidad del clima laboral radica en la gerencia, y el 17% restante que son los 5 empleados consideran que no radica la responsabilidad solo en la gerencia.

10. ¿Considera usted que las falencias en la gestión administrativa y clima laboral son comunes en las empresas ecuatorianas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%



Análisis: El 67% de los encuestados considera que las falencias en administración y desempeño laboral en las empresas ecuatorianas son comunes, a diferencia del 33% restante que considera que no son comunes estas dos variables en entidades del país.

