



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima  
organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de  
Guayas, Ecuador**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Pesantes Zurita, Jenniffer Marlene (orcid.org/0000-0002-2830-9371)

**ASESOR:**

Dr. Centurion Larrea, Angel Johel (orcid.org/0000-0002-7169-7680)

**CO-ASESOR:**

Dr. Oyola Cortez, Hugo Milton (orcid.org/0000-0002-1028-3150)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**CHICLAYO – PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

Dedico mi celebridad y alegría de esta tesis a nuestro padre Dios y mis ángeles, quienes me permitieron concluir este proceso muy significativo en la formación socio-laboral. A mi pareja, por su auxilio, flexibilidad y una inmensa tolerancia; además a mis padres, quienes, han sido la fuerza necesaria para el desarrollo y finalización de mi tesis, ya que con sus recomendaciones me han podido encaminar, dando fin a mis estudios profesionales.

## **Agradecimiento**

Agradezco a todas las personas que me han podido ayudar con sus conocimientos y su prestigioso tiempo, al colaborar conmigo en todo este trayecto; de manera muy especial extendiendo a los Doctores Angel Johel Centurion Larrea y Hugo Milton Oyola Cortez por sus asesorías, apoyo, comprensión y calidad en el servicio de su docencia durante la realización de este proyecto de investigación. Gracias por ser pacientes y nutrirme con sus enseñanzas que me serán muy fructíferos en el ámbito laboral.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tabla .....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	17
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN .....	23
VI. CONCLUSIONES .....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS .....	32
ANEXOS .....	42

## Índice de tabla

Tabla 1 <i>Nivel de estrategias de mejora continua</i> .....	18
Tabla 2 <i>Dimensión Comunicación interna</i> .....	19
Tabla 3 <i>Dimensión Relaciones interpersonales</i> .....	20
Tabla 4 <i>Dimensión Compromiso</i> .....	21
Tabla 5 <i>Dimensión Delegación de funciones</i> .....	22

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Diseño de investigación</i> .....	14
Figura 2 <i>Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para fortalecer el clima organizacional</i> .....	31

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar una propuesta en forma de programa sobre la supervisión de colaboradores que permita fortalecer el clima organizacional en los Centros de Desarrollo Infantil [CDI] de un distrito de Guayas, Ecuador. El estudio tuvo un enfoque descriptivo-cuantitativo, con una muestra de 98 colaboradores que trabajan directamente como supervisores, coordinadores y operativos. Se utilizó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, cuyos resultados obtenidos de la recolección de datos, fueron procesados a través del software estadístico del SPSS v25, y luego tres expertos tuvieron a cargo el otorgamiento de la validez, para su posterior confiabilidad utilizando el coeficiente del Alfa de Cronbach (0,743). El instrumento demostró que el 6% de los colaboradores se encuentran en el nivel bajo del clima organizacional, 58% en el nivel medio y 34% en el nivel alto. Adicionalmente, la propuesta denominada: Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para fortalecer el clima organizacional, fue diseñada expresamente para este caso, y fue evaluada por tres expertos quienes aplicaron los criterios de aplicabilidad, contextualización y pertinencia. Se tuvo como conclusión, que la propuesta puede fortalecer el clima organizacional con las recomendaciones realizadas pertinentemente.

**Palabras clave:** supervisión de colaboradores, clima organizacional, comunicación interna, relaciones interpersonales, delegación de funciones.

## **Abstract**

The objective of this research was to design a proposal in the form of a program on the supervision of collaborators that allows strengthening the organizational climate in child development centers in a district of Guayas, Ecuador. The study had a descriptive-quantitative approach, with a sample of 98 employees who work directly as supervisors, coordinators, and operatives. The survey technique was used with the questionnaire instrument, whose results obtained from data collection were processed through the SPSS v25 statistical software, and then three experts were in charge of granting validity, for its subsequent reliability. using Cronbach's Alpha coefficient (0.743). The instrument showed that 6% of the collaborators are in the low level of the organizational climate, 58% in the medium level and 34% in the high level. Additionally, the proposal called: Employee supervision improvement plan to strengthen the organizational climate, was expressly designed for this case, and was evaluated by three experts who applied the criteria of applicability, contextualization, and relevance. It was concluded that the proposal can strengthen the organizational climate with the recommendations made pertinently.

**Keywords:** supervision of collaborators, organizational climate, internal communication, interpersonal relations, delegation of functions.

## I. INTRODUCCIÓN

La supervisión de los colaboradores, debe contener en su práctica, los elementos básicos para la adecuada gestión, entre estos se pueden mencionar la apropiada valoración a los trabajadores, en base un buen trato, respeto mutuo y trato sensible, humano y digno. En ese sentido, a partir del año 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), diseñó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con la finalidad de erradicar la pobreza, propiciar la paz y el desarrollo en todo el mundo, a partir del cual, el ODS N° 08 que trata sobre la promoción del crecimiento de la economía con inclusividad y de manera sostenible, generar empleos y fomentar el trabajo decente en general, en cuyas metas se detallan los alcances del mismo, por ejemplo, en la Meta N° 8.5, referida hacia alcanzar condiciones de pleno empleo, con productividad y con trabajo honesto e íntegro para todas las personas, como horizonte al 2030, es decir, que nadie debe trabajar en situaciones de desventaja salarial, beneficios y trato equitativo, justo y digno, y con las mejores condiciones que el clima organizacional le puede ofrecer (Kreinin & Aigner, 2022; García-Muiña et al., 2021; ONU-PNUD, 2021).

Desde España, Ortiz-Campillo et al. (2019) se ha determinado la relación entre el ambiente físico, la estructura organizativa, el ambiente social y la conducta individual de los servidores con el clima organizacional. En similar estudio en México por Soria et al. (2019), quienes establecieron la importancia de los aspectos más relevantes que influyen en el clima organizacional, son: la estructura, el afecto, el apoyo, la recompensa, la responsabilidad, los estándares de trabajo y el riesgo asociado a las funciones. Por ello, en el estudio realizado en Ecuador por Vera et al. (2018) concluyó que el éxito o fracaso en el ambiente de trabajo depende en gran medida del clima organizacional, es decir, de la forma cómo se sienten en la convivencia diaria, y el resultado se traduce en excelentes relaciones interpersonales y mejor atención a los usuarios. En tal sentido, la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 11, sobre el ejercicio de los derechos y garantías de los derechos humanos, es enfática al referirse cuando se trata de respetar a la dignidad del ciudadano para que tengan un adecuado desenvolvimiento, en esa misma línea del ODS N° 08; siendo que cualquier ciudadano que realice labores para el Estado, se merece el adecuado tratamiento,

con el respeto no solamente a sus derechos laborales, sino, que además y fundamentalmente, a sus derechos como persona humana, que como se ha evidenciado, la Constitución lo respalda. Por lo tanto, cualquier trabajador, puede exigir de pleno derecho, que sean respetados estos derechos constitucionales, y entre estos su autonomía para realizar sus funciones en un adecuado clima organizacional (OAS-Lexis, 2008; Adana-Díaz et al., 2019; Oubrich et al., 2021).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, en un Centro de Desarrollo Infantil [CDI] del Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES] de Guayaquil, se han identificado incumplimiento en las funciones laborales de los coordinadores del CDI, de acuerdo a lo estipulado por la Norma Técnica Misión Ternura del Acuerdo Ministerial 072 del 2019, señala las 26 funciones que debe realizar, dentro de su jornada laboral, y con niveles de eficiencia, eficacia y productividad, que logren los propósitos personales e institucionales. Sin embargo, las coordinadoras, abusando de su posición como tales en la institución, ejercen presión a las educadoras, que tiene otras funciones más específicas, pues, son estas, dedicadas a cuidar y proteger a los menores en custodia. Estas, situaciones de abuso, se expresan a través del incumplimiento de las funciones de los coordinadores, para ser trasladadas a las educadoras, quienes realizan las labores adecuadas de los coordinadores, además de las suyas propias, lo que deviene en la recarga de sus labores ordinarias, que también están señaladas en la misma Norma Técnica con 06 funciones específicas y una general, que expresa la posibilidad de incrementar las funciones por el mismo MIES (MIES, 2019).

Esta situación, representa un claro abuso del poder temporal de los coordinadores, y justamente, se da este incumplimiento de las labores, por la carencia de control, supervisión, monitoreo o fiscalización más directa y permanente a cada uno de los empleados públicos, que los obligue al cumplimiento de sus labores, a cada uno de los servidores públicos, para lo cual han sido contratados en el Estado. En tal virtud, de lo descrito anteriormente, se formula la siguiente interrogante, como problema general: ¿De qué manera un programa de supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador?

Por lo tanto, esta investigación se justificó desde varias aristas, iniciando por: (i) justificación teórica, porque trató de reducir la brecha del conocimiento que proporcionan las teorías para un tratamiento adecuado de la supervisión de los colaboradores para mejorar el clima organizacional, habida cuenta que no se está implementando pertinentemente; (ii) justificación práctica, dado que los resultados, que se plasmaron en un mecanismo de supervisión de colaboradores contribuirá a la mejora de las condiciones de trabajo dentro de un renovado clima organizacional; (iii) justificación metodológica, en la medida que se construyó un instrumento para medir y diseñar la propuesta del mecanismo de supervisión de colaboradores, el mismo que puede ser utilizado en otras investigaciones en el futuro; y por último, la (iv) justificación social, ya que la forma cómo se supervisó a los colaboradores produjo un clima organizacional adverso, para el fomento del desarrollo integral de los trabajadores; por ello, este estudio, benefició a los mismos trabajadores, a la institución y a la sociedad, porque se lograron personas mejor desarrolladas mentalmente para avanzar en los otros espacios de la familia y la sociedad.

Por ello, se estableció el objetivo general: Diseñar un programa de supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador; luego, los objetivos específicos: (I) Diagnosticar el estado de la supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador; (II) Determinar las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador; y, (III) Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador. Finalmente, la hipótesis general de investigación: Un programa de supervisión de colaboradores permitirá mejorar el clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

## II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se han identificado los estudios realizados en el ámbito internacional, nacional y local, destacando en el primer grupo a Torres (2020) en su tesis doctoral respecto de la determinación de la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de una institución estatal de Cajamarca en la unidad de administración y finanzas, 2018. Se estudió a 50 servidores que trabajaban en la sección correspondiente, a quienes se les aplicó una encuesta, con el apoyo del cuestionario, para cada una de las variables indicadas. Siendo menester indicar que la metodología de este estudio, fue básica, no experimental, cuantitativa, explicativa y transversal. Como resultados importantes, se ha logrado determinar que existió influencia entre clima organizacional sobre el desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que a medida que el clima organizacional mejora, el desempeño de los trabajadores también mejora, caso contrario, cuando el clima de la empresa no es el adecuado, influye en el desempeño de los servidores, llevándolo por un camino de deficiencia. Es decir, que la influencia es directamente proporcional, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral y viceversa.

Gutiérrez (2018) en su tesis de maestría, sobre la supervisión determinó cómo se relaciona el desempeño laboral de los servidores estatales integrantes de municipio de Caylloma en Arequipa de 2018. Por este propósito se diseñó el estudio básico, descriptivo y correlacional, no experimental y transversal. Fueron 90 los trabajadores que formaron la población y muestra del organismo municipal, solo de la administración. Se utilizó el cuestionario como el instrumento más apropiado, que permita recolectar los datos de las dos variables indicadas. Que permitió obtener como resultado importante que sí se pudo relacionar a la supervisión con el desempeño laboral de los servidores municipales; lo que implica, que los trabajadores producen mejores resultados cuando la supervisión es más cercana y frecuente. En tanto, los funcionarios, están obligados a implementar las estrategias de control, fiscalización, guía, monitoreo y acompañamiento, que son inherentes a la labor del nivel estratégico de la supervisión; entonces, al determinar la existencia de un adecuado trabajo de

supervisión, se obtendrá como consecuencia mejor desempeño que se traduce en mayor productividad individual, que aporta al objetivo institucional.

Charry (2018), en su artículo estableció la relación entre la gestión de la comunicación interna con el clima organizacional en el aparato estatal, a través del estudio básico, no experimental, cuantitativo y transeccional. Considerándose a 200 colaboradores en la muestra estudiada, cuyos datos fueron recogidos con los instrumentos de cada variable, y en ambos casos se logró alta confiabilidad. Por ello, se alcanzaron resultados auspiciosos, ya que, se determinó la existencia de la relación correspondiente, así mismo, entre las dimensiones de la variable 1, con la variable 2; mencionándose a las siguientes dimensiones de la comunicación interna: grado estructural, influenciar en el puesto, considerar, entusiasmar y apoyar, orientar hacia la recompensa y orientar para desarrollar y promover las labores. Destacando como resultado descriptivo, que el 56.5% manifiesta que efectivamente se evidencia el predominio de la ineficacia para comunicarse internamente en la institución.

Paredes & Quiróz (2021), mediante este trabajo buscó relacionar al clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de las más importantes cadenas de autoservicio del Ecuador. Este estudio fue aplicado, cuantitativo, no experimental, transeccional y correlacional. Se consideró a 379 trabajadores seleccionados de las tres primeras cadenas de comercio; a quienes se les aplicó los dos cuestionarios correspondientes a las dos variables, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad muy alto. Y, en el tratamiento inferencial se determinó que la correlacional es muy débil, pero lo que no implica que estas organizaciones comerciales, han sabido responder a las exigencias del mercado a partir del espacio endógeno, potenciando los procedimientos de control, fiscalización y monitoreo del personal con la implementación de nuevos procedimientos que contribuyen para que la labor de supervisión genere un clima laboral óptimo, y que sea capaz de motivar en los servidores un alto desempeño en el ejercicio de sus tareas. Por lo tanto, los autores concluyeron que la correlación existente, ha permitido obtener resultados satisfactorios en la distribución de las tareas para un alto desempeño con la mejora del clima organizacional.

Govea & Zuñiga (2020), fueron los autores de una investigación que se orientaron a relacionar al clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios; esto fue posible, a través del estudio básico, no experimental, cuantitativo y descriptivo-correlacional, para 40 servidores como parte de la población y muestra de la empresa seleccionada en el Ecuador; quienes aportaron con sus respuestas en el cuestionario, que estuvo constituido por factores importantes de las dos variables: implicar, cohesionar, apoyar, autónomo, organizar, presionar, aclarar, controlar, innovar y dar comodidad; así mismo, se midió la satisfacción intrínseca y extrínseca. Estos resultados, fueron contundentes al indicar que 24 trabajadores mostraron su conformidad respecto al clima organizacional, y por otro lado, 32 colaboradores mostraron su agrado por la satisfacción laboral. Finalmente, se concluyó que indudablemente, la existencia de la relación positiva entre las variables estudiadas, lo que dejó conformes a los investigadores, pues, facilitará la implementación de políticas que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores, con los resultados institucionales.

Luna et al. (2019), en el artículo sobre la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados dedicados a la educación en el Ecuador, que tuvo como objetivo la determinación de la relación de las variables en estudio, a partir de la revisión bibliográfica. Este importante estudio tuvo sus fundamentos en los modelos multidimensionales del compromiso de la organización, y sus resultados de la revisión realizada, mostró clara consistencia con las diferentes teorías del clima organizacional, lo que las habilita para darle utilidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, especialmente de aquellos que ejecutan labores operativas. Estos análisis estuvieron centrados en la búsqueda de las referencias teóricas que posteriormente tengan armonía con el diseño correlacional de las variables en estudio. Por ello, los autores concluyeron que los resultados obtenidos favorecen el diseño de modelos teóricos fundamentados en caracterizar las percepciones sobre la cultura organizacional y la frecuencia del comportamiento entre los empleados dentro de la organización; lo que permitió identificar con facilidad cómo se relacionaron la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores.

En este siguiente apartado se presentaron las teorías que sustentaron esta investigación. En primer lugar, se tuvieron las teorías sobre supervisión de colaboradores, como: (i) La teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, fundamentadas en los estilos de dirección de los grupos que deben ser dirigidos, controlados y guiados, para alcanzar las metas individuales y empresariales; (ii) La teoría de la motivación de Abraham Maslow, basado en la jerarquía de las necesidades de las personas, en las que de acuerdo al nivel de necesidades en que se ubique el individuo, este va a ser motivado y controlado, para aspirar a alcanzar otro escalón en sus deseos de ir superándose, lo que le genera un impulso de logro permanente (Ahmad et al., 2021); y, (iii) La teoría funcional de la supervisión, respecto de la implementación de la autoridad relativa, dividida y distribuida zonalmente, para efectivizar la eficiencia de las funciones de los trabajadores en un escaso periodo de trabajo.

En segundo lugar, se tuvieron a las teorías sobre el Clima organizacional, como: (i) La teoría del Clima organizacional de Likert, quien estableció que los trabajadores se comportan dependiendo estrictamente de la conducta administrativa y del ambiente de la organización que estos gozan, que impacta en la percepción de estos, y esta percepción modula su comportamiento laboral (Beus et al., 2018); (ii) Teoría de la atribución, en el sentido que el comportamiento de la persona, dependerá de 3 elementos: distinguir, consensuar y consistir (Muschetto & Siegel, 2021; Nguyen et al., 2017); y (iii) La teoría de las relaciones humanas de Hugo Münsterberg y de Elton Mayo de 1927, fundamentada en las interrelaciones de los individuos en función de los alcances de la organización informal, la motivación, comunicación, liderazgo y dinámica del grupo de trabajo (Townsend et al., 2020).

A continuación en este tercer apartado, se desarrolló el marco teórico de las variables en estudio, partiendo de la supervisión de colaboradores, ya que la capacidad integradora se ha convertido en la labor más importante a cargo del director, por eso, los supervisores deben dar valor y respeto a las personas por lo que valen; y debe considerar que los empleados que están a su cargo son personas humanas con facultades de: inquietar, sentir y crear (Culpepper & Gauntlett, 2021); por lo tanto, el supervisor debe potenciar su capacidad de

informar y escuchar a sus subordinados, debido a que son habilidades fundamentales en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020; Kristinsson et al., 2019). En este orden de ideas, se debe considerar a la escucha activa, como elemento importante en el proceso de comunicación, y para que dentro de este, se maximice la capacidad de comunicación entre las partes, ubicando a cada uno de los receptores como emisores en la oportunidad que corresponda alternativamente, y aún en el rol pasivo de receptor, sea activo, al mantener la escucha activa, como máxima concentración en la recepción y decodificación del mensaje, lo que le permitirá interpretar y comprender mejor el código; de esta manera, se logrará mayor eficiencia comunicativa y mejorará el clima interno de la organización, porque se tendrá trabajadores que puedan comunicarse plenamente.

De manera que la supervisión debe hacer énfasis en su esencia pedagógica como un aspecto fundamental a considerar dentro del ambiente laboral, como armonizar las tendencias laborales, con la unificación de los criterios de control, que facilite la unión de los esfuerzos de todos hacia el objetivo común de la organización (Olivo-Franco, 2020; Girma et al., 2021; Atinbire et al., 2021). Evidentemente, que la labor de supervisión, no es solamente la de ejercer control o fiscalización, como se ha sustentado anteriormente, si no que, hoy en día, esta labor, se complementa y nutre muy bien con las herramientas de la docencia, es decir, que el supervisor debe enseñar al subordinado, debe guiar por el camino correcto de hacer las cosas. En otras palabras, el supervisor es el que sabe cómo se hacen las cosas, y debe enseñar al colaborador a hacer las cosas, complementándose muy cohesionadamente las competencias del saber y del hacer.

Por otro lado, el clima organizacional, que representa el conjunto de factores que están asociados a la satisfacción laboral en armonía con el comportamiento de los demás trabajadores (Asuyama, 2021). Esto significa que, en la medida que tiene más prevalencia el clima de autonomía en la ubicación laboral se tiene mayores grados de satisfacer a los demás servidores y de seguro, las instituciones fomentan un espacio agradable para que todos se relacionen favorablemente

contribuyendo a satisfacer a los servidores (Charry, 2018; Merino-Plaza et al., 2018; Martinussen & Davidsen, 2021).

La supervisión de colaboradores, es concebida como el instrumento adecuado para apoyar la capacidad de gestionar del superior, permitiéndole brindar el apoyo requerido para el éxito de la tarea, la forma de evaluar las competencias en el hacer las tareas y el grado de autonomía otorgado al trabajador para su desenvolvimiento normal (Ordóñez-Hernández et al., 2017; Chamorro-Atalaya et al., 2022). En este caso en concreto, esta herramienta permite al funcionario gestionar el recurso humano de los CDI, mediante las labores propias de la gestión administrativa.

La valoración del colaborador, que se origina a raíz de la contribución a valor específico como persona, en la consideración de hacerle sentir como un trabajador que genera aporte a la institución, con el trato amable, trato cordial y trato justo en cualquier circunstancia laboral (Pérez-Juárez & Pedraza-Nájar, 2019). Cuya carencia, dificulta que el clima organizacional sea el óptimo para que los trabajadores se desarrollen en las mejores condiciones, para ello, es preciso que se le otorgue el buen trato a la altura de su esencia como ser humano.

El respeto al colaborador, como un atributo importante de la supervisión que enaltece la labor del funcionario, debido a que debe prodigar el respeto al trabajador por encima de sus diferencias individuales, como respeto como persona, por lo que significa en su magnificencia creadora, respeto como trabajador, por lo que significa como contribuyente al éxito de la institución, y respeto a sus derechos, consagrados por las leyes divinas y laborales (Llanes et al., 2018). Para el colaborador y funcionario, funcionan como una máxima del comportamiento interno, pues es la base de la comunicación, coordinación y de la autoridad, manifestada en la estructura organizacional.

Comunicación con los colaboradores, considerada como mecanismo muy importante que propicia el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores, en la medida que la interacción fácil, clara y sencilla, contribuye a generar confianza y a predisponer al trabajador a responder con rapidez y eficiencia. Para ello, la comunicación debe cumplir con tres condiciones: debe ser fluida, es decir se debe

utilizar un medio que contribuya a la interacción dual, desde el emisor al receptor y desde el receptor al emisor; debe ser clara, con la codificación entendible para ambas partes, que permita ser decodificada sin inconvenientes por el receptor y viceversa, que permita la comprensión en todos los niveles de la organización; y, debe ser transparente, que no esconda ninguna intención subalterna que conduzca a una interpretación sesgada a favor de una de las partes, para sacar ventaja deshonestamente (Choque et al, 2021; Rivero-Remírez, 2019). En todo espacio social, y más aún en el laboral, la comunicación es un elemento clave que permite el intercambio de opiniones, ideas, conocimientos y experiencias, en virtud de una necesidad mutua de apoyarse uno con otro, para viabilizar las tareas individuales y colectivas, para la obtención de los logros que ayuden a conseguir los objetivos empresariales.

Trato humanizado al colaborador, cuando se le prodiga justicia, equidad y buenas condiciones laborales para su desarrollo mental y para el desempeño óptimo de sus funciones. De manera que la supervisión actuará dentro del marco de la sensibilidad humana, respetando su dignidad como persona y como ente importante de la organización (Gutiérrez, 2017). Esta es una tarea pendiente de las organizaciones, pues la megatendencia humanizadora exige alta dosis de sensibilidad independientemente de las tareas que desempeñe, debe ser tratado de tal manera que la sensibilidad humana dignifica su condición de persona y trabajador.

El clima organizacional, en las empresas estatales y privadas, es considerado por ser la acumulación de percepciones generales de los colaboradores sustentada en la emoción individual, a partir de la comprensión de la conducta laboral individual y en su interacción con los grupos organizados de la institución, para las estructuras formales e informales y en su intervención en los procesos internos (Gonzales et al, 2021). Generado por las condiciones mínimas necesarias que la empresa debe otorgar a los trabajadores, que garantice su desenvolvimiento total y eficiente, cuya cuota de aportación al objetivo empresarial le provee la satisfacción de desarrollo y gestor del éxito de la institución.

La Comunicación interna, con la transferencia de la codificación del lenguaje entre el superior y el subordinado, facilita la transferencia de la información vinculada a la ejecución de la tarea, y puede ser: (1) descendente, que promueve el diálogo, desde el nivel más alto hacia el nivel más bajo, mediante las órdenes, para la realización de una actividad como parte de sus funciones; (2) horizontal, que contribuye a la comunicación entre padres o entre grupos de trabajo, con el propósito de coordinar acciones en conjunto y obtener el logro de una meta; (3) ascendente, es la que está dirigida a partir del último escalón hasta la posición más alta, y se da cuando el subordinado eleva al superior alguna petición, o cuando responde a un llamado de acción del superior (Tkalac Verčič & Men, 2023; Pazmay, 2019). Hoy, es prioritario que los superiores sepan implementar la comunicación efectiva, para ello, se debe recurrir al tipo más propicio que contribuya al entendimiento y capacidad de respuesta individual y organizacional.

Relaciones interpersonales, se caracterizan por realizarse entre dos o más personas como mínimo, constituyendo un aspecto crucial para desarrollar a la comunidad; y en la empresa, es un elemento crítico para el intercambio de posiciones, ideas, conocimientos y metas de sus integrantes, cuyo propósito es común entre ellos (Hancock et al., 2021). En este orden de ideas, actualmente, ninguna empresa puede exonerarse de implementar adecuadamente un sistema de recursos humanos, basado en sólidas relaciones individuales y colectivas, pues estas construyen diariamente el ambiente laboral, que lógicamente, será positivo si las relaciones entre los trabajadores son agradables, o lo contrario. Sin embargo, estas dependen de la mano directriz de la institución que asuma como política gestar un adecuado clima organizacional para impulsar al logro del equipo.

Gestión de las emociones, en cualquier circunstancia el colaborador debe gestionar adecuadamente sus emociones, en su relación con los demás, que incluye el autocontrol, el equilibrio, la tolerancia y la asertividad (Uribe et al., 2021; Humphrey, 2020). En este espacio, se ocupa muy especialmente del individuo, es un ente muy complejo, que actúa por bajo la influencia de sus emociones, y que estas actuaciones demostrarán qué tanto las controla o qué tanto se mantiene en una zona de desequilibrio emotivo, que le impide implementar la tolerancia y la

asertividad; factores importantes para afianzar las relaciones humanas y por ende, mejorar el ambiente que propicia un adecuado clima organizacional.

Genera confianza, es la cualidad del trabajador capaz de obtener la confianza de los demás a través de la transmisión de credibilidad en base a sus atributos personales, formados por la experiencia y formación académica adquiridas (López-Zambrano et al., 2021; Thériault & Gazzola, 2018). Este es uno de los atributos del funcionario que desarrolla la labor de supervisión, no solamente limitarse a ejercer el control por controlar y detectar los errores para ser sancionados; ni de fiscalizar, con el argumento de corregir, pero que implícitamente trae consigo una amonestación; ni de auditar, para identificar los desaciertos y someterlos a la aplicación del reglamento disciplinario; más todo lo contrario, el funcionario de supervisión, debe estar dotado de los atributos más resaltantes de un líder organizacional, que sepa predicar con el ejemplo, que sea un prototipo de ejecutivo digno de ser emulado por sus buenos actos y solidaridad con los subordinados, de tal manera que produzca su autoridad a través del reconocimiento de los demás, inspirando con su ejemplo, y logre ganarse la confianza de los colaboradores; de esta manera, se podrá trabajar en comunión de ideas e ir por el mismo objetivo.

Contribuyeron al desarrollo, las relaciones interpersonales contribuyen al desarrollo del individuo con la capacidad de desprendimiento al compartir información, producto de su experiencia y formación adquiridos a lo largo de sus vida, poniendo a disposición de los demás, y así mismo, en reciprocidad, recibe la información de los demás, con la cual favorece su desarrollo laboral, personal y profesional (Calva et al., 2019). Evidentemente, al estar definido el hombre como un ser eminentemente social, las relaciones interpersonales, construyen un nuevo ser más completo, que se enriquece por el intercambio de experiencias y conocimientos sobre un fenómeno dado.

Compromiso, se entiende como el estado psíquico positivo, que otorga satisfacción y entrega hacia el trabajo, con los ingredientes de vigor, dedicación y responsabilidad por el cumplimiento de sus tareas laborales. Este grado de compromiso motiva al trabajador en búsqueda del logro personal y colectivo, cuyo

esfuerzo está orientado hacia la realización de sus funciones con calidad, que le permita alcanzar la meta y contribuir al éxito de la organización (Sarfo et al., 2022; Prieto-Díez et al., 2021). Es importante considerar que la labor fundamental del supervisor, es de motivar a los trabajadores para potenciar sus capacidades hacia el alcance de objetivos retadores, en base al compromiso interno que se refleja en los resultados exitosos.

Delegación de funciones, como parte inherente a la labor de la supervisión, pues se implementa la vinculación de dos procesos, uno de transferencia y el otro de transformación, en el primero, de transferencia se transfiere una facultad para que sea ejercida por otro, y en el segundo, de transformación, la facultad termina en una acción modificada como resultado esperado al logro. Por tanto, estas dos labores contribuyen a la eficiencia de la supervisión, delegando adecuadamente las tareas a los colaboradores, sin que les reste protagonismo en sus tareas originales, si no, que sean de apoyo a la instancia superior (Gómez, 2020).

En este sentido, la delegación de funciones, trae consigo la asignación de tareas específicas a realizarse en un corto periodo, la asignación de responsabilidades de su propio campo de acción laboral o de otro que se sea asignado extraordinariamente en base a sus competencias, y por último la capacidad de delegar funciones, como un atributo fundamental del superior que comparte tareas, responsabilidad y autoridad (Andrade et al., 2019).

### III. METODOLOGÍA

La metodología incluyó los siguientes aspectos a considerar:

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

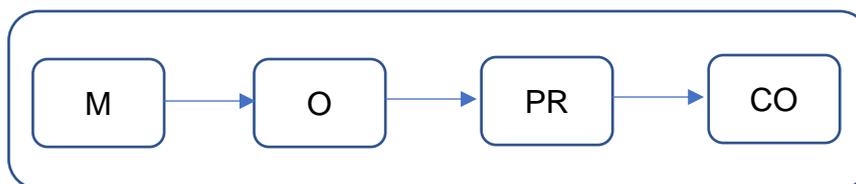
Básico, ya que describió el fenómeno tal como estuvo en la realidad, con el sustento del marco teórico desde el inicio hasta el final, sin que ello implicara la aplicación de las recomendaciones (CONCYTEC, 2020). Con el enfoque cuantitativo, se representaron en tablas de frecuencia e inferenciales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

##### 3.1.2. Diseño de investigación

Diseño no experimental, dado que no se realizó ninguna modificación a la problemática (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). De corte transeccional, debido a que se realizó en un solo momento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Descriptivo, porque se caracterizaron los datos de la realidad para medir las variables (Bernardo et al., 2019). Fue propositiva, ya que se diseñó una propuesta (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

#### Figura 1

*Diseño de investigación*



**Nota:** M=muestra; O=observación; PR=propuesta; CO= clima organizacional

#### 3.2. Variables y operacionalización

##### Definición conceptual

Supervisión de colaboradores, la integración es una tarea importantísima de la dirección y por ello cada supervisor debe valorar y respetar a la persona por lo

que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme potencial creativo (Culpepper & Gauntlett, 2021). Informar y escuchar a sus subordinados es fundamental en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020).

Clima organizacional, debe ser productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Barría-González et al., 2021).

### **Definición operacional**

Clima organizacional, se midió mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificaron en tres niveles: bajo, medio y alto.

### **Dimensiones e indicadores de las variables**

Supervisión de colaboradores, que presentó las siguientes dimensiones: (1) Valoración del colaborador (trato amable, trato cordial, trato justo), (2) Respeto al colaborador (respeto como persona, respeto como trabajador, respeto a sus derechos), (3) Comunicación con los colaboradores (fluida, clara, transparente), (4) Trato humanizado al colaborador (sensible humanizado, digno, clima organizacional).

Clima organizacional, que incluyó las siguientes dimensiones: (1) Comunicación interna (ascendente, horizontal, descendente); (2) Relaciones interpersonales (gestión de las emociones, genera confianza, contribuye al desarrollo); (3) Compromiso (hacia el logro, hacia la calidad, hacia la meta); (4) Delegación de funciones (asignación de tareas, asignación de responsabilidades, delegar funciones).

### **Escala de medición**

Aplicada a la supervisión de colaboradores, mediante la escala de Likert (1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= indiferente; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo). Aplicada al Clima organizacional, mediante la escala de

Likert (1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= indiferente; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo), con la cual se medirá esta variable.

### **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1. Población**

Considerando que es la agrupación de personas que tienen rasgos en común y con el mismo objetivo, se fijó como población a 113 coordinadores y 18 educadoras de los Centro de Desarrollo Infantil (CDI) de Guayas, que en total, sumaron 131 (Arias & Covinos, 2020).

**Criterios de inclusión:** (i) se consideró a los 101 coordinadores que laboraban dentro de los CDI del distrito Centro Sur de Guayas; (ii) se consideró a las 12 coordinadoras territoriales, que supervisaban a las coordinadoras dentro de cada CDI; y, (iii) se consideró a las 18 educadoras que laboraban directamente en la atención de los niños;

**Criterios de exclusión:** se excluyó de este estudio a la analista de CDI, por ser un nivel jerárquico por encima del propósito de investigación.

#### **3.3.2. Muestra**

Fueron 98 colaboradores, aplicados proporcionalmente a coordinadores y coordinadoras territoriales-supervisoras (Fuentes-Doria et al., 2020). Con el 95% de confianza, 50% de éxito, 50% de no éxito y 5% de margen de error.

#### **3.3.3. Muestreo**

Fue aleatorio simple, debido a que todos los trabajadores tuvieron las mismas condiciones de ser sujetos de estudio (Feria et al., 2019).

#### **3.3.4. Unidad de análisis**

Fueron cada uno de los trabajadores de un CDI de Guayas (Ñaupas Paitán et al., 2018).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Las técnicas para recolectar los datos, por la naturaleza del estudio, fue la encuesta, ya que permitió la recolección de los datos adecuadamente (Arias & Covinos, 2020). Los instrumentos para la recolección de los datos, por excelencia para la técnica de encuesta, fue el cuestionario y, en este caso, se diseñaron dos instrumentos: (1) cuestionario sobre la supervisión de colaboradores, y (2) cuestionario sobre el clima organizacional (Arias & Covinos, 2020).

### **3.5. Procedimientos**

Fueron las etapas más importantes para la realización del estudio: (i) Elección del tema; (ii) Diagnóstico del problema; (iii) Identificación de los antecedentes, teorías, justificación, objetivos e hipótesis; (iv) Diseño de la metodología; (v) Diseño, validación y confiabilidad de los instrumentos; (vi) Proceso que ayude a recolectar los datos, a partir del instrumento sobre clima organizacional; (vii) Tabulación, procesamiento e interpretación de los datos; (viii) Discusión y redacción de conclusiones; (ix) Redacción, presentación y sustentación del informe final de tesis (Aceituno et al., 2020).

### **3.6. Método de análisis de datos**

Esta investigación requirió de la utilización de los métodos descriptivo, analítico, sintético y estadístico descriptivo, para la medición de los datos en su primera etapa (Sucasaire Pilco, 2021).

### **3.7. Aspectos éticos**

Desde la posición de la investigadora, la ética se fundamentó en los principios del Código de Ética de la Universidad César Vallejo en base a la Resolución N°470-2022, son: (i) Autonomía, ya que los sujetos de la muestra podían negarse a participar en el momento que estimaran conveniente; (ii) Beneficencia, ya que procuró el bienestar de los participantes; (iii) Justicia, con el trato homogéneo a todos; y, (iv) Responsabilidad, porque la investigadora asumió las consecuencias de los resultados (RCUN N°340- Universidad César Vallejo, 2020).

#### IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se demostraron los resultados obtenidos en la implementación del instrumento de recolección de datos, se describieron los hallazgos encontrados para el análisis correspondiente, los cuales estuvieron asociados directamente con los objetivos formulados desde el inicio del estudio.

Respecto al objetivo específico número uno, que evaluó el estado actual de la supervisión de colaboradores en los CDI del distrito sur de Guayas, Ecuador, se apreció:

**Tabla 1**

*Nivel de estrategias de mejora continua*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	6	1,0
Nivel medio	58	64,0
Nivel alto	34	35,0
Total	98	100,0

*Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario.

Interpretación: En la tabla 1, sobre la percepción actual con respecto a las 4 dimensiones, el 1% de los servidores consideró que el nivel de las estrategias de mejora continua fue bajo, entre tanto el 64% lo posicionó con un nivel medio y un 35% con un nivel alto.

Teniendo en consideración la tabla 1, es necesaria la implementación de nuevas estrategias de mejora que ayuden a realizar una eficiente supervisión de colaboradores.

Posteriormente, al conocimiento del estado actual de la variable en estudio, resulta muy importante la desagregación en sus dimensiones como sus componentes principales, cuyo propósito fue examinar la influencia que tiene en el clima organizacional:

**Tabla 2**

*Dimensión Comunicación interna*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	23	23,4
Nivel medio	37	37,8
Nivel alto	38	38,8
Total	98	100,0

*Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario.

Interpretación: Con los resultados obtenidos de los trabajadores encuestados, con respecto a la dimensión de comunicación interna, se visualizó que el 38,8% de los 98 servidores públicos encuestados manifestaron que la comunicación interna se encontró en un nivel alto, pero con un porcentaje casi similar al nivel medio con un 37,8%. Esto indica que se debe mejorar todo lo expuesto, con acciones que ayuden a destacar de manera ascendente la supervisión de colaboradores. Asimismo, con un 23,4%, los encuestados lo percibieron un nivel bajo significando que cumplían con la respectiva comunicación interna en la institución pública.

Con respecto a la segunda dimensión: Relaciones interpersonales, se tiene lo siguiente:

**Tabla 3**

*Dimensión Relaciones interpersonales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	1	1,0
Nivel medio	44	44,9
Nivel alto	53	54,1
Total	98	100,0

*Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario.

Interpretación: Cuando se preguntó sobre la dimensión de relaciones interpersonales, referente al proceso de comunicación que es parte fundamental de todo servidor público o privado, se observó un nivel alto en el 54,1%, permitiendo suponer que existen las relaciones interpersonales pero no son las adecuadas, ya que reflejaron un nivel medio en el 44,9% de encuestados que significó que no han sido lo suficientemente claras las instrucciones o la orientación entre ellos. Por todo aquello es necesario fomentar la gestión de las emociones, generando confianza y contribuyendo al desarrollo de las relaciones interpersonales.

Luego se diagnosticó la dimensión 3: Compromiso, y de acuerdo al instrumento de recolección de datos se determinó:

**Tabla 4**

*Dimensión Compromiso*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	2	2,0
Nivel medio	46	46,9
Nivel alto	50	51,1
Total	98	100,0

*Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario.

Interpretación: En lo que concernió a la dimensión compromiso, cuando se consultó si aún mantenían el compromiso para lograr sus metas personales en la institución, el 51,1% contestó en un nivel alto, significando que siguen comprometidos a pesar de ciertas falencias que existen, seguido por el nivel medio con un 46,9% y finalizando con el nivel bajo de 2,0%. Esto demostró que el compromiso se encuentra en un nivel conveniente, pero aún existen debilidades con respecto a la falta de empeño de los servidores públicos, por lo tanto, se deben evaluar las causas, realizando acciones de mejora con respecto al estar comprometidos hacia el logro de la calidad humana y a su vez poder alcanzar la meta institucional entre todos sus compañeros.

Finalmente, se evaluó la dimensión 4: Delegación de funciones, con cuyo siguiente cuadro se ha mostrado que:

**Tabla 5**

*Dimensión Delegación de funciones*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	8	8,2
Nivel medio	71	72,4
Nivel alto	19	19,4
Total	98	100,0

*Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo a los resultados alcanzados de los encuestados con respecto a la dimensión delegación de funciones, el 72,4% de los 98 servidores encuestados consideró que la delegación de funciones se localizó en un nivel medio, dando a evidenciar que, al asumir otras funciones, descuidaban cumplir bien las suyas, mientras que un 8,2% consideró que estas actividades resultaron incorrectas. Por todo lo que precede, es necesario delegar funciones, asignando tareas para llevar a cabo un plan de acción, que mejore la eficiencia de los colaboradores con la asignación de responsabilidades y poder fortalecer el clima organizacional de la institución.

## V. DISCUSIÓN

En este apartado se llevó a cabo el estudio crítico y autocritico de la presente investigación, la misma que buscó resolver los principales problemas que se presentan en la supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador 2022.

En relación con el primer objetivo específico, diagnosticar el estado de la supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador, según los resultados obtenidos de la tabla 1, el 35.00% de los trabajadores percibió a la supervisión como óptima y el 64.0%, como regular. Estos resultados indicaron que la supervisión no es la más efectiva; teniendo la supervisión a los colaboradores la finalidad de mejorar la productividad, aprovechar al máximo los recursos y el tiempo, capacitar con regularidad a los trabajadores, dar seguimiento a los trabajadores y contribuir a la mejora de las condiciones laborales. Estos resultados no concordaron con la investigación de Torres (2020), quien en la dimensión supervisión, concluyó que 9 de cada 10 trabajadores consideraron que su trabajo contribuye con el mejoramiento de la organización personal; y, 8 de cada 10 trabajadores, consideraron que la supervisión laboral es importante dentro de una organización, en este estudio, la supervisión a los colaboradores se realizó a través de acciones de orientación, de proyección, programación y ejecución, cumpliendo un rol importante el supervisor. Sin embargo, los resultados coincidieron con Gutiérrez (2018), quien concluyó que los trabajadores consideraban a la supervisión como regular, con un 54.70%, en este estudio la falta de supervisión ocasionó que los colaboradores sean menos productivos y que les sea imposible alcanzar los objetivos institucionales; de igual manera, los resultados guardaron relación con el estudio de Paredes y Quiroz (2021), quienes encontraron que la supervisión se relacionó con el desempeño laboral de manera positiva, mas no significativa, pero este resultado fue suficiente para demostrar que la supervisión es útil para mejorar el desarrollo de los empleados; sustentándose en la teoría de X y teoría Y de Douglas McGregor, que sostiene que a los colaboradores se les guía, dirige y controla, con la finalidad que alcancen sus metas personales y organizacionales; al igual que con la Teoría de

Maslow, en donde la supervisión permite identificar y jerarquizar las necesidades de los colaboradores.

En cuanto a la comunicación interna, los resultados obtenidos en la tabla 2, indicaron que el 38.80% de los encuestados percibió a la comunicación interna como óptima, similar porcentaje a quienes la percibieron como regular, con un 37.80%. Estos resultados indicaron que se debe mejorar el nivel de comunicación entre los trabajadores pues, una comunicación interna eficaz, aumenta la productividad y el rendimiento de los trabajadores, aumenta la satisfacción laboral, fomenta el intercambio de información, mejora el trabajo colaborativo, incrementa el sentido de pertenencia en relación con el centro laboral, el intercambio de ideas y pensamientos es más claro y preciso; mientras que el 23.40% la percibió como mala, por lo que una comunicación ineficaz puede traer conflictos internos dentro de la organización, conlleva a desacuerdos y la comunicación no oficial o distorsionada se convierte en rumores, que perjudican el clima organizacional, desmotiva a los trabajadores. Estos resultados contradijeron a la investigación de Charry (2018), quien al estudiar la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público, concluyó que predomina la comunicación interna ineficaz en 56.60%, es decir que 6 de cada 10 trabajadores estuvieron en desacuerdo con la gestión de la comunicación interna, la misma que deteriora el clima organizacional, fundamentándose en la teoría del clima organizacional de Likert, quien consideró tres tipos de variables para clasificar las características de la organización, y, dentro de las variables intermedias, las mismas que están orientadas a medir el estado interno de una organización, consideró a la comunicación. En síntesis, la comunicación interna, es una herramienta estratégica fundamental en las organizaciones, sin una eficaz comunicación interna entre los trabajadores no será posible coordinar adecuadamente las actividades, involucrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores institucionales.

Según la dimensión Relaciones interpersonales, los resultados obtenidos en la tabla 3 indicaron que el 54.10% de los encuestados las ubicó en un nivel alto, y un 44.90% como regular, evidenciándose que las relaciones interpersonales no son las más adecuadas, estos resultados al ser comparados con la investigación de

Paredes y Quiroz (2021), quienes al estudiar el clima organizacional y desempeño laboral de una tienda de supermercados, hallaron que el involucramiento y la supervisión fueron valoradas por los trabajadores, pues consideraron que contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral, por otro lado, los resultados coincidieron con Govea & Zúñiga (2020), quienes determinaron que existe relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando 3 indicadores de la dimensión relaciones interpersonales (implicación, cohesión y apoyo), referidas al vínculo laboral de los trabajadores, la identificación y el apoyo mutuo. Fundamentándose en la teoría de las relaciones humanas de Hugo Münsterberg y de Elton Mayo de 1927, quienes hicieron énfasis que la persona es base fundamental de la organización y la actitud hacia su trabajo y el tipo de equipo en el que se encuentra, son factores relacionados con el éxito de la organización. En síntesis, las organizaciones están conformadas por un gran grupo de personas con diferentes actitudes, comportamientos y creencias, por esta razón, es importante mantener y desarrollar relaciones humanas sanas que creen un lugar de trabajo positivo y por ende aumenten la productividad en la organización, por lo tanto, las buenas relaciones humanas, hacen que los trabajadores disfruten su trabajo, aumenta la productividad, reduce la fatiga física y mental, incrementa el desarrollo personal y profesional, fomentan el sentido de pertenencia en relación a la organización.

Según la dimensión compromiso, los resultados obtenidos en la tabla 4 indicaron que el 51.10% de los encuestados lo ubicó en un nivel alto, y un 46.90% como regular, lo cual no significó que los trabajadores se sientan totalmente comprometidos con la organización; permitir a través de procedimientos que sean supervisados donde el trabajador participe de la toma de decisiones, y de esta manera aumentar el nivel de compromiso. Estos resultados tuvieron relación con los hallazgos de Luna et al., (2019), quienes al estudiar la cultura y clima organizacional encontraron que el compromiso hace que los empleados se sientan bien con su trabajo, lo que está estrechamente relacionado con otros factores como la satisfacción y la motivación, deduciendo, que los empleados altamente comprometidos son más productivos que los empleados menos comprometidos. Esto se fundamentó en la teoría del clima organizacional de

Likert, quien sostuvo que la naturaleza del clima organizacional afecta el nivel de compromiso; es así que, un clima laboral positivo aumenta el nivel de compromiso de los trabajadores; por el contrario, en un deficiente clima laboral, el compromiso se ve afectado. En síntesis, cuando se habla de compromiso laboral, se refiere a los trabajadores que están motivados, entusiasmados por la labor que desempeñan dentro de la organización.

Según la dimensión delegación de funciones, los resultados obtenidos en la tabla 5, demostraron que el 19.40% de los encuestados la ubicó en un nivel alto, y un 72.40% como regular, es así, que 7 de cada 10 trabajadores percibió la delegación de funciones como regular, por lo tanto, debe ser supervisada para asegurar que el trabajo se desarrolle en el menor tiempo posible y por la persona que tiene mucho más talento para llevarlo a cabo. Estos resultados al ser comparados no coincidieron con la investigación Torres (2020), quien encontró que 9 de 10 trabajadores cumplieron con responsabilidad las tareas asignadas, 6 de cada 10 trabajadores se sintieron obligados en apoyar a sus compañeros, 7 de cada 10 trabajadores cumplieron con las normas al realizar su labor, y 6 de cada 10 trabajadores consideraron que sus ideas no eran tomadas en cuenta por el exceso de reglas y trámites administrativos, estos resultados sirven de apoyo para no cometer errores al momento de delegar funciones. Sustentándose en la teoría de La teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, en el proceso de la delegación de funciones, a los trabajadores se les dirige, controla y orienta, con el fin de supervisar y evaluar su desempeño en esta nueva tarea; mientras que la Teoría de la atribución, analiza el comportamiento de los trabajadores, al asignarle una nueva tarea; también se sustenta en la teoría de la motivación de Abraham Maslow, referida a que la satisfacción influye en la persona, la cual es resultante de los factores motivadores que ayudan a aumentar la satisfacción personal. En síntesis, la delegación de las funciones, reconoce las habilidades de los trabajadores a los cuales se les asigna nuevas responsabilidades, por lo tanto, la delegación de funciones incentiva a los trabajadores, mejora el clima organizacional, incrementa la productividad, gestión eficiente de los trabajadores e impulsa el compromiso corporativo.

Como segundo objetivo específico: Determinar las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador; se ha determinado que la supervisión fue deficiente, dado que los supervisores daban más importancia a deshacerse de sus propias obligaciones, las mismas que eran delegadas en exceso a los colaboradores, con lo cual, desnaturalizan la esencia de la autoridad y la delegación de funciones, en una organización guiada por una estructura de la división del trabajo establecido por Fayol, y desvirtuando la capacidad de la delegación como herramienta de apoyo a la gestión, según Ordóñez-Hernández et al. (2017), cuyo argumento radicó en que la supervisión debe ser entendida como el instrumento que tiene el superior para efectivizar la distribución de las tareas, de acuerdo al puesto y al perfil profesional, con el firme propósito de lograr la productividad individual y mejores indicadores de gestión para la institución. Otro aspecto importante fue la valoración al trabajador, en este caso, los supervisores aprovechaban su cuota de poder temporal, para abusar del sometimiento de los trabajadores que no tenían otra opción de empleo, y les recargaban en labores que no eran de su competencia, siendo las del supervisor que deben ejecutar los subordinados. Esta situación es capaz de afectar la moral, motivación y la valoración a los operativos, bajando considerablemente su estima personal, que va en contra de lo que Douglas McGregor en su teoría X y Y, y de Abraham Maslow en su teoría de la Motivación que, en ambos casos, hizo referencia a la forma de conducir con prioridad en las expectativas y en la satisfacción de las necesidades de cada uno de los integrantes de la institución. Otra importante característica a considerar fue el respeto al colaborador pero que, en estas circunstancias, pocos rasgos positivos se pueden mencionar, dado que existió poca disposición de los supervisores a respetar las funciones detalladas en el manual de organización y funciones y en los contratos laborales de los operativos, al recargarles con funciones ajenas por las que fueron contratados. Además, que la recarga de funciones, no solo los distrae de sus propias tareas, sino que altera su producción individual, haciéndolo ver como un trabajador deficiente, y que pone en riesgo su continuidad laboral; con el consiguiente aumento de su disconformidad por el trato recibido, lo que produce cierta desazón, que se traduce en la falta de identidad y compromiso con los objetivos de la institución. Esta situación contradujo lo argumentado por Llanes et al. (2018),

quiénes indicaron que respetar al trabajador trae consecuencias muy favorables para la institución, en el sentido que se dignifica a la persona y lo alienta a dar lo mejor de sí, al considerarse parte de la organización, aumentando el sentido de pertenencia de acuerdo a Maslow. Adicionalmente, existieron deficiencias en la comunicación, desde los supervisores hacia los colaboradores, dado que el mensaje llega distorsionado, no por el fondo, sino por la forma en que se transmite, de manera prepotente, altanera y hasta de mal trato; entonces, llevar a cabo una buena comunicación contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y por lo tanto, mejorar el clima organizacional, de acuerdo a lo expresado por Hernández et al. (2019) y Rivero-Remírez (2019) quienes explicaron que la comunicación para cumplir con su finalidad, debe ser clara, transparente y sobre todo honesta. Por último, se hizo referencia al trato humanizado que debe recibir el trabajador, en este estudio, el colaborador no ha recibido tal trato, pues, la humanización según Gutiérrez (2017) es el máximo respeto a la equidad laboral, es la expresión de un trato con sensibilidad humana, mediante el trato digno a todos por igual; circunstancias que no se han dado en la realidad de estudio.

Como tercer objetivo específico: Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador; efectivamente, se realizó la validación de la propuesta por tres expertos en administración, gestión del talento humano, psicología organizacional y en gestión pública, además de expertos en metodología de la investigación, quienes realizaron dicha validación, que contribuyó a uno de los criterios del rigor científico, y posteriormente recomendaron su aplicación.

## **VI. CONCLUSIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones de la investigación, luego del análisis y discusión de los resultados correspondientes:

1. En el diagnóstico de la situación actual de la supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador; se determinó la existencia del nivel medio mayoritariamente con el 64%, respecto de la comunicación interna, relaciones interpersonales y compromiso. Consolidado por la obtención del 0.743 de Coeficiente del Alfa de Cronbach.
2. Las teorías: X y Y de Douglas McGregor y de la Motivación de Abraham Maslow, sirven para implementar los procesos de la supervisión de los colaboradores; así como, las teorías del clima organizacional de Likert y la de las Relaciones Humanas de Münsterberg y de Mayo, sirven para mejorar las relaciones entre los trabajadores independientemente de su posición jerárquica, para gestar un clima organizacional óptimo, en base a las normas y procedimientos de la institución.
3. Se ha determinado las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador.
4. Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Este es un apartado, diseñado para alcanzar las recomendaciones a los órganos competentes en la institución, a fin que sirvan de inicio para gestar el cambio en la situación problemática encontrada:

1. A los administradores de los CDI, que implementen un plan para capacitar en las estrategias de mejora, supervisar a los colaboradores para fortalecer el clima organizacional en la institución. Estas capacitaciones, deben contener talleres vivenciales, que dicha interacción y convivencia favorecería un mejor clima laboral.
2. A los administradores de los CDI, realizar la debida socialización y posterior implementación de la propuesta de este estudio, denominada: Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para fortalecer el clima organizacional, que pueda contribuir con eficiencia y eficacia al logro de los objetivos individuales, colectivos e institucionales.
3. A los responsables de recursos humanos de los CDI que diseñen las directivas pertinentes para la implementación obligatoria en todos sus extremos del plan de mejora, para que sea posible que los supervisores apliquen las actividades y estrategias con el propósito de medir posteriormente su efectividad en el alcance de las metas, en periodos mensuales, trimestrales o semestrales.
4. A los trabajadores de los CDI, que participen activamente en la socialización e implementación de esta propuesta, con la finalidad de contribuir desde sus espacios al fortalecimiento del clima organizacional.

## VIII. PROPUESTA

Esta propuesta permitirá servir como herramienta para fortalecer la supervisión de los colaboradores en un mejor clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador; debido a que presenta una deficiente actividad de supervisión y el clima organizacional no es el más adecuado para que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia, por ello, este plan de mejora tiene como objetivo alcanzar los objetivos institucionales.

### Justificación

La propuesta se denomina “Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para el fortalecer del clima organizacional”, es una alternativa de solución posteriormente al reconocimiento de los problemas que la generan y de los orígenes que las causan, se presenta el plan de mejora, en el que están formuladas las propuestas para solucionar los puntos críticos detectados, con las cuales se pretende implementar una adecuada supervisión de los colaboradores y, al mismo tiempo contribuir a mejorar la convivencia de los trabajadores. Por lo tanto, el objetivo de este plan es mejorar las estrategias de supervisión a los colaboradores para optimizar el clima de la organización en CDI, para alcanzar estándares de productividad por encima del promedio. En tal sentido, se justifica porque permitirá a los CDI diseñar políticas claras para su implementación involucrando a toda la organización.

### Objetivo general

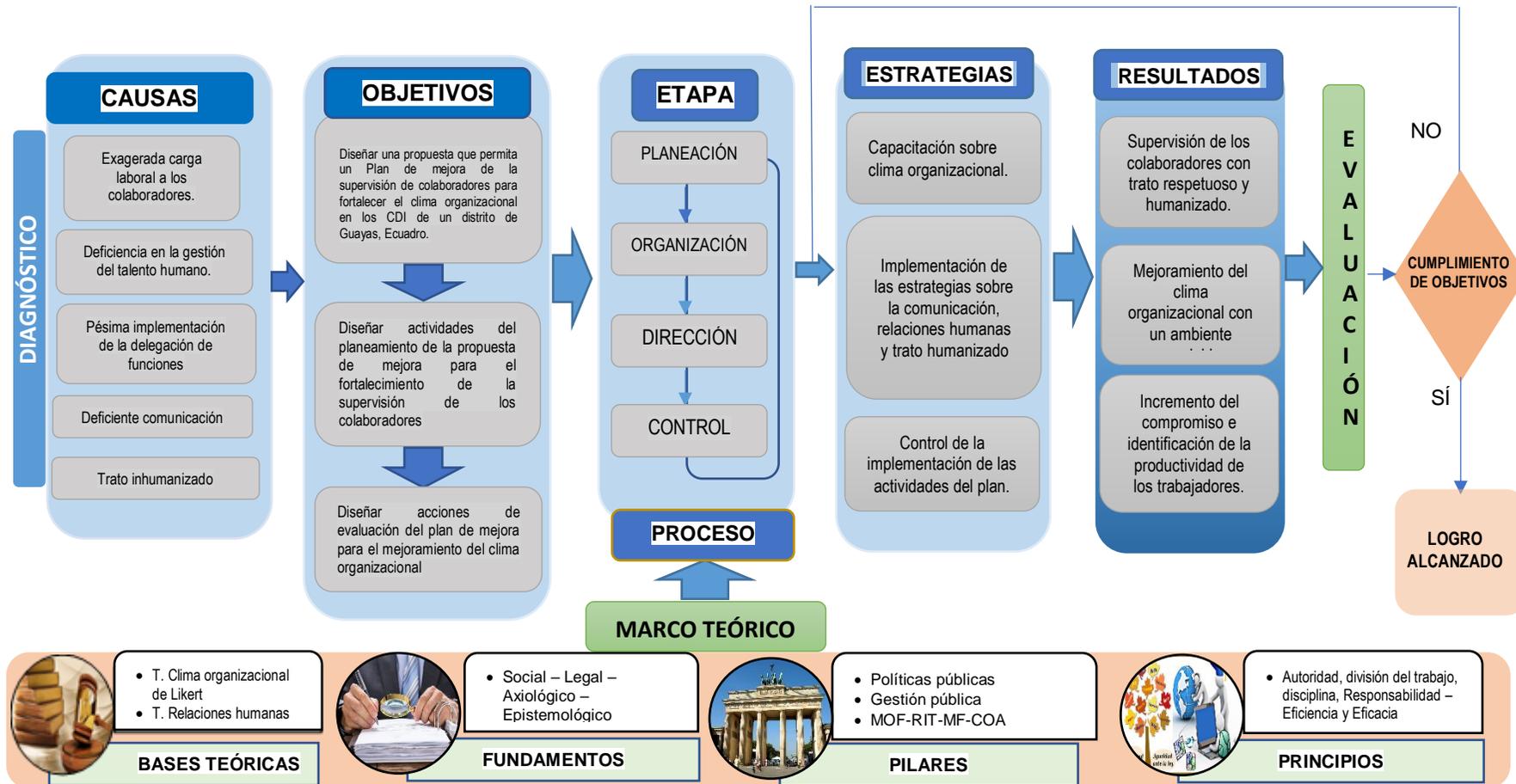
Contribuir a la mejora de la supervisión de los colaboradores con el propósito de fortalecer el clima organizacional en CDI de un distrito de Guaya, Ecuador.

### Objetivos específicos

- Diseñar actividades para la propuesta para mejorar la supervisión de colaboradores.
- Diseñar actividades que permitan evaluar el plan de mejora, al implementarse la supervisión de los colaboradores.

**Figura 2**

*Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para fortalecer el clima organizacional*



**Nota:** Construido a partir del diagnóstico y la literatura revisada.

## REFERENCIAS

- Aceituno, C., Silva, R., & Cruz, C. (2020). *Mitos y realidades de la investigación científica*. Alpha Servicios Gráficos S.R.L. <https://civilmas.net/libros/mitos-y-realidades-de-la-investigacion-cientifica/>
- Adana-Díaz, L., Cuadros-López, A., Andrango-Guerrón, D., Rodríguez-Lorenzana, A., Yacelga-Ponce, T., Loureiro, C., Adana-Díaz, L., Cuadros-López, A., Andrango-Guerrón, D., Rodríguez-Lorenzana, A., Yacelga-Ponce, T., & Loureiro, C. (2019). Nivel educativo y la autonomía funcional en adultos que residen en Quito (Ecuador). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 51(2), 219-227. <https://doi.org/10.14349/rlp.2019.v51.n2.8>
- Ahmad, M., Khan, A., & Arshad, M. (2021). Major theories of Job Satisfaction and their use in the field of Librarianship. *Library Philosophy and Practice*, 2021, 1-17. Scopus.
- Andrade, A. M., A. Del Río, C., & Alvear, D. L. (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. *Información tecnológica*, 30(3), 83-94. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300083>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica* (Primera edición). Enfoques consulting EIRL. <https://docer.com.ar/doc/xccvcv5>
- Asuyama, Y. (2021). Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and other high-income countries. *Labour Economics*, 73. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102082>
- Atinbire, S. A., Marfo, B., Alomatu, B., Ahorlu, C., Saunderson, P., & Weiland, S. (2021). The development of a capacity-strengthening program to promote self-care practices among people with lymphatic filariasis-related lymphedema in the Upper West Region of Ghana. *Infectious Diseases of Poverty*, 10(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s40249-021-00846-z>

- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>
- Bernardo Zárate, C. E., Carbajal Llanos, Y. M., & Contreras Salazar, V. R. (2019). *Metodología de la investigación Manual del estudiante* (Primera). Unidad Académica de Estudios Generales Universidad de San Martín de Porres. <https://docplayer.es/134732351-Metodologia-de-la-investigacion-manual-del-estudiante.html>
- Beus, J. M., Smith, J. H., & Taylor, E. C. (2018). *A theory of climate: Explaining the formation and function of organizational climates*. 78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018. Scopus. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.66>
- Calva Nagua, D. X., Galarza Schoenfeld, A. S., & Sare Ochoa, F. I. (2019). Las redes sociales y las relaciones interpersonales de las nuevas generaciones de ecuatorianos. *Conrado*, 15(66), 31-37. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1990-86442019000100031&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442019000100031&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Chamorro-Atalaya, O., Arce-Santillan, D., Arévalo-Tuesta, J. A., Rodas-Camacho, L., Dávila-Laguna, R. F., Alejos-Ipanaque, R., & Moreno-Chinchay, L. R. (2022). Supervised learning using support vector machine applied to sentiment analysis of teacher performance satisfaction. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 28(1), Art. 1. <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v28.i1.pp516-524>
- Charry Condor, H. O. (2018a). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Charry Condor, H. O. (2018b). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), Art. 1.
- Choque, M. K. O., Edwin C. Delgado, A., Riveros, Y. J. P., Loza, G. E. S., & Cordero Tataje, E. M. (2021). *How the organizational communication and administrative management is perceived by the workers of a public university*. 181-186. Scopus. <https://doi.org/10.1145/3473141.3473246>
- CONCYTEC. (2020). *Guía práctica para la Formulación y ejecución de Proyecto de investigación y desarrollo*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/informes-publicaciones/1323538-guia-practica-para-la-formulacion-y-ejecucion-de-proyecto-de-investigacion-y-desarrollo>
- Culpepper, M. K., & Gauntlett, D. (2021). Inviting everyday creators to make, think, and talk. *Thinking Skills and Creativity*, 42. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100933>
- Feria Ávila, H., Blanco Gómez, M. R., & Valledor Estevill, R. F. (2019). *La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica*. Editorial Académica Universitaria (Edacun). <https://acortar.link/KOFLGE>
- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Universidad Pontificia Bolivariana. [https://www.researchgate.net/publication/346362692\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Conceptos\\_herramientas\\_y\\_ejercicios\\_practicos\\_en\\_las\\_ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables](https://www.researchgate.net/publication/346362692_Metodologia_de_la_investigacion_Conceptos_herramientas_y_ejercicios_practicos_en_las_ciencias_administrativas_y_contables)
- García-Muiña, F., Medina-Salgado, M. S., González-Sánchez, R., Huertas-Valdivia, I., Ferrari, A. M., & Settembre-Blundo, D. (2021). Industry 4.0-based dynamic Social Organizational Life Cycle Assessment to target the social circular economy in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 327. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129439>

- Girma, B., Nigussie, J., Molla, A., & Mareg, M. (2021). Health professional's job satisfaction and its determinants in Ethiopia: A systematic review and meta-analysis. *Archives of Public Health*, 79(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s13690-021-00664-7>
- Gómez Martín, V. (2020). Delegación de competencias y compliance penal: Un estudio sobre la transferencia y transformación de los deberes (de vigilancia) en derecho penal económico. *Derecho PUCP*, 85, 115-138. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202001.004>
- Gonzales Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), Art. 1. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Govea Andrade, K., & Zuñiga Briones, D. (2020a). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2521-27372020000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372020000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)
- Govea Andrade, K., & Zuñiga Briones, D. (2020b). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), Art. 21.
- Gutiérrez Fernández, R. (2017). La humanización de (en) la Atención Primaria. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 10(1), 29-38. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1699-695X2017000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1699-695X2017000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Gutiérrez, J. A. (2018a). *Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de una Municipalidad de Caylloma, Arequipa- 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35214>

- Gutiérrez, J. A. (2018b). *Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de una Municipalidad de Caylloma, Arequipa- 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35214>
- Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hernández Rosado, M., Llesma Rojas, M. de la C., & De Veras Olivera, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de CV. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Humphrey, N. (2020). Addressing the relationship between emotion management and social capital: An analysis of federal employees. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(1), 5-21. Scopus. <https://doi.org/10.20899/JPNA.6.1.5-21>
- Kreinin, H., & Aigner, E. (2022). From “Decent work and economic growth” to “Sustainable work and economic degrowth”: A new framework for SDG 8. *Empirica*, 49(2), 281-311. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10663-021-09526-5>
- Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J., & Snorrason, S. K. (2019). Employees’ Perceptions of Supervisors’ Listening Skills and Their Work-Related Quality of Life. *Communication Reports*, 32(3), 137-147. Scopus. <https://doi.org/10.1080/08934215.2019.1634748>
- Llanes Fernández de laCueva, G., Bejarano Álvarez, D., Márquez Rodríguez, L. M., Ponce Pérez, C., & Martínez Ramírez, R. M. (2018). La humanización

- de la atención de enfermería en salud laboral. *Revista Enfermería del Trabajo*, 8(1), 18-26.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6536488>
- López-Zambrano, C. R., Camberos-Castro, M., & Villarreal-Peralta, E. M. (2021). Los determinantes de confianza y riesgo percibido sobre los usuarios de bitcoin. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 199-215. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.01>
- Luna Montesdeoca, O. Y., Armendariz, C. R., & Andrade Zamora, F. (2019a). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Luna Montesdeoca, O. Y., Armendariz, C. R., & Andrade Zamora, F. (2019b). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), Art. 5.
- Martinussen, P. E., & Davidsen, T. (2021). 'Professional-supportive' versus 'economic-operational' management: The relationship between leadership style and hospital physicians' organisational climate. *BMC Health Services Research*, 21(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06760-2>
- Merino-Plaza, M. J., Carrera-Hueso, F. J., Roca-Castelló, M. R., Morro-Martín, M. D., Martínez-Asensi, A., & Fikri-Benbrahim, N. (2018). Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente. *Gaceta Sanitaria*, 32, 352-361. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.02.009>
- MIES. (2019). *Norma Técnica Reformada Misión Ternura Modalidad Dentro de Desarrollo Infantil*. Ministerio de Inclusión Económica y Social. [https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Norma-T%C3%A9cnica-MT-CDI\\_compressed.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Norma-T%C3%A9cnica-MT-CDI_compressed.pdf)

- Muschetto, T., & Siegel, J. T. (2021). Bibliometric Review of Attribution Theory: Document Cocitation Analysis. *Motivation Science*, 7(4), 439-450. Scopus. <https://doi.org/10.1037/mot0000253>
- Nguyen, H., Johnson, A., Collins, C., & Parker, S. K. (2017). Confidence Matters: Self-efficacy Moderates the Credit that Supervisors Give to Adaptive and Proactive Role Behaviours. *British Journal of Management*, 28(2), 315-330. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12149>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de Tesis* (5ta. Edición). Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Metodologia-de-la-investigacion-Naupas-Humberto.pdf>
- OAS-Lexis. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. OAS-Lexis-Jurídico. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Olivo-Franco, J. L. (2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(15), 170-180. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2616-79642020000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2616-79642020000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- ONU-PNUD. (2021). *Crecimiento económico – Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Ordóñez-Hernández, C. A., Contreras-Estrada, M. I., & González-Baltazar, R. (2017). Calidad de Vida Laboral, Catastrofismo y Aceptación del Dolor Crónico Osteomuscular en Mujeres Trabajadoras. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 26-30. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100026>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de

salud (IPS): Un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 14(2), 187-193.  
<https://www.proquest.com/docview/2246152421/abstract/E8F98B15A6ED4559PQ/1>

Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Solberg Söilen, K., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>

Paredes Floril, P. R., & Quiróz Díaz, J. G. (2021a). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), Art. 46. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>

Paredes Floril, P. R., & Quiróz Díaz, J. G. (2021b). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), Art. 46. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>

Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, 36, 23-34. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>

Pérez-Juárez, J., & Pedraza-Nájjar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(1), 37-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465980003>

Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: Nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>

RCUN°340-2021-UCV. (2020). *Código de Ética en investigación UCV Universidad César Vallejo*. <https://www.ucv.edu.pe/transparencia/codigo-de-etica/>

- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: Tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Sarfo, C. A., Zhang, J. A., O’Kane, P., Podgorodnichenko, N., & Osei-Fosu, K. K. (2022). Perceived corporate social responsibility and employee ethical behaviour: Do employee commitment and co-worker ethicality matter? *Journal of Management and Organization*, 28(1), 184-201. Scopus. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.42>
- Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Sucasaire Pilco, J. (2021). *Estadística descriptiva para trabajos de investigación: Presentación e interpretación de los resultados* (Primera edición digital). Sucasaire Pilco, Jorge. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2241>
- Thériault, A., & Gazzola, N. (2018). Dilemmas that undermine supervisor confidence. *Counselling and Psychotherapy Research*, 18(1), 14-25. Scopus. <https://doi.org/10.1002/capr.12153>
- Tkalac Verčič, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Torres, A. R. (2020a). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una institución pública de Cajamarca en la unidad*

*de administración y finanzas, 2018* [Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24304/Asencio%20Torres%2C%20Ayde%20Rosana.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Torres, A. R. (2020b). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una institución pública de Cajamarca en la unidad de administración y finanzas, 2018* [Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24304/Asencio%20Torres%2C%20Ayde%20Rosana.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A. M., & Dundon, T. (2020). *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations* (p. 374). Scopus. <https://doi.org/10.4337/9781786439017>

Uribe Kajat, J., Jiménez de Aliaga, K. M., Vargas Dávila, J. G., Rey de Castro Hidalgo, D. E., Bashualdo Pérez, M. Á., & Geraldo Campos, L. A. (2021). El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú (2020). *Industrial Data*, 24(1), 179-199.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19858>

Vera Campuzano, N., Suárez Caicheb, A. M., Vera Campuzano, N., & Suárez Caicheb, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000100180&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000100180&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

## ANEXOS

**Anexo 1. Tabla: Matriz de operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable independiente: Supervisión de colaboradores</b>	La integración es una tarea importantísima de la dirección y por ello cada supervisor debe valorar y respetar a la persona por lo que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme potencial creativo (Culpepper & Gauntlett, 2021). Informar y escuchar a sus subordinados es fundamental en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020).	La supervisión de colaboradores se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Valoración del colaborador	Trato amable	Propuesta
				Trato cordial	
				Trato justo	
			Respeto al colaborador	Respeto como persona	
				Respeto como trabajador	
				Respeto a sus derechos	
			Comunicación con los colaboradores	Fluida	
				Clara	
				Transparente	
			Trato humanizado al colaborador	Sensible	
Humanizado					
Digno					
<b>Variable dependiente: Clima organizacional</b>	Clima organizacional, debe ser productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Barría-González et al., 2021).	El clima laboral se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Comunicación interna	Ascendente	Likert Ordinal  1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre
				Horizontal	
				Descendente	
			Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	
				Genera confianza	
				Contribuye al desarrollo	
			Compromiso	Hacia el logro	
				Hacia la calidad	
				Hacia la meta	
			Delegación de funciones	Asignación de tareas	
				Asignación de responsabilidades	
				Delegar funciones	

**Nota:** Información extraída de fuentes bibliográficas.

**Anexo 2. Tabla: Matriz de consistencia**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿De qué manera un programa de supervisión de colaboradores permitirá el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador?</p>	<p><b>Objetivo Principal:</b></p> <p>Diseñar un programa de supervisión de colaboradores que permita el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Diagnosticar el estado de la supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Determinar las características del protocolo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Validar una propuesta de protocolo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p>Un programa de supervisión de colaboradores permitirá mejorar el clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Un programa de supervisión de colaboradores no permitirá mejorar el clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p><b>V.I.:</b> <b>Supervisión de colaboradores</b></p> <p><b>V.D.:</b> <b>Clima organizacional</b></p>	<p><b>Unidad de Análisis</b></p> <p>Colaboradores de los centros de desarrollo infantil</p> <p><b>Población</b></p> <p>131</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>98</p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b></p> <p>Básica – Cuantitativa</p> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Descriptivo-propositivo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental – De corte transeccional</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <pre> graph LR     M[M] --&gt; O[O]     O --&gt; P[P]     P --&gt; C[C]             </pre> </div> <p><b>Nota:</b> M=muestra; O=observación; PR=propuesta; CO= clima organizacional</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Métodos de Análisis de Investigación:</b> Descriptivo, analítico, sintético y estadístico</p>

**Nota:** Información extraída de fuentes bibliográficas.

### Anexo 3. Instrumento de recolección de datos



#### Instrumento de recolección de datos Variable Cuestionario sobre el clima organizacional

**Señores colaboradores:** mucho les agradeceré procedan a llenar este instrumento de acuerdo a la observación que ustedes realizan, para dar respuesta a cada uno de los ítems que se detallan posteriormente, indicando con un aspa (x) en la opción de respuesta que sea pertinente.

**Instrucciones:** el objetivo de este instrumento, es recolectar datos sobre la supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador.

Escala de medición:

1	2	3	4	5
NU	CN	IN	CS	SI
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL							
Dimensión A: Comunicación interna			Escala				
			1	2	3	4	5
Indicadores	Ítems		NU	CN	AV	CS	SI
Ascendente	1	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad					
	2	Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad					
Horizontal	3	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores					
	4	Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución					
Descendente	5	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad					
	6	No es común que usted sugiera alguna mejora a su superior					
Dimensión B: Relaciones interpersonales			1	2	3	4	5
Indicadores	Ítems		NU	CN	AV	CS	SI
Gestión de las emociones	7	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros					
	8	A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros					
Genera confianza	9	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza					
	10	Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes					
Contribuye al desarrollo	11	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución					
	12	Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales					
Dimensión C: Compromiso			1	2	3	4	5
Indicadores	Ítems		NU	CN	AV	CS	SI
Hacia el logro	13	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución					
	14	Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas					
Hacia la calidad	15	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad					
	16	Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad					
Hacia la meta	17	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.					
	18	Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional					
Dimensión D: Delegación de funciones			1	2	3	4	5
Indicadores	Ítems		NU	CN	AV	CS	SI
Asignación de tareas	19	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.					
	20	Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.					
Asignación de responsabilidades	21	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.					
	22	Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.					
Delegar funciones	23	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.					
	24	Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.					

## Anexo 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos



### ESCUELA DE POSGRADO PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

#### Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento Cuestionario sobre el Clima organizacional

Chiclayo, 04 de octubre de 2022

Señor  
Dr. Rafael Villón Prieto  
Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestra en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha construido un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar en lo que respecta a su contenido; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a usted para que, en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Ficha técnica instrumental.
- Instrumento de recolección de datos
- Matriz de consistencia
- Cuadro de operacionalización de variables
- Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos.
- Informe de validación del instrumento

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,



Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**

**1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario sobre el Clima organizacional.

**2. Autor original:**

Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

**3. Objetivo:**

Recoger información y analizar el Clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

**4. Estructura y aplicación:**

El presente instrumento está estructurado en base a 24 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una muestra de 98 colaboradoras donde se desarrollará la investigación.

### 5. Estructura detallada según ENFOQUE:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

*Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.*

Variable (s) / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	1. Comunicación interna	1. Ascendente	2
		2. Horizontal	2
		3. Descendente	2
	2. Relaciones interpersonales.	4. Gestión de las emociones	2
		5. Genera confianza	2
		6. Contribuye al desarrollo	2
	3. Compromiso.	7. Hacia el logro	2
		8. Hacia la calidad	2
		9. Hacia la meta	2
	4. Delegación de funciones.	10. Asignación de tareas	2
		11. Asignación de responsabilidades	2
		12. Delegar funciones	2

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**
**Cuestionario sobre el Clima organizacional**
**Autora: Jenniffer Marlene Pesantes Zurita**

Estimado, el objetivo del presente instrumento es recolectar información acerca del Clima organizacional, se agradece anticipadamente la colaboración de los servidores que laboran en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

I. Datos generales: edad ( ) sexo ( ) cargo ( )

II. Instrucciones

Marque con un aspa (x) la alternativa que mejor valora cada ítem:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Comunicación interna	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad					
		Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad					
	Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores					
		Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución					
	Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad					
		No es común que que usted sugiera alguna mejora a su superior					
Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros					
		A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros					
	Genera confianza	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza					
		Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes					
	Contribuye al desarrollo	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución					
		Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales					
Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución					
		Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas					
	Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad					
		Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad					
	Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.					
		Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional					
Delegación de funciones	Asignación de tarea	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.					
		Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.					
	Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.					
		Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.					
	Delegar funciones	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.					
		Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.					

- Se considera el instrumenta a utilizar.



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p><b>Problema Principal:</b> ¿De qué manera un programa de Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p>	<p><b>Objetivo Principal:</b> Diseñar un programa de Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Diagnosticar el estado de la Supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.  Determinar las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.  Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p>Un programa de supervisión de colaboradores permitirá mejorar el clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p>V.I.: Supervisión de colaboradores</p> <p>V.D.: Clima organizacional</p>	<p><b>Unidad de Análisis</b>  Colaboradoras de los centros de desarrollo infantil</p> <p><b>Población</b>  131</p> <p><b>Muestra</b>  98</p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b>  Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b>  Descriptivo-propositivo</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Métodos de Análisis de Investigación:</b> Descriptivo, analítico, sintético y estadístico</p>



CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1 Supervisión de colaboradores	La integración es una tarea importantísima de la dirección y por ello cada supervisor debe valorar y respetar a la persona por lo que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme potencial creativo (Culpepper & Gauntlett, 2021). Informar y escuchar a sus subordinados es fundamental en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020).	La supervisión de colaboradores se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Valoración del colaborador	Trato amable	Likert Ordinal
				Trato cordial	
				Trato justo	
			Respeto al colaborador	Respeto como persona	
				Respeto como trabajador	
				Respeto a sus derechos	
			Comunicación con los colaboradores	Fluida	
				Clara	
				Transparente	
			Trato humanizado al colaborador	Sensible	
Humanizado					
Digno					
Variable 2 Clima organizacional	Clima organizacional, debe ser productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Barria-González et al., 2021).	El clima laboral se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Comunicación interna	Ascendente	1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre
				Horizontal	
				Descendente	
			Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	
				Genera confianza	
				Contribuye al desarrollo	
			Compromiso	Hacia el logro	
				Hacia la calidad	
				Hacia la meta	
			Delegación de funciones	Asignación de tareas	
Asignación de responsabilidades					
				Delegar funciones	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Supervisión de colaboradores para fortalecimiento del clima organizacional en un centro de desarrollo infantil de Guayas, Ecuador

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
CLIMA ORGANIZACIONAL	Comunicación interna	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad	X		X		X		X				
			Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad	X		X		X		X				
		Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores	X		X		X		X				
			Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución	X		X		X		X				
		Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad	X		X		X		X				
			No es común que que usted sugiera alguna mejora a su superior	X		X		X		X				
	Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros	X		X		X		X				
			A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros	X		X		X		X				
		Genera confianza	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza	X		X		X		X				
			Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes	X		X		X		X				
		Contribuye al desarrollo	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución	X		X		X		X				
			Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales	X		X		X		X				
	Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución	X		X		X		X				
			Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas	X		X		X		X				
		Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad	X		X		X		X				
			Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad	X		X		X		X				
		Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.	X		X		X		X				
			Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional	X		X		X		X				
	Delegación de funciones	Asignación de tareas	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.	X		X		X		X				
			Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.	X		X		X		X				
		Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.	X		X		X		X				
			Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.	X		X		X		X				
		Delegar funciones	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.	X		X		X		X				
			Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.	X		X		X		X				

Grado y Nombre del Experto: Dr. Rafael Damián Villón Prieto:

EXPERTO EVALUADOR



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario sobre el Clima organizacional

### 3. TESISTA:

Br. : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita.

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 04 de octubre de 2022

Dr. Rafael Damián Villón Prieto  
DNI° 18109477  
EXPERTO



HUELLA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VILLON PRIETO**  
Nombres **RAFAEL DAMIAN**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **18109477**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **20/07/20**  
Resolución/Acta **0150-2020-UCV**  
Diploma **052-086383**  
Fecha Matrícula **04/01/2017**  
Fecha Egreso **19/01/2020**

Fecha de emisión de la constancia:  
25 de Octubre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000964580

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 25/10/2022 20:27:38-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.  
Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.  
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento Cuestionario sobre el  
Clima organizacional**

Chiclayo, 04 de octubre de 2022

Señor  
Dr. Pepe Purisaca Vigil  
Ciudad. -

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestra en Gestión Pública.*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha construido un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar en lo que respecta a su contenido; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a usted para que, en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos.*
- *Informe de validación del instrumento*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**

**1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario sobre el Clima organizacional.

**2. Autor original:**

Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

**3. Objetivo:**

Recoger información y analizar el Clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

**4. Estructura y aplicación:**

El presente instrumento está estructurado en base a 24 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una muestra de 98 colaboradoras donde se desarrollará la investigación.



### 5. Estructura detallada según ENFOQUE:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

*Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.*

Variable (s) / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	1. Comunicación interna	1. Ascendente	2
		2. Horizontal	2
		3. Descendente	2
	2. Relaciones interpersonales.	4. Gestión de las emociones	2
		5. Genera confianza	2
		6. Contribuye al desarrollo	2
	3. Compromiso.	7. Hacia el logro	2
		8. Hacia la calidad	2
		9. Hacia la meta	2
	4. Delegación de funciones.	10. Asignación de tareas	2
		11. Asignación de responsabilidades	2
		12. Delegar funciones	2



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Cuestionario sobre el Clima organizacional**

**Autora: Jenniffer Marlene Pesantes Zurita**

Estimado, el objetivo del presente instrumento es recolectar información acerca del Clima organizacional, se agradece anticipadamente la colaboración de los servidores que laboran en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

I. Datos generales: edad ( ) sexo ( ) cargo ( )

II. Instrucciones

Marque con un aspa (x) la alternativa que mejor valora cada ítem:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Comunicación interna	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad					
		Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad					
	Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores					
		Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución					
	Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad					
		No es común que que usted sugiera alguna mejora a su superior					
Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros					
		A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros					
	Genera confianza	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza					
		Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes					
	Contribuye al desarrollo	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución					
		Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales					
Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución					
		Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas					
	Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad					
		Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad					
	Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.					
		Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional					
Delegación de funciones	Asignación de tareas	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.					
		Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.					
	Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.					
		Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.					
	Delegar funciones	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.					
		Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.					

- Se considera el instrumenta a utilizar.





CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1 Supervisión de colaboradores	La integración es una tarea importantísima de la dirección y por ello cada supervisor debe valorar y respetar a la persona por lo que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme potencial creativo (Culpepper & Gauntlett, 2021). Informar y escuchar a sus subordinados es fundamental en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020).	La supervisión de colaboradores se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Valoración del colaborador	Trato amable	Likert Ordinal
				Trato cordial	
				Trato justo	
			Respeto al colaborador	Respeto como persona	
				Respeto como trabajador	
				Respeto a sus derechos	
			Comunicación con los colaboradores	Fluida	
				Clara	
				Transparente	
			Trato humanizado al colaborador	Sensible	
Humanizado					
Variable 2 Clima organizacional	Clima organizacional, debe ser productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Barria-González et al., 2021).	El clima laboral se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Comunicación interna	Ascendente	1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre
				Horizontal	
				Descendente	
			Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	
				Genera confianza	
				Contribuye al desarrollo	
			Compromiso	Hacia el logro	
				Hacia la calidad	
				Hacia la meta	
			Delegación de funciones	Asignación de tareas	
Asignación de responsabilidades					
				Delegar funciones	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Supervisión de colaboradores para fortalecimiento del clima organizacional en un centro de desarrollo infantil de Guayas, Ecuador

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones interpersonales	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad	X		X		X		X				
			Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad	X		X		X		X				
		Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores	X		X		X		X				
			Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución	X		X		X		X				
		Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad	X		X		X		X				
			No es común que usted sugiera alguna mejora a su superior	X		X		X		X				
	Gestión de las emociones	Genera confianza	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros	X		X		X		X				
			A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros	X		X		X		X				
		Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza	X		X		X		X					
	Contribuye al desarrollo	Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes	Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes	X		X		X		X				
			Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución	X		X		X		X				
		Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales	X		X		X		X					
	Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución	X		X		X		X				
			Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas	X		X		X		X				
		Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad	X		X		X		X				
			Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad	X		X		X		X				
		Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.	X		X		X		X				
			Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional	X		X		X		X				
	Delegación de funciones	Asignación de tareas	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.	X		X		X		X				
			Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.	X		X		X		X				
		Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.	X		X		X		X				
Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.			X		X		X		X					
Delegar funciones		Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.	X		X		X		X					
		Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.	X		X		X		X					

Grado y Nombre del Experto: Dr. Pepe Purisaca Vigil:

*Pepe Purisaca Vigil*  
ABOGADO  
4476

EXPERTO EVALUADOR



**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

**2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario sobre el Clima organizacional

**3. TESISISTA:**

Br. : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita.

**4. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 04 de octubre de 2022



Pepe Purisaca Vigil  
ABOGADO  
ICAL 1426

Dr. Pepe Purisaca Vigil  
DNI° 17551374  
EXPERTO



HUELLA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	PURISACA VIGIL
Nombres	PEPE
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	17551374

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD
Fecha de Expedición	09/04/18
Resolución/Acta	0093-2018-UCV
Diploma	052-031851
Fecha Matrícula	23/01/2015
Fecha Egreso	15/01/2017

Fecha de emisión de la constancia:  
11 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000983891

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 11/11/2022 12:59:05-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento Cuestionario sobre el  
Clima organizacional**

Chiclayo, 04 de octubre de 2022

Señor  
Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda  
Ciudad. -

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestra en Gestión Pública.*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha construido un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar en lo que respecta a su contenido; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a usted para que, en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos.*
- *Informe de validación del instrumento*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**

**1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario sobre el Clima organizacional.

**2. Autor original:**

Br. Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

**3. Objetivo:**

Recoger información y analizar el Clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

**4. Estructura y aplicación:**

El presente instrumento está estructurado en base a 24 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una muestra de 98 colaboradoras donde se desarrollará la investigación.



### 5. Estructura detallada según ENFOQUE:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

*Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.*

Variable (s) / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	1. Comunicación interna	1. Ascendente	2
		2. Horizontal	2
		3. Descendente	2
	2. Relaciones interpersonales.	4. Gestión de las emociones	2
		5. Genera confianza	2
		6. Contribuye al desarrollo	2
	3. Compromiso.	7. Hacia el logro	2
		8. Hacia la calidad	2
		9. Hacia la meta	2
	4. Delegación de funciones.	10. Asignación de tareas	2
		11. Asignación de responsabilidades	2
		12. Delegar funciones	2



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Cuestionario sobre el Clima organizacional**

**Autora: Jenniffer Marlene Pesantes Zurita**

Estimado, el objetivo del presente instrumento es recolectar información acerca del Clima organizacional, se agradece anticipadamente la colaboración de los servidores que laboran en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

I. Datos generales: edad ( ) sexo ( ) cargo ( )

II. Instrucciones

Marque con un aspa (x) la alternativa que mejor valora cada ítem:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Comunicación interna	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad					
		Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad					
	Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores					
		Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución					
Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad						
	No es común que usted sugiera alguna mejora a su superior						
Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	A habitual que tengan discusiones entre compañeros					
		A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros					
	Genera confianza	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza					
		Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes					
Contribuye al desarrollo	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución						
	Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales						
Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución					
		Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas					
	Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad					
		Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad					
Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.						
	Percebe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional						
Delegación de funciones	Asignación de tareas	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.					
		Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.					
	Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.					
		Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.					
Delegar funciones	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.						
	Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.						

- Se considera el instrumenta a utilizar.



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿De qué manera un programa de Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p>	<p><b>Objetivo Principal:</b></p> <p>Diseñar un programa de Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Diagnosticar el estado de la Supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Determinar las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p>Un programa de supervisión de colaboradores permitirá mejorar el clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	<p>V.I.: Supervisión de colaboradores</p> <p>V.D.: Clima organizacional</p>	<p><b>Unidad de Análisis</b></p> <p>Colaboradoras de los centros de desarrollo infantil</p> <p><b>Población</b></p> <p>131</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>98</p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Descriptivo-propositivo</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Métodos de Análisis de Investigación:</b> Descriptivo, analítico, sintético estadístico y</p>



CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título de la tesis: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1 Supervisión de colaboradores	La integración es una tarea importantísima de la dirección y por ello cada supervisor debe valorar y respetar a la persona por lo que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme potencial creativo (Culpepper & Gauntlett, 2021). Informar y escuchar a sus subordinados es fundamental en la comunicación interna (Rodríguez-Sánchez, 2020).	La supervisión de colaboradores se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Valoración del colaborador	Trato amable	Likert Ordinal
				Trato cordial	
				Trato justo	
			Respeto al colaborador	Respeto como persona	
				Respeto como trabajador	
				Respeto a sus derechos	
			Comunicación con los colaboradores	Fluida	
				Clara	
				Transparente	
			Trato humanizado al colaborador	Sensible	
Humanizado					
Digno					
Variable 2 Clima organizacional	Clima organizacional, debe ser productivo, contribuyendo a la comprensión de cómo las personas dan sentido a sus contextos organizacionales y cómo estos significados colectivos dan forma a actitudes y comportamientos posteriores (Barria-González et al., 2021).	El clima laboral se mide mediante los doce ítems, de las cuatro dimensiones, de acuerdo a la escala de Likert con sus cinco categorías, que se clasificarán en tres niveles: bajo, medio y alto.	Comunicación interna	Ascendente	1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre
				Horizontal	
				Descendente	
			Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	
				Genera confianza	
				Contribuye al desarrollo	
			Compromiso	Hacia el logro	
				Hacia la calidad	
				Hacia la meta	
			Delegación de funciones	Asignación de tareas	
				Asignación de responsabilidades	
				Delegar funciones	



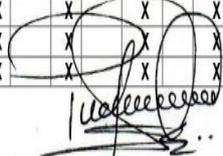
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Supervisión de colaboradores para fortalecimiento del clima organizacional en un centro de desarrollo infantil de Guayas, Ecuador

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
CLIMA ORGANIZACIONAL	Comunicación interna	Ascendente	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad	X		X		X		X					
			Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad	X		X		X		X					
		Horizontal	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores	X		X		X		X		X			
			Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución	X		X		X		X		X			
		Descendente	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad	X		X		X		X		X			
			No es común que que usted sugiera alguna mejora a su superior	X		X		X		X		X			
	Relaciones interpersonales	Gestión de las emociones	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros	X		X		X		X					
			A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros	X		X		X		X					
		Genera confianza	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza	X		X		X		X		X			
			Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes	X		X		X		X		X			
		Contribuye al desarrollo	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución	X		X		X		X		X			
			Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales	X		X		X		X		X			
	Compromiso	Hacia el logro	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución	X		X		X		X					
			Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas	X		X		X		X					
		Hacia la calidad	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad	X		X		X		X		X			
			Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad	X		X		X		X		X			
		Hacia la meta	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.	X		X		X		X		X			
			Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional.	X		X		X		X		X			
Delegación de funciones	Asignación de tareas	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.	X		X		X		X						
		Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.	X		X		X		X						
	Asignación de responsabilidades	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.	X		X		X		X		X				
		Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.	X		X		X		X		X				
Delegar funciones	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.	X		X		X		X		X					
	Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.	X		X		X		X		X					

Grado y Nombre del Experto: Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda:

  
EXPERTO EVALUADOR



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario sobre el Clima organizacional

### 3. TESISISTA:

Br. : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita.

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 04 de octubre de 2022

Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda  
DNI° 16456428  
EXPERTO



HUELLA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **PURISACA VIGIL**  
Nombres **PEPE**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **17551374**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **09/04/18**  
Resolución/Acta **0093-2018-UCV**  
Diploma **052-031851**  
Fecha Matrícula **23/01/2015**  
Fecha Egreso **15/01/2017**

Fecha de emisión de la constancia:  
11 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000983891

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA

JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 11/11/2022 12:59:05-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27209 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

**Anexo 5. Cuadro resumen para validación de contenidos por el método de juicio de expertos mediante la V de Aiken del Instrumento**

Ítem	Expertos			Total	Suma de acuerdos (S)	V Aiken n=3 c=2	Validez
	1	2	3			$V=S/n[(c-1)]$	
1	1	1	1	3	3	1.00	Sí
2	1	1	1		3	1.00	Sí
3	1	1	1		3	1.00	Sí
4	1	1	1		3	1.00	Sí
5	1	1	1		3	1.00	Sí
6	1	1	1		3	1.00	Sí
7	1	1	1		3	1.00	Sí
8	1	1	1		3	1.00	Sí
9	1	1	1		3	1.00	Sí
10	1	1	1		3	1.00	Sí
11	1	1	1		3	1.00	Sí
12	1	1	1		3	1.00	Sí
13	1	1	1		3	1.00	Sí
14	1	1	1		3	1.00	Sí
15	1	1	1		3	1.00	Sí
16	1	1	1		3	1.00	Sí
17	1	1	1		3	1.00	Sí
18	1	1	1		3	1.00	Sí
19	1	1	1		3	1.00	Sí
20	1	1	1		3	1.00	Sí
21	1	1	1		3	1.00	Sí
22	1	1	1		3	1.00	Sí
23	1	1	1		3	1.00	Sí
24	1	1	1		3	1.00	Sí
Total	24	24	24				

**Nota:** Cada validador valoró el ítem con 1, dejando constancia que estuvo de acuerdo y con 0, en desacuerdo.

**Validación por expertos.**

La validez del instrumento se realizó mediante el juicio de tres expertos.

**Validez**

Experto	Situación
Dr. Rafael Damian Villón Prieto	<b>Aprobado</b>
Dr. Pepe Purisaca Vigil	
Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda	

## Anexo 6. Resultados de confiabilidad del instrumento

### Análisis de confiabilidad.

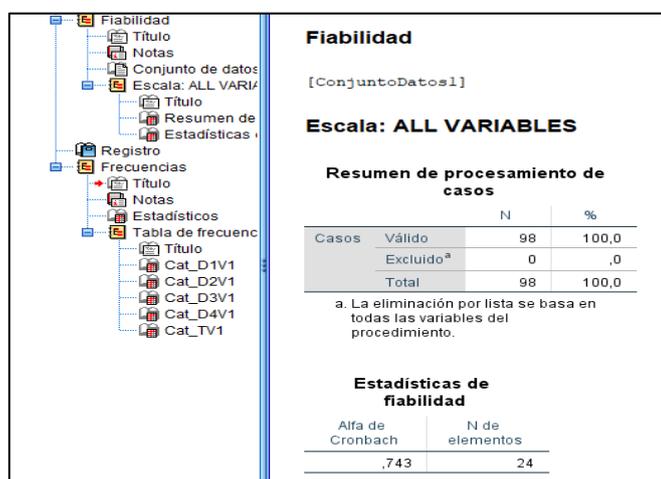
El instrumento de recolección de datos creado exprofesamente por la autora fue expuesto al procedimiento para demostrar la confiabilidad adecuada que permita realizar la investigación. El coeficiente estadístico aplicado para determinar dicha confiabilidad es el Alfa de Cronbach, basado en el análisis de la consistencia interna, de acuerdo a las características de este estudio. Teniendo en consideración que si el valor del coeficiente obtenido se halla entre  $0.7 < r < 1$ , se puede considerar que el instrumento es confiable.

### Cuestionario para analizar supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayaquil, Ecuador.

#### Análisis de Alfa de Cronbach

En la tabla siguiente, se evidencian los resultados del análisis de confiabilidad, determinado a través del Coeficiente del Alfa de Cronbach.

Estadísticos de confiabilidad



**Fiabilidad**

[ConjuntoDatos1]

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

Casos	Válido	N	%
		98	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	98	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,743	24

De acuerdo a la figura precedente, sobre el cálculo de la confiabilidad empleado para evaluar el Cuestionario para analizar la supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador; se ha obtenido un Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.743, cuyo valor de acuerdo a la escala correspondiente revela que existe un nivel de confiabilidad “muy confiable”.

**Anexo 7. Estadísticas resumen de los Ítems en relación con el Cuestionario Completo**

Estadísticas de total de elemento					
	Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	Usted puede comunicarse con su superior con facilidad	88,99	66,67	0,105	0,747
P2	Es normal que sus compañeros se comuniquen con sus superiores con facilidad	88,88	61,655	0,304	0,734
P3	Usted se comunica habitualmente en el mismo plano con sus superiores	88,24	58,97	0,578	0,711
P4	Es costumbre que todos se comuniquen en el mismo nivel en la institución	88,5	64,253	0,308	0,733
P5	Solamente recibe la comunicación de su superior con normalidad	88,71	60,474	0,394	0,726
P6	No es común que que usted sugiera alguna mejora a su superior	89,05	67,142	0,145	0,742
P7	Es habitual que tengan discusiones entre compañeros	88,94	63,13	0,236	0,74
P8	A veces pierde los papeles en su trabajo con sus compañeros	88,18	59,966	0,436	0,722
P9	Las relaciones con sus compañeros ayuda a generar confianza	88,66	64,494	0,335	0,732
P10	Sus superiores fomentan las buenas relaciones entre todos ustedes	88,63	66,874	0,168	0,741
P11	Siente que cuando mejores son las relaciones con sus compañeros usted se desarrolla en la institución	87,54	63,385	0,701	0,721
P12	Sus superiores fomentan el desarrollo colectivo a través de las relaciones interpersonales	88,26	65,367	0,248	0,737
P13	Aún mantiene el compromiso para lograr sus metas personales en la institución	88,37	66,029	0,155	0,743
P14	Es una costumbre en la institución que se busque comprometer a todos para el logro de las metas	89,4	68,551	-0,001	0,75
P15	Su trabajo siempre está comprometido hacia el logro de la calidad	88,45	64,312	0,31	0,733
P16	Siente que todos sus compañeros buscan permanentemente la calidad	88,18	63,182	0,374	0,729
P17	Está acostumbrado a trabajar comprometido hacia la obtención de la meta individual.	88,02	64,412	0,395	0,73
P18	Percibe que todos sus compañeros están comprometidos con alcanzar la meta institucional	87,71	65,134	0,338	0,733
P19	Considera que las tareas que desempeña son las justas y necesarias para su puesto.	88,67	65,851	0,114	0,749
P20	Considera que su superior le delega con frecuencia tareas que no son de su competencia.	87,92	64,096	0,239	0,738
P21	Asume con frecuencia la responsabilidad de labores que no son de su competencia.	88,02	63,711	0,291	0,734
P22	Siente que su superior le asigna responsabilidades que no son suyas.	88,41	62,141	0,297	0,734
P23	Considera que su superior le delega funciones en exceso con frecuencia.	89,78	65,062	0,26	0,736
P24	Considera que al asumir otras funciones, usted descuida de cumplir bien las suyas.	89,87	65,003	0,324	0,733

En el anexo 6, se determina la correlación entre cada ítem y el resultado por cada escala, así como el efecto en la eliminación de la confiabilidad total del instrumento de correlación es importante porque advierte de los errores con la finalidad de poder corregir y realizar modificaciones necesarias en la estructura del instrumento, dado que en el presente estudio es el valor del Coeficiente del Alfa de Cronbach es de 0.743.

**Tabla: Base de datos de los resultados del cuestionario**

P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1V1	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D2V1	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D3V1	P19	P20	P21	P22	P23	P24	D4V1	TV1
4	4	5	5	4	3	25	1	1	4	4	5	4	19	5	4	4	5	5	5	28	4	1	2	1	1	1	10	82
5	4	5	4	5	3	26	2	2	4	4	5	3	20	5	5	5	5	4	5	29	4	3	3	2	1	2	15	90
5	5	5	5	5	3	28	3	2	4	4	5	5	23	5	3	3	5	5	5	26	4	2	3	4	3	3	19	96
5	5	5	5	5	3	28	3	5	4	4	5	1	22	2	3	3	3	5	5	21	5	5	5	5	2	2	24	95
4	3	4	4	4	4	23	5	4	3	4	5	1	22	3	4	3	4	4	5	23	5	5	5	5	1	1	22	90
1	1	3	3	3	4	15	5	3	3	4	5	4	24	5	4	3	4	4	5	25	5	2	5	3	3	3	21	85
3	5	5	4	5	3	25	4	4	4	4	5	4	25	3	3	3	3	3	5	20	4	5	5	5	1	1	21	91
4	5	5	4	5	3	26	4	5	4	4	5	2	24	3	3	3	3	3	5	20	4	5	5	3	2	2	21	91
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	3	5	4	24	2	2	3	3	3	5	18	4	5	5	5	1	1	21	83
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	3	4	4	20	4	2	4	5	4	5	24	5	5	5	2	3	3	23	84
4	4	5	4	3	5	25	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	5	5	5	27	4	5	4	5	3	3	24	104
4	4	3	3	4	4	22	3	5	3	3	5	4	23	4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	5	2	2	23	94
4	5	4	4	3	5	25	3	5	4	3	5	5	25	4	3	4	5	4	4	24	3	3	2	4	3	3	18	92
5	5	5	5	4	3	27	3	5	4	3	5	5	25	4	3	4	4	5	4	24	4	5	4	5	4	4	26	102
3	3	3	3	2	4	18	5	3	3	4	5	5	25	4	4	4	5	3	5	25	3	5	4	5	3	3	23	91
4	3	3	3	3	4	20	5	5	3	4	5	4	26	4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	5	3	3	25	98
4	5	5	4	5	3	26	4	4	4	4	5	5	26	4	3	4	5	4	5	25	4	5	5	5	3	3	25	102
3	5	5	4	5	3	25	4	5	4	4	5	4	26	3	3	4	5	4	4	23	4	5	5	5	3	3	25	99
4	3	3	4	4	3	21	2	5	5	3	5	5	25	3	2	4	5	4	5	23	5	3	3	3	3	3	20	89
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	5	4	4	22	4	2	4	5	5	5	25	5	5	5	5	4	4	28	92
3	4	5	3	3	5	23	5	5	5	5	5	5	30	3	2	4	4	4	4	21	4	5	5	5	2	2	23	97
5	4	5	5	4	3	26	3	5	3	3	5	5	24	2	3	3	5	5	5	23	5	5	5	3	2	2	22	95
5	3	5	5	4	3	25	3	5	3	3	5	2	21	3	3	3	5	5	5	24	4	5	5	5	2	2	23	93
5	3	5	5	4	3	25	3	5	3	3	5	4	23	4	3	3	3	5	5	23	4	5	5	5	3	3	25	96
2	3	3	3	3	4	18	5	5	3	4	5	4	26	3	4	5	5	4	4	25	5	5	5	5	3	3	26	95

2	4	3	3	3	4	19	5	5	3	4	5	4	26	4	4	5	3	4	5	25	5	5	5	5	3	3	26	96
3	3	5	4	2	3	20	4	4	4	4	5	4	25	4	3	5	3	5	5	25	4	5	5	4	3	3	24	94
3	4	5	4	4	3	23	4	5	3	4	5	4	25	3	3	5	5	4	4	24	4	5	5	5	3	3	25	97
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	5	5	4	26	3	2	3	5	4	5	22	3	5	5	5	3	3	24	92
3	4	3	3	2	3	18	2	4	3	5	4	4	22	4	2	4	5	5	5	25	5	5	5	3	2	2	22	87
3	4	5	3	4	5	24	5	5	5	4	5	4	28	4	2	4	5	5	5	25	4	5	5	5	2	2	23	100
3	5	5	5	5	3	26	3	5	4	3	5	4	24	4	3	5	5	4	4	25	1	5	5	5	3	3	22	97
2	5	5	5	3	3	23	3	5	4	3	5	4	24	4	3	4	5	4	5	25	1	4	5	3	3	3	19	91
3	5	5	5	4	3	25	3	5	4	3	5	4	24	2	3	4	3	3	5	20	1	4	5	5	3	3	21	90
1	4	3	3	2	4	17	5	2	3	4	5	4	23	5	4	5	4	5	5	28	2	4	5	5	3	3	22	90
1	3	3	3	3	4	17	5	2	3	4	5	4	23	5	4	5	4	5	5	28	2	4	5	5	3	3	22	90
3	5	5	4	4	3	24	4	4	3	4	5	4	24	5	3	4	5	5	4	26	4	4	5	4	3	3	23	97
4	5	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	4	26	3	3	4	5	5	5	25	4	5	5	5	2	3	24	100
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	5	5	4	26	4	2	3	3	5	5	22	2	3	5	5	2	3	20	88
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	5	4	4	22	4	2	4	5	4	5	24	5	5	5	5	3	3	26	89
3	4	5	3	4	5	24	5	5	5	4	5	4	28	5	2	4	5	5	5	26	3	3	5	5	3	3	22	100
3	4	5	5	5	3	25	3	5	3	3	5	5	24	5	3	5	5	5	5	28	3	3	5	5	3	3	22	99
4	5	5	5	4	3	26	3	5	4	3	5	5	25	4	3	5	5	5	5	27	3	3	4	4	3	3	20	98
3	5	5	5	4	3	25	3	5	4	3	5	5	25	5	3	3	3	5	4	23	4	5	2	5	2	2	20	93
4	4	3	3	2	4	20	5	4	3	4	5	5	26	3	4	3	3	4	5	22	2	5	5	5	3	2	22	90
2	4	3	3	3	4	19	5	4	3	4	5	5	26	4	4	3	3	5	5	24	2	5	5	5	3	2	22	91
3	5	5	4	5	3	25	4	4	4	4	5	4	25	4	3	3	4	4	5	23	4	5	5	4	3	3	24	97
4	4	5	4	5	3	25	4	5	4	4	5	4	26	3	3	3	4	4	5	22	4	5	5	3	2	2	21	94
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	3	5	4	24	5	2	3	4	5	5	24	4	5	4	3	2	2	20	88
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	3	4	4	20	4	2	5	4	4	4	23	5	5	3	3	2	2	20	80
3	4	5	3	4	5	24	5	5	5	4	5	4	28	5	2	4	5	4	5	25	5	5	4	3	2	2	21	98
4	5	5	5	5	3	27	3	5	4	5	5	4	26	5	3	3	5	4	5	25	5	5	3	3	2	2	20	98
3	5	5	5	5	3	26	3	5	4	4	5	4	25	5	3	5	5	5	4	27	5	5	5	1	1	1	18	96

3	5	5	5	1	3	22	3	5	4	3	5	4	24	4	3	5	4	5	5	26	5	5	3	3	3	3	22	94
4	3	3	3	2	4	19	5	4	3	4	5	4	25	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	3	3	3	22	91
3	1	3	3	3	4	17	5	2	3	4	5	4	23	5	4	4	3	3	4	23	4	5	5	4	4	3	25	88
4	3	5	4	5	3	24	4	4	4	4	5	4	25	3	3	5	4	5	4	24	5	5	5	4	4	3	26	99
4	2	5	4	5	3	23	4	5	4	4	5	4	26	5	3	5	4	5	3	25	4	5	5	5	4	3	26	100
3	2	3	4	4	3	19	2	5	5	3	5	4	24	4	2	3	4	4	3	20	3	5	5	3	3	3	22	85
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	4	4	5	22	4	2	4	5	4	5	24	3	5	5	5	4	3	25	88
5	4	5	5	5	3	27	3	5	4	4	5	5	26	5	3	5	5	4	5	27	3	5	4	3	3	3	21	101
5	3	5	5	5	3	26	3	5	4	3	5	5	25	5	3	4	5	5	5	27	4	5	4	5	3	3	24	102
5	4	5	5	5	3	27	3	5	4	3	5	5	25	4	3	4	3	5	5	24	2	5	4	5	3	3	22	98
3	1	3	3	2	4	16	5	2	3	4	5	4	23	5	4	5	4	4	5	27	2	5	4	3	2	3	19	85
2	1	3	3	3	4	16	5	2	3	4	5	5	24	5	4	5	3	5	5	27	4	5	5	4	3	2	23	90
3	5	5	4	5	3	25	4	4	4	4	5	5	26	4	3	4	4	4	5	24	4	5	5	4	3	2	23	98
4	4	5	5	4	3	25	1	1	4	4	5	4	19	5	4	4	5	5	5	28	4	1	2	1	1	1	10	82
3	5	5	4	5	3	25	4	4	4	4	5	4	25	4	3	3	4	4	5	23	4	5	5	4	3	3	24	97
4	4	5	4	5	3	25	4	5	4	4	5	4	26	3	3	3	4	4	5	22	4	5	5	3	2	2	21	94
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	3	5	4	24	5	2	3	4	5	5	24	4	5	4	3	2	2	20	88
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	3	4	4	20	4	2	5	4	4	4	23	5	5	3	3	2	2	20	80
3	4	5	3	4	5	24	5	5	5	4	5	4	28	5	2	4	5	4	5	25	5	5	4	3	2	2	21	98
4	1	5	5	5	3	23	3	5	4	5	5	4	26	5	3	3	5	4	5	25	5	5	3	3	2	2	20	94
3	5	5	5	5	3	26	3	5	4	4	5	4	25	5	3	5	5	5	4	27	5	5	5	1	1	1	18	96
3	5	5	5	1	3	22	3	5	4	3	5	4	24	4	3	5	4	5	5	26	5	5	3	3	3	3	22	94
4	3	3	3	2	4	19	5	4	3	4	5	4	25	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	3	3	3	22	91
3	1	3	3	3	4	17	5	2	3	4	5	4	23	5	4	4	3	3	4	23	4	5	5	4	4	3	25	88
4	3	5	4	5	3	24	4	4	4	4	5	4	25	3	3	5	4	5	4	24	5	5	5	4	4	3	26	99
4	2	5	4	5	3	23	4	5	4	4	5	4	26	5	3	5	4	5	3	25	4	5	5	5	4	3	26	100
3	2	3	4	4	3	19	2	5	5	3	5	4	24	4	2	3	4	4	3	20	3	5	5	3	3	3	22	85
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	4	4	5	22	4	2	4	5	4	5	24	3	5	5	5	4	3	25	88

5	4	5	5	5	3	27	3	5	4	4	5	5	26	5	3	5	5	4	5	27	3	5	4	3	3	3	21	101
5	3	5	5	5	3	26	3	5	4	3	5	5	25	5	3	4	5	5	5	27	4	5	4	5	3	3	24	102
5	4	5	5	5	3	27	3	5	4	3	5	5	25	4	3	4	3	5	5	24	2	5	4	5	3	3	22	98
3	1	3	3	2	4	16	5	2	3	4	5	4	23	5	4	5	4	4	5	27	2	5	4	3	2	3	19	85
2	1	3	3	3	4	16	5	2	3	4	5	5	24	5	4	5	3	5	5	27	4	5	5	4	3	2	23	90
3	3	5	4	5	3	23	4	4	4	4	5	5	26	4	3	4	4	4	5	24	4	5	5	4	3	2	23	96
4	4	5	5	4	3	25	1	1	4	4	5	4	19	5	4	4	5	5	5	28	4	1	2	1	1	1	10	82
4	5	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	4	26	3	3	4	5	5	5	25	4	5	5	5	2	3	24	100
3	3	3	4	4	3	20	2	5	5	5	5	4	26	4	2	3	3	5	5	22	2	3	5	5	2	3	20	88
3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	5	4	4	22	4	2	4	5	4	5	24	5	5	5	5	3	3	26	89
3	4	5	3	4	5	24	5	5	5	4	5	4	28	5	2	4	5	5	5	26	3	3	5	5	3	3	22	100
3	2	5	5	5	3	23	3	5	3	3	5	5	24	5	3	5	5	5	5	28	3	3	5	5	3	3	22	97
4	5	5	5	4	3	26	3	5	4	3	5	5	25	4	3	5	5	5	5	27	3	3	4	4	3	3	20	98
3	5	5	3	4	3	23	3	5	4	3	5	5	25	3	3	3	3	5	4	21	4	5	2	5	2	2	20	89
4	1	3	3	2	4	17	5	4	3	4	5	5	26	3	4	3	3	4	5	22	2	5	5	5	3	2	22	87
2	2	3	3	3	3	16	5	4	3	3	5	3	23	4	3	3	3	4	5	22	2	3	5	5	3	2	20	81
4	1	1	2	1	2	11	1	1	1	2	1	2	8	1	2	1	1	2	1	8	1	2	1	1	1	1	7	34

**Anexo 8. Tabla: Matriz de consistencia**

Título: Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
General	General	General
¿De qué manera un programa de supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador?	Diseñar un programa de supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.	Un programa de supervisión de colaboradores permitirá mejorar el clima organizacional en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.
	<p>Específicos</p> <p>Diagnosticar el estado de la supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Determinar las características del mecanismo de supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p> <p>Validar una propuesta de mecanismo de supervisión de colaboradores en Centros de Desarrollo Infantil de un distrito de Guayas, Ecuador.</p>	

**Nota:** Información extraída de fuentes bibliográficas.

## **Anexo 9. Desarrollo de la propuesta**

### **I DENOMINACIÓN**

Propuesta de un plan de mejora de la supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador.

### **II. INTRODUCCIÓN.**

El diagnóstico situacional de los CDI, conllevó al análisis del comportamiento de los supervisores de colaboradores, en tanto, los procesos de comunicación interna no eran los más fluidos, transparentes y objetivos posibles, además, solo se práctica la comunicación vertical de arriba hacia abajo, no dando opción para que el colaborador exprese su posición respecto de algún aspecto laboral; de igual manera, las relaciones interpersonales no eran las más óptimas, pues no se gestionaban adecuadamente las emociones, poniendo en situación de inferioridad al subordinado, lo que no generaba confianza entre ambas partes, y por lo tanto, no contribuía al desarrollo del trabajador y por ende, de la institución.

Esta situación, desencadenaba la tercera, la falta de compromiso de ambas artes, la primera, los supervisores porque delegaban arbitrariamente funciones que era de su competencia exclusiva y los colaboradores, al tener la obligación, por necesidad de mantenerse en el puesto, desempeñar funciones que no se les había asignado inicialmente y para las cuales fueron contratados.

En mérito, a estos problemas identificados, con cuya claridad de las causas y consecuencias, se propone el plan de mejora, el mismo que contiene diversos objetivos, estrategias, actividades y responsables, que permita en su implementación, no solo superar estas dificultades, sino que, convertir a las instituciones de estudio, en organizaciones estatales de primer orden, con la ventaja competitiva de su personal que labora, guiados por supervisores capaces, hacia la excelencia apoyados en la gestación del mejor clima organizacional.

Este plan está orientado a conseguir los objetivos institucionales y tiene como punto de inicio la aplicación de lineamientos y planificación de los procesos

mencionados, la misma que ha sido validada por el juicio de tres expertos en la materia.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta que permita elaborar un Plan de mejora de la supervisión de colaboradores para fortalecer el clima organizacional en los CDI del distrito de Guayas en Ecuador. A la vez también elaborar propuestas de solución, la cual conllevará a mejorar los indicadores de gestión para el logro de los objetivos institucionales.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Diseñar actividades del planeamiento de la propuesta de mejora para el fortalecimiento de la supervisión de los colaboradores.

Diseñar acciones de evaluación del plan de mejora para el mejoramiento del clima organizacional.

### **IV. FINES**

La finalidad de esta propuesta es lograr las metas y objetivos institucionales, pero para ello, es necesario que se alcancen los objetivos individuales y de cada área, mediante las estrategias del plan de mejora en el proceso de la supervisión de colaboradores, así como también el compromiso de los trabajadores que participan activamente de este nuevo proceso de gestión del talento humano; para ello, es necesario que la institución les brinde el espacio adecuado para que se desarrollen a plenitud en un entorno óptimo.

### **V. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES**

#### **ESTRATEGIA 1: Capacitación sobre Clima organizacional**

Durante el diagnóstico situacional a la forma de actuación de los trabajadores, se ha podido identificar que la comunicación no era la más saludable, pues existían muchos conflictos, generados por la forma de transmitir las órdenes, esto

menoscaba las buenas relaciones interpersonales, tanto a nivel de los trabajadores operativos en sí, como desde los mismos supervisores hacia los colaboradores, de tal manera, que aumentaba el descontento de todos, unos porque era más difícil la gestión de los trabajadores y otros, por la imposición de mala manera que sentían, a tal extremo que consideraban que recibían un trato inhumanizado, lo que repercutía en la falta de identidad y compromiso generalizado para con los objetivos de la institución. Por ello, se hace necesaria, la urgente implementación de un plan de capacitación, para afianzar conceptos de la buena convivencia laboral a partir, del diseño de un buen temario que incluya conceptos y prácticas vivenciales, además de la elaboración de un cronograma de actividades durante todo el año, con sesiones de trabajo que sean atractivas y motivadoras para todos, sin caer en el desánimo y aburrimiento, para su posterior presentación y socialización a todos.

### **ESTRATEGIA 2: Implementación de las estrategias sobre la comunicación, relaciones humanas y trato humanizado.**

En este paso, es muy importante que para las estrategias se implementen de manera óptima, se debe diseñar las actividades que sean más propicias para todo el personal, por ejemplo: los talleres, es una buena opción, porque permite la interacción grupal o colectiva, que mediante las actividades lúdicas se puede afianzar la comunicación, las buenas relaciones interpersonales y la coordinación entre los participantes; afianzando con las charlas motivacionales para despertar la identificación y el compromiso de todos con la institución y sus propósitos; y por último, las asesorías individuales y grupales a través de las sesiones de coaching laboral. Para ello, es necesario que se contrate a especialistas en gestión del talento humano, psicología organizacional y coaching laboral.

### **ESTRATEGIA 3: Control de la implementación de las actividades del plan.**

Esta estrategia, viene acompañada de las actividades de vigilancia de la convivencia laboral, cuyo propósito es medir el comportamiento de los trabajadores, tanto antes y después de la implementación del plan, mediante los registros de asistencia, tardanzas, incumplimientos de las tareas, y sobre todo, mediante la observación, de cómo se desenvuelven en las coordinaciones

laborales a nivel individual y entre grupos, por ello, es muy importante que el equipo de especialistas, realicen el monitoreo permanente, con el apoyo de los controles preventivo, antes de las implementación de actividades, concurrente, durante la implementación de las actividades y correctivos, posterior a la implementación de las actividades.

## **VI. METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN**

La presente propuesta, está sustentada en los alcances conceptuales de la teoría del clima organizacional de Likert, el mismo que demostró fehacientemente, que los trabajadores adoptan una conducta como respuesta al estímulo generado desde la administración de la institución, es decir, que el trabajador, reacciona ante la acción del superior jerárquico. Por ello, que el trato que recibe el colaborador es fundamental para logra que este reaccione positivamente, dado que en la medida que recibe un trato respetuoso, digno y humanizado, entonces su respuesta será positiva y se logrará mayor identificación y compromiso con sus propios objetivos, con el superior y con la institución. Además, del complemento de la teoría de las relaciones humanas de Hugo Münsterberg y de Elton Mayo, quienes expresaron que los trabajadores logran altos niveles de compromiso e identificación con los objetivos de la institución, en la medida que reciban adecuados estímulos de motivación, con la comunicación efectiva, en la que sean escuchados, y con un buen trato, que le dignifique como persona. Pero esto será posible a través, de capacitaciones con dinámicas grupales dirigidas por buenos supervisores líderes, para explotar y potenciar los talentos de los trabajadores con mejores condiciones de trabajo, apelando a la gestación de un mejor clima organizacional.

## **VII SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN**

Tal como se señaló en las estrategias, se debe implementar un adecuado seguimiento, control, monitoreo y evaluación de manera transversal, con la finalidad de asegurarse que el plan de mejora funciones. Y, esto será posible, en tanto, los responsables de esta implementación, realicen el control en sus tres momentos: preventivo, concurrente y correctivo.

## VIII FUNDAMENTACIÓN

**Epistemológica:** basada en la comprensión de la teoría del clima organizacional de Likert, como uno de los máximos referentes teóricos sobre el comportamiento humano en el trabajo; y en la teoría de las relaciones humanas de Hugo Münsterberg y de Elton Mayo, quienes explicaron que la conducta humana está regida por la reacción del hombre ante un estímulo recibido, si este estímulo es negativo su reacción será negativa, si este es positivo su reacción será positiva.

**Axiológica:** referida a sustento de la práctica de los valores como la: dignidad, honestidad, sensibilidad, gratitud, humildad, prudencia, respeto y responsabilidad.

**Sociológica:** en la medida que la socialización del plan, permite la interacción de todos los trabajadores de los niveles operativos y funcionales, que son los protagonistas del clima organizacional, cuyo norte común es alcanzar indicadores de gestión más competitivos.

## IX Pilares.

Políticas públicas: dado que permiten una mayor gobernabilidad en todas las instituciones públicas, con la participación de la normatividad interna, representados por los documentos de gestión de la institución (MOF, ROF, MF), que deben ser aplicados a través de esta propuesta.

Constitución de la República del Ecuador.

Código Orgánico Administrativo (COA).

## X. Principios

**Autoridad:** debido a que los funcionarios de la institución deben ejercer este principio, para emitir las órdenes, que dinamice la producción.

**División del trabajo:** dado que el trabajador es más eficiente en la medida que logra especializarse en sus funciones, lo que aumenta su productividad.

**Disciplina:** es la columna vertebral de la buena organización, pues los empleados en su totalidad están obligados a acatar las órdenes de su superior inmediato.

**Responsabilidad:** Las decisiones y ejecuciones de las tareas sean compatibles y cumplidas de acuerdo a las responsabilidades asignadas, en beneficios para la sociedad, la seguridad pública y medioambiental.

**Eficiencia:** Se refiere al logro íntegro de los resultados obtenidos por la ejecutora, en relación con el logro de los objetivos establecidos en la propuesta de ejecución del presupuesto.

**Eficacia:** Es la consecución de resultados que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, teniendo en cuenta los objetivos planteados por la entidad.

## XI CRONOGRAMA

Plan	Estrategias	Actividades	Responsables	Cobertura	Fechas				
					Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Propuesta de un plan de mejora de la supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador	Capacitación sobre clima organizacional	Diseño de los temas a capacitar.	Dirección administrativa Responsables de Talento Humano	Servidores públicos, supervisores y coordinadores en CDI de un distrito de Guayas, Ecuador					
		Elaboración de cronograma de capacitaciones para el año.	Director administrativo Responsables de Talento Humano						
		Presentación y capacitación a todo el personal de los CDI.	Dirección administrativa Responsable de Talento Humano						
	Implementación de las estrategias sobre la comunicación, relaciones humanas y trato humanizado.	Elaboración de las estrategias para implementar los talleres, charlas, asesorías grupales, etc.	Dirección administrativa Responsable de Talento Humano						
		Implementación de los talleres, charlas y asesorías grupales.	Responsable de Talento Humano Jefes de cada área						
		Contratación de especialistas en gestión del talento humano, psicología organizacional y coaching laboral.	Dirección administrativa, Responsable de Talento Humano						
	Control de la implementación de las actividades del plan.	Vigilancia de la convivencia laboral.	Dirección administrativa Responsable de talento Humano.						
		Evaluación observacional.	Dirección administrativa Responsable de talento Humano.						

#### XIV PRESUPUESTO

Código	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Recursos humanos				
11.1	Profesional experto en capacitación del talento humano y de gestión.	1	1.250.00	1.250.00
Materiales e insumos				
11.3	Memorias USB	4	60.00	240.00
11.4	Útiles de escritorio	4	20.00	80.00
Total				1,570.00

**Anexo 10.** Cuadro resumen para validación de contenidos por el método de juicio de expertos mediante la V de Aiken de la propuesta

Criterios	Ítem	Expertos			Total	Suma de acuerdos (S)	V Aiken n=3 c=2 $V=S/n[(c-1)]$	Validez
		1	2	3				
Pertinencia con la investigación	1	1	1	1	3	3	1.00	Sí
	2	1	1	1		3	1.00	Sí
	3	1	1	1		3	1.00	Sí
	4	1	1	1		3	1.00	Sí
	5	1	1	1		3	1.00	Sí
	6	1	1	1		3	1.00	Sí
	7	1	1	1		3	1.00	Sí
Pertinencia con la aplicación	8	1	1	1		3	1.00	Sí
	9	1	1	1		3	1.00	Sí
	10	1	1	1		3	1.00	Sí
	11	1	1	1		3	1.00	Sí
	12	1	1	1		3	1.00	Sí
	13	1	1	1		3	1.00	Sí
	14	1	1	1		3	1.00	Sí
	15	1	1	1		3	1.00	Sí
	16	1	1	1		3	1.00	Sí
	17	1	1	1		3	1.00	Sí
	18	1	1	1		3	1.00	Sí
	19	1	1	1		3	1.00	Sí
	20	1	1	1		3	1.00	Sí
	21	1	1	1		3	1.00	Sí
	22	1	1	1		3	1.00	Sí
	23	1	1	1		3	1.00	Sí
	24	1	1	1		3	1.00	Sí
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				

**Nota:** Cada validador valoró el ítem con 1 si estuvo de acuerdo y con 0 en desacuerdo

#### Validación por expertos

La validez del instrumento se realizó mediante el juicio de tres expertos.

#### Validez

Experto	Situación
Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda	<b>Aprobado</b>
Dr. Rafael Damián Villón Prieto	
Dr. Pepe Purizaca Vigil	

## Anexo 11. Validación de la propuesta



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Validado por:

**Nombres y Apellidos:** Pedro Antonio Pérez Arboleda

**Cargo actual** : Docente

**Institución** : Universidad César Vallejo

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador"

**Realizada por** : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

Para alcanzar este objetivo me dirijo a usted en su calidad de experto en la materia, solicitando su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	NA	PA	A	BA	MA
<b>I.</b>	<b>Redacción de Investigación</b>					
1.1	La redacción empleada en la investigación es clara, precisa, concisa y debidamente organizada					X
1.2	Los términos utilizados en la propuesta, son propios de la especialidad.					X
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Investigación</b>					
2.1	Las áreas con las que se integra la Investigación son las adecuadas.					X
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.					X

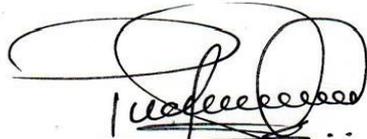


UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

2.3	Las actividades propuestas son de interés para los stakeholders.					X
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos.					X
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática existente.					X
<b>III.</b>	<b>Fundamentación Teórica Científica.</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.					X
3.2	La propuesta tiene fundamento en sólidas bases teóricas científicas.					X
<b>IV.</b>	<b>Coherencia y Aplicabilidad en la Propuesta</b>					
4.1.	La fundamentación Teórica de la propuesta guarda relación con el fin que se persigue					X
4.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.					X
4.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras instituciones.					X

Observaciones:


Fecha: Chiclayo, 05 de diciembre del 2022

  
  
**Mg. Pedro Antonio Pérez Arboleda**  
DNI N° 16456428  
Mat. CORLAD N°0313  
ORCID: 0000-0002-8571-4525



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

### CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

#### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **PÉREZ ARBOLEDA**  
Nombres **PEDRO ANTONIO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **56455428**

#### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO**  
Rector **ORTIZ PRIETO ALBERTO FELIPE**  
Secretaría General **GARCÍA PUIGÓN LADY YANINA**  
Director **DELGADO ALVARADO JUAN DE LA CRUZ**

#### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
Fecha de Expedición **18/08/16**  
Resolución/Acta **409-2016-CU-UDCH**  
Diploma **PG009013**  
Fecha Matricula **22/03/2005**  
Fecha Egreso **09/05/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
07 de Octubre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 000936692

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Módulo: Servicio de Apoyo automatizado  
Fecha: 07/10/2022 03:17:03-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu [www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe), utilizando lector de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.  
Documento electrónico emitido en el marco de la Ley Nº Ley Nº 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo Nº 052-2008-PCM.  
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Validado por:

**Nombres y Apellidos:** Rafael Damián Villón Prieto

**Cargo actual** : Docente

**Institución** : Universidad César Vallejo

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador"

**Realizada por** : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

Para alcanzar este objetivo me dirijo a usted en su calidad de experto en la materia, solicitando su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	NA	PA	A	BA	MA
<b>I.</b>	<b>Redacción de Investigación</b>					
1.1	La redacción empleada en la investigación es clara, precisa, concisa y debidamente organizada					X
1.2	Los términos utilizados en la propuesta, son propios de la especialidad.					X
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Investigación</b>					
2.1	Las áreas con las que se integra la Investigación son las adecuadas.					X
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.					X



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

2.3	Las actividades propuestas son de interés para los stakeholders.					X
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos.					X
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática existente.					X
<b>III.</b>	<b>Fundamentación Teórica Científica.</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.					X
3.2	La propuesta tiene fundamento en sólidas bases teóricas científicas.					X
<b>IV.</b>	<b>Coherencia y Aplicabilidad en la Propuesta</b>					
4.1.	La fundamentación Teórica de la propuesta guarda relación con el fin que se persigue					X
4.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.					X
4.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras instituciones.					X

Observaciones:


Fecha: Chiclayo, 05 de diciembre del 2022



Dr. Rafael Damián Villón Prieto  
DNI° 18109477  
EXPERTO



### CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

#### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VILLON PRIETO**  
Nombres **RAFAEL DAMIAN**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **18109477**

#### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

#### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **20/07/20**  
Resolución/Acta **0150-2020-UCV**  
Diploma **052-086383**  
Fecha Matrícula **04/01/2017**  
Fecha Egreso **19/01/2020**

Fecha de emisión de la constancia:  
25 de Octubre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000964580

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 25/10/2022 20:27:38-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.  
Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.  
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Validado por:

**Nombres y Apellidos:** Pepe Purisaca Vigil  
**Cargo actual** : Docente  
**Institución** : Universidad César Vallejo

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador”

**Realizada por** : Jenniffer Marlene Pesantes Zurita

Para alcanzar este objetivo me dirijo a usted en su calidad de experto en la materia, solicitando su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	NA	PA	A	BA	MA
<b>I.</b>	<b>Redacción de Investigación</b>					
1.1	La redacción empleada en la investigación es clara, precisa, concisa y debidamente organizada					X
1.2	Los términos utilizados en la propuesta, son propios de la especialidad.					X
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Investigación</b>					
2.1	Las áreas con las que se integra la Investigación son las adecuadas.					X
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.					X



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

2.3	Las actividades propuestas son de interés para los stakeholders.					X
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos.					X
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática existente.					X
<b>III.</b>	<b>Fundamentación Teórica Científica.</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.					X
3.2	La propuesta tiene fundamento en sólidas bases teóricas científicas.					X
<b>IV.</b>	<b>Coherencia y Aplicabilidad en la Propuesta</b>					
4.1.	La fundamentación Teórica de la propuesta guarda relación con el fin que se persigue					X
4.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.					X
4.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras instituciones.					X

Observaciones:


Fecha: Chiclayo, 05 de diciembre del 2022



Pepe Purisaca Vigil  
ABOGADO  
ICAL 1426

Dr. Pepe Purisaca Vigil  
DNI° 17551374  
EXPERTO



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **PURISACA VIGIL**  
Nombres **PEPE**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **17551374**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **09/04/18**  
Resolución/Acta **0093-2018-UCV**  
Diploma **052-031851**  
Fecha Matrícula **23/01/2015**  
Fecha Egreso **15/01/2017**

Fecha de emisión de la constancia:  
11 de Noviembre de 2022



CODIGO VIRTUAL 0000983891

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 11/11/2022 12:59:05-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CENTURION LARREA ANGEL JOHEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Supervisión de colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional en centros de desarrollo infantil de un distrito de Guayas, Ecuador", cuyo autor es PESANTES ZURITA JENNIFFER MARLENE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 20 de Diciembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CENTURION LARREA ANGEL JOHEL <b>DNI:</b> 16789071 <b>ORCID:</b> 0000-0002-7169-7680	Firmado electrónicamente por: ACENTURIONLA el 30-12-2022 20:56:49

Código documento Trilce: TRI - 0496046