



*Diagnóstico del clima laboral de la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la Ciudad de Quito para contribuir a la mejora de la gestión administrativa*

*Diagnosis of the work environment of the training and training school for drivers Ceval of the City of Quito to contribute to the improvement of administrative management*

*Diagnóstico do ambiente de trabalho da escola de treinamento e treinamento para motoristas Ceval da cidade de Quito para contribuir para a melhoria da gestão administrativa*

Jenny Isabel Zambrano Delgado <sup>I</sup>

[jizambrano@espam.edu.ec](mailto:jizambrano@espam.edu.ec)

<http://orcid.org/0000-0002-6689-8971>

Génesis Dayana Cedeño Cevallos <sup>III</sup>

[Dayo22-@hotmail.com](mailto:Dayo22-@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7972-7678>

Yesenia Aracely Zamora Cusme <sup>II</sup>

[yzamorac@espam.edu.ec](mailto:yzamorac@espam.edu.ec)

<http://orcid.org/0000-0002-7448-5448>

Gema Valentina Moreira García <sup>IV</sup>

[Valy\\_29144@hotmail.com](mailto:Valy_29144@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0003-1273-8140>

**Correspondencia:** [jizambrano@espam.edu.ec](mailto:jizambrano@espam.edu.ec)

Ciencias Técnicas y Aplicadas

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de julio de 2022 \* **Aceptado:** 12 de agosto de 2022 \* **Publicado:** 07 de septiembre de 2022

- I. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador.
- II. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador.
- III. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador.
- IV. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador.

## Resumen

El objetivo de este artículo de investigación fue Diagnosticar el clima laboral para mejorar la gestión administrativa en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito. En este sentido, se efectuó con la finalidad de atender las problemáticas que aquejan la gestión administrativa de la misma; puesto que carecen de estudios, que permitan evaluar el desempeño interno del personal, generando desconocimiento en el desempeño de los elementos endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflictos, liderazgo, motivación, incentivos; dada esta problemática. Como forma de alcanzarlo, se desarrolló una investigación con la ejecución de tres fases, basadas en una metodología analítico sintética, apoyada en la investigación bibliográfica y de campo, requiriendo además la implementación de las herramientas de la información, como la guía de entrevista, observación directa y cuestionario para evidenciar resultados, mismos que fueron imprescindible para definir los indicadores del clima organizacional de CEVIAL S.A., durante la aplicación del instrumento de investigación, información base para el procesamiento, análisis y presentación de propuestas de acciones correctivas a las deficiencias encontradas haciendo uso del diagrama de Ishikawa y la matriz 5w+1h para emitir acciones correctivas; de los resultados generados se puede evidenciar falencias en el clima laboral que interfieren en la eficiente gestión empresarial, ligadas a un débil afianzamiento de la gestión mediante liderazgo, inexistentes sistemas de evaluación, manuales de políticas y procedimientos, integración débil, deficiente plan de incentivos y falta de efectividad en los medios de comunicación y retroalimentación.

**Palabras Clave:** Indicadores; comunicación; gestión; desempeño.

## Abstract

The objective of this research article was to diagnose the work environment to improve administrative management at the Ceval driver education and training school in the city of Quito. In this sense, it was carried out with the purpose of addressing the problems that afflict the administrative management of the same; since they lack studies that allow evaluating the internal performance of the personnel, generating ignorance in the performance of endogenous elements such as autonomy, social relations, conflict resolution, leadership, motivation, incentives; given this problem. As a way to achieve it, a research was developed with the execution of three phases, based on a synthetic analytical methodology, supported by bibliographic and field research, also

requiring the implementation of information tools, such as the interview guide, observation direct and questionnaire to show results, which were essential to define the indicators of the organizational climate of CEVIAL S.A., during the application of the research instrument, base information for the processing, analysis and presentation of proposals for corrective actions to the deficiencies found using from the Ishikawa diagram and the 5w+1h matrix to issue corrective actions; From the results generated, shortcomings in the work environment can be evidenced that interfere with efficient business management, linked to a weak consolidation of management through leadership, non-existent evaluation systems, policy and procedure manuals, weak integration, poor incentive plan and lack of effectiveness in the media and feedback.

**Keywords:** Indicators; communication; management; performance.

## Resumo

O objetivo deste artigo de pesquisa foi diagnosticar o ambiente de trabalho para melhorar a gestão administrativa na escola de educação e formação de motoristas Cevial na cidade de Quito. Nesse sentido, foi realizado com o objetivo de abordar os problemas que afligem a gestão administrativa dos mesmos; pois carecem de estudos que permitam avaliar o desempenho interno do pessoal, gerando desconhecimento no desempenho de elementos endógenos como autonomia, relações sociais, resolução de conflitos, liderança, motivação, incentivos; dado este problema. Como forma de alcançá-lo, foi desenvolvida uma pesquisa com a execução de três fases, com base em uma metodologia analítica sintética, apoiada em pesquisa bibliográfica e de campo, exigindo também a implementação de ferramentas de informação, como o roteiro de entrevista, observação direta e questionário. mostrar resultados, que foram essenciais para definir os indicadores do clima organizacional da CEVIAL S.A., durante a aplicação do instrumento de pesquisa, informações base para o processamento, análise e apresentação de propostas de ações corretivas para as deficiências encontradas utilizando o diagrama de Ishikawa e a matriz 5w+1h para emissão de ações corretivas; A partir dos resultados gerados, podem-se evidenciar deficiências no ambiente de trabalho que interferem na gestão eficiente dos negócios, atreladas a uma fraca consolidação da gestão por meio da liderança, inexistência de sistemas de avaliação, manuais de políticas e procedimentos, fraca integração, fraco plano de incentivos e falta de eficácia na mídia e feedback.

**Palavras-chave:** Indicadores; comunicação; gestão; atuação.

## Introducción

Dentro de las organizaciones el clima laboral juega un rol fundamental debido a la influencia ejercida en el comportamiento del talento humano, es por ello que se convierte en factor clave y estratégico para el desarrollo de las operaciones, siendo oportuno para el mejoramiento de las competencias y del entorno. (Zangaro, 2011) manifiesta que “el trabajo se convierte también en un ámbito que excede el mero ejercicio de competencias profesionales en tanto lo personal-emocional juega un rol predominante en la definición de la relación establecida entre trabajador, empresa y tarea”; esta relación, se la puede identificar bajo el enfoque de clima laboral; puesto que, según (Bordas, 2016) el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización.

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujetosujeto (Vega, 2017)

Es así que (Troya, 2012) refiriéndose al Clima Laboral, establecen lo siguiente:

Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo (p. 14).

Es así que, tomando de referencia, las diferentes apreciaciones emitidas por los autores antes citados, se puede considerar el clima laboral, como indicador base, para la medición de la estabilidad organizacional, además de ser dentro de un enfoque más sutil, una de los elementos bases que puede influir en los resultados organizacionales, puesto que, afecta directamente la relación empresa-cliente, dejando al descubierto la calidad de la imagen corporativa y estabilidad interna.

La importancia del clima organizacional tiene relación entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente se refleja en las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de la organización que debido a su naturaleza se transforman a su vez elementos del clima.

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos principales es su factor humano, razón por la cual las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que ligado con la motivación del personal puede repercutir sobre su adecuado comportamiento y el desempeño laboral. Para Dessler (1976) citado por (García, 2009)

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL**

Según Schneider, Ehrhart y Macey (2013) citados por (Durán & Zenteno, 2016) detallan, el clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y promueven al interior de la organización. Además, (Chiavenato) manifiesta en reconocer que en las empresas existe preocupación por el clima organizacional el impacto que este puede tener, de ahí el interés en medir y compararse con otras empresas o con el mercado.

Define (Soto, 2011) algunos de los factores que influyen en el clima laboral son:

- Los factores subyacentes de la propia cultura organizacional, lo que incluye tanto las creencias, valores como conductas que deben compartir todos los miembros de la empresa.
- Las condiciones de trabajo, los sistemas y las exigencias del propio trabajo.
- Las interacciones de las personas con el ambiente de la organización y cómo piensan acerca de la empresa, además de la correcta responsabilidad social corporativa.
- El liderazgo y autoridad de los cargos más altos, jefes y supervisores en el trabajo.
- Los factores psicológicos en que se encuentra la persona que trabaja en la empresa, ya sea sus percepciones, expectativas y motivaciones, y es en este sentido en el que se debe desarrollar la gestión del talento como una forma de llegar a motivar a los trabajadores en base a conseguir lo máximo de cada uno creciendo también sus expectativas laborales.

### **VARIABLES DEL CLIMA LABORAL**

El clima laboral es afectado por diversas variables estructurales, entre estas se pueden mencionar las políticas, el estilo de dirección y los planes de gestión, sistemas de contratación y despido; promoción y movilidad funcional entre otras, y todas estas a su vez se pueden ver afectadas por el clima laboral (Visbal, 2014) Por otra parte Anzola, Nieto y Sánchez (2015) explica que en la evaluación de clima organizacional se consideran las siguientes variables (p. 31):

Está claro que la evaluación se percibe como actividad permanente e incorporada a los procesos institucionales, permitiendo hacer un juicio de los resultado obtenidos y que contribuya al

desarrollo de la empresa, por lo que es necesario identificar las variables precisas acorde al estudio de la problemática que se pretende dar solución y lo que requiere la investigación, unos de tópicos en que coinciden estos autores entorno al clima laboral es dado que el desempeño de ambos puede influir de manera positiva o negativa en las acciones y en la competitividad de la misma.

#### CLIMA LABORAL: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos se componen como estrategias claves para la calidad y productividad en estas entidades, por ello (Cabo Verde & Paule, 2011) mencionan que la calidad y productividad forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Por lo tanto, son procesos que requieren que la empresa ponga en marcha un programa de mejoramiento continuo, es así que (Castaño, 2012) determina que las personas son la herramienta que la compañía posee para transformarse, alcanzar sus objetivos, conseguir y hacer realidad su misión y su visión. (Blanco & Rivero, 2009) De allí, nace la necesidad de implementar procesos de evaluación de la calidad de servicio basada en la percepción del cliente aportando a la productividad dado que consideran las terminologías antes mencionadas permiten conocer sus requerimientos, medir su nivel de satisfacción y proponer las acciones necesarias para aumentar dicho nivel.

Además, explican el entorno competitivo en el que están inmersas las empresas, exponiendo (Gallardo & Reynaldos, 2014) que en la actualidad las organizaciones luchan por la eficiencia de las condiciones de un clima laboral armonioso que hagan que exista una diferencia con el resto de los competidores.

Al hablar de calidad también se experimentan los beneficios que se tiene al contar con la misma, como satisfacción en los clientes, aumento de la competitividad, así mismo aporta al clima laboral debido a que éste determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo. También al mencionar la productividad se considera el desempeño de la empresa, que se expresa en el rendimiento obtenido con la mejor eficiencia y eficacia provista por el talento humano y por los demás recursos necesarios para el cumplimiento de las labores en la misma.

La raíz de esta problemática la cual se abarca en el estudio, se evidencia a consecuencia de las limitaciones en el sector de servicio, el cual muchas veces presenta un crecimiento paulatino y está claro que existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real al identificar y medir este capital

intelectual, que tiene como objetivo hacer visible el activo que genera valor en la organización (Majad, 2016)

Específicamente al analiza el sector de las empresas de servicios de conducción, se observa un limitado campo de estudio, donde no se establecen lineamientos para evaluar y diagnosticar su funcionamiento en el campo laboral, encontrando obstáculos en su estructura organizacional, donde sobresale el esquema de trabajo técnico (empleado-cliente), sobre el administrativo, llegando a tal punto, donde se desatiende el bienestar de los colaboradores, por anteponer el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

A raíz de lo expresado, se evidencia que en la empresa Ceval S.A de la ciudad de Quito, la cual ofrece servicios de capacitación y conducción a la ciudadanía carecen de estudios, que permitan evaluar el desempeño interno del personal, encontrándose, entre estos, el estudio, factor que impide a los directivos determinar la eficiencia de la gestión y genera desconocimiento en el desempeño de los elementos endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflictos, liderazgo, motivación, incentivos, entre otros que se deben cumplir para encaminar la empresa hacia una conducta laboral ética y responsable, inhibida de identificar si están presente y en qué nivel, todo esto debido además por la falta de planificación y una comunicación interna inadecuada dificultando la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos administrativos de la entidad, por tal motivo se pretende diagnosticar el clima laboral de la empresa Ceval S.A

Por tanto, el objetivo de esta investigación es diagnosticar el clima laboral para mejorar la gestión administrativa en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

**Investigación bibliográfica:** La investigación documental o bibliográfica para Baena (Baena, G. , 2014) manifiesta que es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Así mismo (Palella, S. Martins, F, 2012) exponen que esta investigación, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase.

**Investigación de campo:** (Palella, S. Martins, F, 2012) que la observación de campo es el recurso principal del estudio descriptivo, se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos. La investigación de campo conforme (Baena, G. , 2014) explica que tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

### **Métodos**

**Método inductivo.** (Gomez, S., 2013) menciona que el método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten.

**Método deductivo.** Detalla (Labajo, E., 2016) que permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general.

**Delphi.** En sí, de acuerdo con Díaz, García y Varela (2012) lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

**Ishikawa.** Para (Labajo, E., 2016) menciona que el método de Ishikawa es una herramienta de planificación de empresas que tiene como objetivo analizar gráficamente y de forma estructurada los vínculos de causaefecto de un problema concreto.

### **TÉCNICAS**

**Entrevista.** Menciona (Palella, S. Martins, F, 2012) que la entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; la intención es obtener información.

**Encuesta.** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan a los investigadores, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (Palella, S. Martins, F., 2012)

**Observación.** Para (Fidias, G., 2012) la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

**Alfa de cron-Bach** La prueba alfa es la estadística preferida para obtener una estimación de la confiabilidad de consistencia interna, y se usa como una medida de confiabilidad, en parte, debido a que se requiere de una sola aplicación al grupo de sujetos (Reidl, L., Junio, 2013)

### **TÉCNICAS**



En el proceso de este trabajo y para dar cumplimiento al diagnóstico del clima laboral se utilizó como técnica de recolección de información cualitativa mediante la entrevista, de carácter cuantitativo la encuesta, las cuales se describen la forma en que fueron diseñadas

Entrevista. (Zangaro, M, 2011) Hacen mención de la entrevista, al ser una técnica precisa para obtener información de los directivos, referente al Comportamiento Organizacional que mantenían. En el presente estudio se la utilizó para recopilar información detallada en forma verbal mediante la aplicación de una serie de preguntas abiertas, lo cual se la realizó al gerente general para tener conocimiento del clima laboral en la empresa Ceval S.A.

Encuesta. Se aplicó la técnica de la encuesta, permitiendo obtener datos precisos y relevantes por medio de un conjunto de preguntas que se realizaron a los trabajadores de la empresa en la que obtuvo información necesaria para la investigación; siendo este cuestionario como menciona Chiavenato citado por Genesi, Romero y Tinedo (2011), con formato tipo escala, para medir la variable del clima laboral apoyándose en las teorías que sustentan el estudio.

Observación. La observación es la técnica de investigación básica que permitió realizar la verificación empírica de los fenómenos. La observación directa se efectuó en las diversas visitas a la organización pretendiendo identificar las deficiencias que existen con relación al clima laboral. Además, señalando el diagnóstico de (Zangaro, M, 2011), presenta eficiencia en cuanto al análisis del comportamiento de individuos, permitiendo observar directamente las interacciones y facilitando delimitar aquellos comportamientos que favorecieron el desarrollo del trabajo en equipo y para el presente estudio el clima laboral.

## **INSTRUMENTOS**

Para dar cumplimiento a las técnicas de este trabajo se utilizó la guía de entrevista, el cuestionario, lo cual permitieron durante el proceso descubrir ideas, opiniones y tener un conocimiento claro de la investigación.

Guía de entrevista. - Es un documento que permitió realizar una entrevista a través de preguntas abiertas, de acuerdo al proyecto la entrevista se realizó al Gerente de la escuela de conducción con el fin de conocer situaciones, ideas y datos importantes de Ceval.

Cuestionario.- Se utilizó el cuestionario como instrumento para llevar a cabo la encuesta y la entrevista, de tal manera que se realizó una serie de preguntas que conllevaron a la obtención de datos eficaces a cerca del servicio y la satisfacción de los usuarios; añadido a ello, se puede

justificar su implementación dado el criterio de Genesis, Romero y Tinedo (2011) en el estudio para el comportamiento del talento humano, donde consideran “a través del análisis e interpretación de datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios, se puede formular lineamientos que permitan hacer más eficiente las acciones a tomar.

## RESULTADOS

- Variable: liderazgo

**Descripción frecuencial de los empleados según la respuesta ¿El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros del equipo?**

Opciones de repuesta	frecuencia	porcentaje	porcentaje valido	porcentaje acumulado
Algunas veces	9	18,8	18,8	18,8
Frecuentemente	21	43,8	43,8	62,5
siempre	18	37,5	37,5	100,0
total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras

De acuerdo con los resultados del diagnóstico de la variable de liderazgo, muestran que el 43.75% consideran que los líderes de equipos son aceptados frecuentemente por los integrantes, un 37,50% opinan que siempre mientras un 18,75% con bajos niveles opinan son aceptados solo algunas veces, datos identificables en el grafico 4.1.

**Descripción frecuencial de los empleados según la respuesta ¿El líder del equipo ha dirigido y coordinado las actividades del equipo?**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
Algunas veces	11	22,9	22,9	27,1
frecuentemente	22	45,8	45,8	72,9
siempre	13	27,1	27,1	100,0
total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras

Las opiniones referentes a si las labores son dirigidas y coordinadas por el líder dentro del equipo, se da asertivamente siempre en un 27,08%, frecuentemente el 45,83%, mientras el 22,92 y 4,17%, perciben se lo hace algunas veces y rara vez.

**Descripción frecuencial de los empleados según la respuesta.** ¿Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	9	18,8	18,8	18,8
Frecuentemente	21	43,8	43,8	62,5
siempre	18	37,5	37,5	100,0
total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras

En cuanto a si el jefe tiene conocimiento de las actividades realizadas, se determinó que efectivamente lo demuestra siempre en un 37,50%, frecuentemente el 43,75% y el 18,75% algunas veces, las opciones nunca y rara vez no evidenciaron opiniones por el personal evaluado.

Variable: trabajo en equipo

**Descripción frecuencias de los empleados según la respuesta** ¿Cuándo es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas Veces	26	54,2	54,2	54,2
Frecuentemente	13	27,1	27,1	81,3
Siempre	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras

Se observa que de la variable trabajo en equipo, con respuestas positivas el 18,75% (siempre) y el 27,08% (frecuentemente), expresan la predisposición existente para compartir la dirección con la finalidad de lograr las tareas encomendadas; por otra parte, con respuesta negativas el 54,17% se encontraron opiniones de algunas veces.

- **Variable: comunicacòn**

Descripción frecuencial de los empleados según la comunicación vertical

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas Veces	20	41,7	41,7	41,7
Frecuentemente	19	39,6	39,6	81,3
Siempre	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras

De acuerdo con los datos generados en el indicador comunicación, se observa, que el 41,67% considera algunas veces existe una buena comunicación entre jefes y subordinados reflejando la carencia de canales de información siendo un elemento que imposibilita la determinación de acciones para la eficiencia de la gestión, por otra parte, el 39,58% declaran que frecuentemente y el 18,75% con respuesta de siempre aluden tener un buen canal de información..

Después de realizar el diagnóstico se realizó la propuesta de acciones correctivas para optimizar el clima laboral mediante un plan de mejoras. Para ello se realizó un diagrama de Ihikawa.





**Ilustración 1.** Diagrama de Ishikawa resultado del proceso de diagnóstico

En base a lo anterior, la propuesta de acciones son las siguientes:

**Actividad.** - Acciones de mejora Matriz 5W+1H

**Acción a mediano plazo:** Durante uno a tres años

**Unidad Administrativa Responsable:** Gerencia y departamentos afines

**Justificativo (WHY):** Reducir las falencias encontradas, atendiendo acciones de mejoras prácticas a implementar en cada una de las variables evaluadas.

Cuadro 4.66. Matriz 5W+1H

Problema	Qué	Quién	Cuando	Dónde	Cómo	Indicador de cumplimiento
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	
Liderazgo Débil afianzamiento de la gestión mediante liderazgo	Plan de gestión	Recursos Humanos y Gerencia	Trimestral y Mensual	CEVIAL S.A.	Estructurar un plan maestro para la gestión administrativa de la empresa que involucre, la mejora y optimización de las variables: Liderazgo, trabajo en equipo comunicación, motivación y organización y estructura.	% Mensual de cumplimiento del plan maestro de gestión.
	Promover la participación	Todo el personal	Diario		Planificar reuniones de retroalimentación, verificación del plan de acción ejecutado y pertinencia	1)N° de capacitaciones efectuadas 2)Evaluación pertinente a la capacitación firmado calificado y archivado de cada trabajador archivada
Organización y Estructura de de sistemas manuales de evaluación, políticas y procedimientos	Plan de evaluación	Recursos Humanos	Semestral	CEVIAL S.A.	Aplicar estudios de evaluación de la cultura y el desempeño organizacional de forma periódica y dar seguimiento a los resultados generados mediante un plan de intervención a partir de los resultados generados, como parte de un proceso continuo de mejora.	Informe de estudios efectuados
	Manual de políticas y procedimientos	Recursos Humanos y Gerencia	Ejecutar luego de su aprobación		Diseñar manuales de gestión estandarizados, aplicar un sistema de administración por competencias y estructurar los manuales y políticas, que permitan dar seguimiento al desempeño del personal.	% de medidas implementadas / Medidas planificadas

## CONCLUSIONES

Mediante la revisión bibliográfica y posterior verificación de expertos se pudieron determinar los factores del clima laboral en la empresa CEVIAL S.A siendo el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación, organización y estructura como los de mayor significatividad para la contribución de la gestión administrativa.

Mediante la aplicación de la herramienta para la medición de los indicadores que inciden en el clima laboral del personal de CEVIAL S.A., se determinó que este es regular en los procesos de capacitación, trabajo en equipo y la interrelación de los miembros, ligadas a un débil afianzamiento de la gestión mediante liderazgo, inexistentes sistemas de evaluación, manuales de políticas y procedimientos, integración débil, y la falta de efectividad en los medios de comunicación y retroalimentación.

La propuesta de acciones correctivas mediante la matriz 5w+1h, permitió proponer medidas direccionadas a optimizar el clima laboral de CEVIAL S.A., proporcionando estrategias que contribuyan de forma significativa a la gestión empresarial.

## Referencias

1. Blanco, A., & Rivero, V. (2009). Calidad de servicio percibida por los clientes residenciales en las oficinas de atención al cliente (OAC) de una empresa telefónica. I(3),. Ingeniería Industrial, 31-42.
2. Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. . <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&>, Madrid, España. .
3. Caboverde, R., & Paule, Y. (2011). ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE SUEROS Y PRODUCTOS HEMODERIVADOS. Ingeniería Industrial, XXXII, 76-85.
4. Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. Lasallista de Investigación,, , 149-158.
5. Chiavenato, I. (s.f.). En Gestión del Talento Humano . 1-141: McGrawHill.
6. Durán, C., & Zenteno, A. (2016). Factores y desempeño que influyen en el clima laboral. ., Innovar, 26(59),, 121.
7. Gallardo, A., & Reynaldos, K. (2014). Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería,. Enfermería Global, 13(4), 353-363.
8. García, M. ( 2009). Cuadernos de Administración. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.
9. Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. . Revista de Investigación, , 148-165. 40(88), .
10. Soto, B. (2011). Factores más importantes que influyen en el clima laboral. (<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4926/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/> ed.).
11. Troya, E. (2012). El clima laboral es la inquietud de siempre. . <http://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>.
12. Vega, G. ( 2017). eadbox. . <http://es.eadbox.com/clima-organizacional>.



13. Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. (10(29), Ed.) Orbis,.
14. Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. Bajo el volcán, .  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>.

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).