



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCION DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE  
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES CEVIAL  
DE LA CIUDAD DE QUITO PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA  
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**AUTORAS:**

**GÉNESIS DAYANA CEDEÑO CEVALLOS  
GEMA VALENTINA MOREIRA GARCÍA**

**TUTORA:**

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO**

**CALCETA, ABRIL 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

CEDEÑO CEVALLOS GÉNESIS, MOREIRA GARCÍA GEMA VALENTINA declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

**DAYANA CEDEÑO CEVALLOS**

---

**VALENTINA MOREIRA GARCÍA**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO**, certifica haber tutelado el proyecto, **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES CEVIAL DE LA CIUDAD DE QUITO PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**, previa la obtención del título de ingeniera comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES CEVIAL DE LA CIUDAD DE QUITO PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **CEDEÑO CEVALLOS GÉNESIS, MOREIRA GARCÍA GEMA VALENTINA**, previa la obtención del título de ingeniera comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Lic. Gabriela Montesdeoca Calderón  
**MIEMBRO**

---

Ing. Oswaldo Valarezo Beltron. Mg  
**MIEMBRO**

---

Eco. Yesenia Zamora Cuzme, Mg.  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la ESPAM MFL por haberme permitido formarme como profesional, a cada uno de los docentes que hicieron parte de este proceso integral de formación, a todas las personas que fueron participe de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta.

Agradezco infinitamente a Dios y a mis padres por haberme guiado y apoyado en cada paso durante toda mi carrera universitaria.

A mi compañera de tesis, Dayana Cedeño Cevallos por haber confiado en mí y hacerme parte de unos de sus logros.

A mi tutora la Ing. Jenny Zambrano y a mí querido tribunal Ing. Carlos Valarezo, Eco. Jessenia Zamora y la Lcda. Gabriela Montesdeoca quienes me han guiado con su paciencia y rectitud para mi trabajo de titulación.

**VALENTINA MOREIRA GARCÍA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme, ser mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, gracias a mis padres Katty Cevallos Quinto y Edulfo Cedeño Giler por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mi compañera Valentina Moreira Garcia por su confianza y haberme hecho parte de uno de sus logros.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix Lopez, a los docentes haberme compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión de manera especial a mi tutora la Ing. Jenny Zambrano y a mí querido tribunal Ing. Carlos Valarezo, Eco. Jessenia Zamora y la Lcda. Gabriela Montesdeoca quienes me han guiado con su paciencia y rectitud para mi trabajo de titulación.

**GÉNESIS DAYANA CEDEÑO CEVALLOS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a Dios, por su amor infinito, por ser mi confidente, mi soporte, por iluminar mi mente en momentos de angustias, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida y cumplir una de mis metas. A mis padres Héctor Moreira Vera y Alicia García Romero quienes han sido los que me han dado el apoyo no solo económico sino su apoyo emocional que es el más importante para llegar a ser una profesional, que a pesar de todos los tropezones y caídas siempre han estado conmigo en los momentos difíciles, viendo por mi bienestar y educación, brindándome sus valores, principios y el coraje necesario para poder conseguir todas mis metas.

A mis hermanos, mi abuelita y mi novio por haber contado con su apoyo incondicional en el transcurso del camino de mi carrera universitaria.

**VALENTINA MOREIRA GARCÍA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico principalmente a Dios por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, a mis padres Katty Cevallos Quinto y Edulfo Cedeño Giler por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años a mis hermanos Emily y Emilio, a mis tías y abuelitos por su apoyo incondicional, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

**GÉNESIS DAYANA CEDEÑO CEVALLOS**



## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO.....	ix
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVES.....	xii
ABSTRAC.....	xiii
KEYWORDS.....	xiii
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	5
1.3.3. IDEA A DEFENDER.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. DIAGNÓSTICO.....	7
2.1.1. MODELO DE DIAGNÓSTICO.....	7
2.1.2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.3. PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	10
2.2. CLIMA LABORAL.....	11
2.2.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	12
2.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL.....	13
2.2.3. TIPOS DEL CLIMA LABORAL.....	14
2.2.4. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	15
2.2.4.1. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	16
2.2.4.2. VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	18
2.2.4.3. INDICADORES DEL CLIMA LABORAL.....	19
2.3. EMPRESA.....	21
2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	21
2.3.2. TALENTO HUMANO.....	24
2.3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	25
2.3.4. CLIMA LABORAL: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.....	26
2.4. ESCUELA DE CONDUCCIÓN CEVIAL.....	27
2.5. PLAN DE MEJORAS.....	27
2.5.1. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAS.....	28
2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA.....	29
2.5.3. PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA.....	30
2.5.4. PLAN DE MEJORAS MEDIANTE MATRIZ 5W+1h.....	31
2.5.4.1. PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA.....	31
2.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.7. MÉTODOS.....	33
2.8. TÉCNICAS.....	33
2.9. INSTRUMENTOS.....	36
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>
3.1. UBICACIÓN.....	37
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.6. MÉTODOS.....	38
3.5. TÉCNICAS.....	40
3.6. INSTRUMENTOS.....	42
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
FASE N° 1.....	44

FASE N° 2.....	44
FASE N° 3.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	46
FASE N° 1.....	46
FASE N° 2.....	57
FASE N° 3.....	110
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. CONCLUSIONES.....	116
5.2. RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	125

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor.....	6
----------------------------------------	---

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2.1.</b> Tipos del clima laboral.....	15
<b>Cuadro 2.2.</b> Indicadores para medir el clima laboral.....	20
<b>Cuadro 2.3.</b> Modelo de diagnóstico C.L. por Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015).....	21
<b>Cuadro 2.4.</b> Coeficiente de competencia.....	35
<b>Cuadro 2.5.</b> Coeficiente de conocimiento.....	35
<b>Cuadro 2.6.</b> Coeficiente de argumentación.....	36

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Aceptación del líder por el equipo.....	59
<b>Gráfico 4.2.</b> Coordinación y dirección del líder hacia el equipo.....	60
<b>Gráfico 4.3.</b> Monitoreo jefe-empleado.....	61
<b>Gráfico 4.4.</b> Toma de decisiones del líder.....	62
<b>Gráfico 4.5.</b> Interés del líder hacia los problemas de sus empleados.....	63
<b>Gráfico 4.6.</b> Responsabilidad de líder.....	64
<b>Gráfico 4.7.</b> Interés del líder por emprender y llevar la organización al éxito.....	65
<b>Gráfico 4.8.</b> Eficiencia en las orientaciones dadas a los subordinados.....	66
<b>Gráfico 4.9.</b> Comprensión del líder.....	67
<b>Gráfico 4.10.</b> El líder y el interés por los criterios de sus colaboradores.....	68
<b>Gráfico 4.11.</b> Apoyo para la consecución de las tareas.....	69
<b>Gráfico 4.12.</b> Responsabilidad entre el equipo de trabajo.....	70
<b>Gráfico 4.13.</b> Objetivos trazados para alcanzar los de la organización.....	71
<b>Gráfico 4.14.</b> Consolidación del equipo de trabajo.....	72
<b>Gráfico 4.15.</b> Cooperación entre los miembros del equipo de trabajo.....	73
<b>Gráfico 4.16.</b> Remplazo entre miembros de la empresa.....	74
<b>Gráfico 4.17.</b> los resultados producto del esfuerzo y trabajo del equipo.....	75
<b>Gráfico 4.18.</b> Importancia de la actividad desarrollada por cada miembro.....	76
<b>Gráfico 4.19.</b> Independencia de los miembros del equipo para los resultados.....	77
<b>Gráfico 4.20.</b> Aceptación de las opiniones de los empleados.....	78
<b>Gráfico 4.21.</b> Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta.....	79
<b>Gráfico 4.22.</b> Se prioriza la búsqueda de solución.....	80
<b>Gráfico 4.23.</b> Buena comunicación vertical.....	81

<b>Gráfico 4.24.</b> Buena comunicación ascendente.....	82
<b>Gráfico 4.25.</b> Comunicación Jefe-empleado .....	83
<b>Gráfico 4.26.</b> Importancia dada a las ideas por los jefes.....	84
<b>Gráfico 4.27.</b> Buena comunicación entre compañeros de trabajo .....	85
<b>Gráfico 4.28.</b> Trabajo en equipo bajo un ambiente de confianza.....	86
<b>Gráfico 4.29.</b> Existencia de un ambiente de respeto cuando hay diferencias.....	87
<b>Gráfico 4.30.</b> Buena comunicación entre los miembros del equipo.....	88
<b>Gráfico 4.31.</b> Motivación de los empleados .....	89
<b>Gráfico 4.32.</b> Las capacidades profesiones son tomadas en cuenta .....	90
<b>Gráfico 4.33.</b> Reconocimiento del esfuerzo y dedicación.....	91
<b>Gráfico 4.34.</b> Beneficios sociales adecuados.....	92
<b>Gráfico 4.35</b> Los beneficios de salud son complementarios .....	93
<b>Gráfico 4.36.</b> Estabilidad y seguridad del trabajo.....	94
<b>Gráfico 4.37.</b> Oportunidades de crecimiento económico y social .....	95
<b>Gráfico 4.38.</b> Nivel de las expectativas en las labores desempeñadas.....	96
<b>Gráfico 4.39.</b> Evolución del conocimiento mediante la tecnología.....	97
<b>Gráfico 4.40.</b> Aportes e ideas para con los supervisores .....	98
<b>Gráfico 4.41.</b> Misión y visión de la empresa, conocimiento.....	99
<b>Gráfico 4.42.</b> Identifican la misión de la organización .....	100
<b>Gráfico 4.43.</b> Objetivos claros .....	101
<b>Gráfico 4.44.</b> Comprometidos para la consecución de los objetivos .....	102
<b>Gráfico 4.45.</b> Las normas son claras y facilitan el trabajo .....	103
<b>Gráfico 4.46.</b> Transmisión de información verídica, transparente.....	104
<b>Gráfico 4.47.</b> Rapidez al responder las quejas recibidas .....	105
<b>Gráfico 4.48.</b> El trabajo en equipo, fundamental para el logro de los objetivos .....	106
<b>Gráfico 4.49.</b> Ambiente físico adecuado.....	107
<b>Gráfico 4.50.</b> Ventilación e iluminación adecuada .....	108
<b>Gráfico 4.51.</b> Clima laboral CEVIAL S.A. ....	109

## **RESUMEN**

El estudio aplicado en la escuela de formación y capacitación de conductores Cevial de la ciudad de Quito, se lo 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, se plantearon 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 CLAVES**

Indicadores, comunicación, gestión, desempeño

## **ABSTRAC**

The study applied in the Ceval driver education and training school in the city of Quito was carried out with the purpose of addressing the problems that affect the administrative management of the same; since they lack studies, that allow to evaluate the internal performance of the personnel, generating ignorance in the performance of the endogenous elements like autonomy, social relations, resolution of conflicts, leadership, motivation, incentives; Given this problem, the implementation of three phases was proposed, based on a synthetic analytical methodology, supported by bibliographic and field research, also requiring the implementation of information tools, such as the interview guide, direct observation and questionnaire for show results, which were essential to define the indicators of the organizational climate of CEVIAL SA, during the application of the research instrument, basic information for the processing, analysis and presentation of proposals for corrective actions to the deficiencies found using the Ishikawa diagram and the matrix 5w + 1h to issue corrective actions; The results generated can show weaknesses in the work environment that interfere in the efficient business management, linked to a weak strengthening of management through leadership, non-existent evaluation systems, manuals of policies and procedures, weak integration, deficient incentive plan and lack of effectiveness in the media and feedback.

## **KEYWORDS**

Indicators, communication, management, performance

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según Álvarez (1992) citado por Chaparro (2006) el clima organizacional se refiere “Principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben, que existen o conciernen a la institución en la cual participan”; debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución donde intercambian percepciones (Juárez, 2012), convirtiéndose de esta manera en la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento (Chiavenato, 2012).

Siendo el Talento Humano el recurso más importante, en la actualidad las empresas en teoría deberían orientar esfuerzos en mejorar el clima laboral, con la finalidad de gestionar con eficiencia su actuación; situación adversa a la realidad que se vive en el Ecuador de acuerdo a lo expresado por Troya (2012), quien “manifiesta que no más del 10% de las empresas Ecuatorianas aplican acciones encaminadas a generar un buen clima laboral”, generándose de esta forma una dicotomía entre la teoría administrativa y la práctica empresarial.

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 (Mejía y Jaramillo, 2006; Barrera y Sierra, 2014).

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 Cevial 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 Cevial S.A.

Con base en estos preceptos, que se puede hacer mención del desconocimiento de la situación actual de la organización, que permite plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo el diagnóstico del clima laboral de la escuela de formación y capacitación de conductores Cevial de la ciudad de Quito contribuirá a mejorar la gestión administrativa?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La medición del clima permite diagnosticar a las organizaciones, como medio para el continuo mejoramiento y la búsqueda del aumento en la productividad, que genere cambios sustentables, sin perder de vista al talento humano

(Izcurdia *et al.*, 2013 y Visbal, 2014), es en referencia a los criterios detallados que se enmarca el presente estudio, donde se pretende evaluar el clima organizacional de Cevial como medio para el diagnóstico de la situación actual, además determinar la influencia en el desempeño laboral y contribuir en la mejora de la gestión administrativa, para lo cual, la investigación se sustenta desde los aspectos detallados a continuación.

Teóricamente el estudio se sustenta desde la perspectiva de que, la evaluación y diagnóstico del clima laboral resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, y como medio para el mejoramiento continuo; además, para que una persona trabaje bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gire a su alrededor (Segredo, 2013; Izcurdia *et al.*, 2014), buscándose identificar las áreas débiles de la organización con el propósito de proponer acciones correctivas que permitan tener un desempeño organizacional eficiente.

En cuanto a lo legal la pertinencia de generar un ambiente de trabajo propicio para el talento humano se ve tipificado en el Código de Trabajo (2012), artículo 32, de las obligaciones del empleador, donde se establece que se deberán Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad. Además, de tratar a los trabajadores con la debida consideración; procurando generar un ambiente armonioso donde se pueda laborar en comodidad.

Metodológicamente, el diagnóstico del clima laboral pretende ayudar en la búsqueda de los factores que están afectando al comportamiento de los empleados de la empresa, observando, evaluando e identificando, si está influyendo de alguna manera en su comportamiento y el compromiso hacia la obtención de los objetivos empresariales, aplicando además técnicas que permitan generar mayor énfasis en los resultados obtenidos y los aspectos



negativos para proponer cambios que desencadenen un efecto positivo en la situación actual de la organización.

González y Peiró (1999) citados por Olaz (2013) señalan que al referirse a un clima colectivo; refleja también un determinado contexto social organizacional, que se puede extrapolar hacia la comunidad, puesto que al evaluar el clima laboral, la observación, análisis y diagnóstico de las variables e indicadores, puede determinar si la influencia ejercida, es positiva o negativa, en el entorno de Ceval S.A., que al traducirse en un medio de optimización del desempeño y productividad puede generar beneficios en la sociedad, mediante aportes a las prácticas de responsabilidad empresarial.

En términos Económicos, si se logran generar cambios que permitan una mayor satisfacción del trabajador en su entorno laboral, el clima y ambiente laboral serán propicios para la productividad y la creatividad (Chiang, Martín y Núñez, 2010), puesto que, la buena gestión del clima de trabajo permite generar un óptimo rendimiento del personal, evitando generar reprocesos o procesos que puedan generar costos y gastos adicionales por una mala atención hacia los clientes, proveedores o por labores ejecutadas de manera errónea, además, se mejora el ambiente de trabajo, haciendo a los colaboradores más productivos y eficientes, con resultados que se pueden evidenciar en la mejora de la administración e incremento de los ingresos y utilidades.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el clima laboral para mejorar la gestión administrativa en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.

### **1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

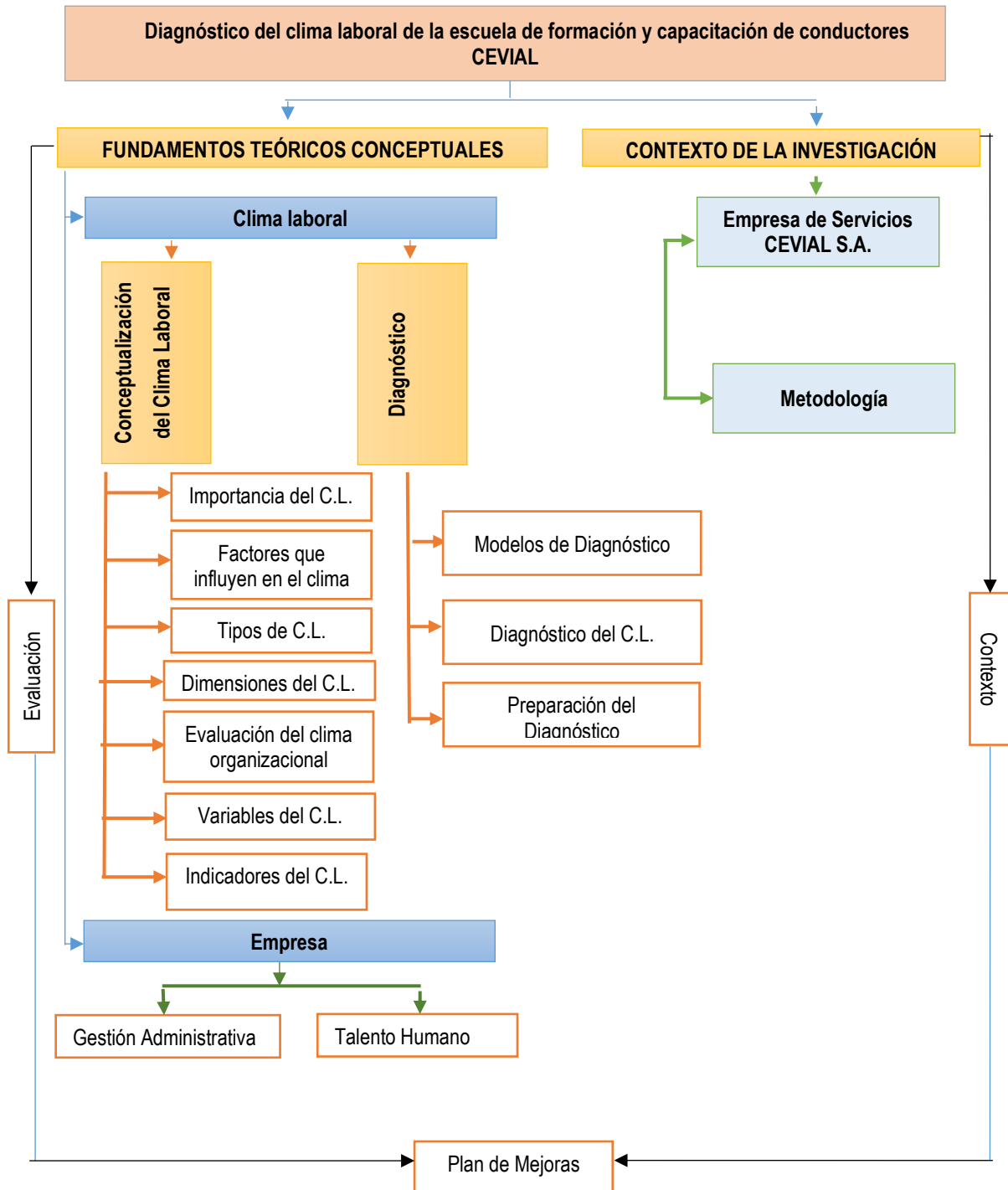
- Definir los indicadores del clima laboral que contribuyan a la gestión administrativa.
- Aplicar la herramienta para la medición de los indicadores que inciden en el clima laboral en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.
- Proponer acciones correctivas para optimizar el clima laboral mediante un plan de mejoras.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico del clima laboral contribuirá a la mejorará de la gestión administrativa en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se requirió algunas definiciones relacionadas con el clima laboral, gestión administrativa y plan de mejora.



**Figura 2.1.** Hilo conductor  
**Fuente:** Elaboración propia

## **2.1. DIAGNÓSTICO**

Chiavenato (2012) considera que en general, “el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella” (p. 126), para garantizar y asegurar la sustentabilidad y la obtención de los resultados establecidos en sus objetivos organizacionales (Suárez, 2011, p. 100). Así mismo Machorro, Rosado y Romero (2012) manifiestan que “hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional, permite identificar aspectos de carácter formal e informal” (p. 31). Puesto que, “orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización” (Castillo, 2012, p. 15).

A partir de las teorías explícitas de los autores antes destallados, se puede concebir el diagnostico como una herramienta, que permite detectar las debilidades y deficiencias que estén afectando al desempeño de las organizaciones siendo capaz de localizar y descubrir los elementos necesarios, para ejercer acciones que no compensan la eficiencia en el clima laboral.

### **2.1.1. MODELO DE DIAGNÓSTICO**

El modelo de diagnóstico para Garza, González, Marrero, y Olivera (2015) es un resumen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, del estado de sus recursos y de su funcionamiento técnico y organizativo (p. 1).

Beer (2001) citado por Delgado, Lavado, y Medina, (2012) proponen un modelo para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano el cual parte de cuatro aspectos básicos (p. 129):

- Análisis del entorno del negocio.
- La satisfacción de las partes interesadas.
- Las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia.
- La arquitectura de la organización, es decir, cómo su estructura, sistemas, personal, estilo y valores corporativos.

De acuerdo con Bognanno y Calfee (1998) citado por (Ospina, 2010), para focalizar a las personas de la organización en la estrategia se deben considerar siete aspectos claves:

- Las metas de los equipos y de las personas.
- Liderazgo que refuerce las habilidades necesarias para dirigir la organización.
- Entendimiento por parte de los empleados.
- Llevar el Balanced Scorecard para que les permita a las personas definir sus objetivos personales que están vinculados a la estrategia.
- Competencias.
- Retroalimentación y programas de evaluación.
- Programas de reconocimiento que direccionen el desempeño.

Conforme a lo establecido por estos autores, proponen una metodología considerando al talento humano como elemento de diagnóstico, desde una perspectiva individual, grupal y organizacional, además de determinar una serie de situaciones que intervienen el pleno desarrollo de las operaciones y por ende en el desempeño. Además, se hace énfasis en que las organizaciones realicen estudios de valorización del talento humano, es por ello que manifiesta una serie de aspectos a considerar como elementos trascendentes y de importancia que permita fortalecer este recurso fundamental en las empresas.

## 2.1.2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Segredo (2013) manifiesta que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional (p. 387). Al estar el clima directamente relacionado con las actitudes, influye en forma decisiva en el comportamiento de las personas, estos comportamientos y acciones de los empleados sea cual fuere su nivel (Magaña, Sandoval, y Surdez, 2013, p. 2).

Es por ello que Segredo (2017) acota que el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo de las organizaciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (p 59). En este sentido Visbal (2014) considera que la medición del clima permite diagnosticar a las organizaciones, generar reflexión y desencadenar consenso entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios sustentables (p124).

Según García y Bedoya (1997) citado por García (2009) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional (p 48):

- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- Hacer entrevistas directas a los trabajadores
- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

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.

### **2.1.3. PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Para la elaboración de un diagnóstico García (2017) expone los siguientes puntos de seguimiento al proceso (p. 99):

- a) Conocer la empresa.
- b) Llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa, que da origen el inicio del diagnóstico.
- c) Definir, con base en una escala, el grado en que la cultura organizacional debe estar impregnada de cada uno de los aspectos a evaluar, arrojando un estado ideal de la cultura de acuerdo a las necesidades de la empresa y su estrategia organizacional.

Así mismo Bessa, Dias, Fernandes, Galeano, y Kassouf (2012) identifican las siguientes etapas para un diagnóstico:

- Prevé las actividades de organización y toma de decisiones acerca del proceso de diagnóstico que se va a iniciar.
- Definición de los responsables del diagnóstico, los que estarán encargados de las actividades de recolección de datos, análisis y sistematización de los resultados.
- Comprensión previa de la misión, visión y objetivos de la organización; la definición de los propósitos del diagnóstico.

El diagnóstico es una evaluación exhaustiva, es por ello que en las organizaciones es utilizado a fin de identificar el desarrollo en que están ejecutando las operaciones, es este sentido dada la importancia de este instrumento es necesario considerar una serie de elementos propicios para realizar la valoración.

## 2.2. CLIMA LABORAL

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 sujeto-sujeto (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, Giraldo, 2006, p. 331).

Es así que Toro y Sanín (2013) 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.



### 2.2.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Para Dessler (1976) citado por García (2009) “la importancia del clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (p. 46).

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.

Brunet (1997) citado por Ucrós y Gamboa (2010) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes (p. 17):

- **Primer enfoque**

**El clima como medida múltiple de los atributos organizacionales:** es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos.

- **Segundo enfoque**

**El clima como medida perceptiva de los atributos individuales:** responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado, y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni

uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.

- **Tercer enfoque.**

**El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales:** está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad.

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

Según Schneider, Ehrhart y Macey (2013) citados por Durán y 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 (2012) 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.
- Las influencias de clientes, proveedores, incluso los medios de comunicación y presiones de los sindicatos en muchas cuestiones.
- Las propias relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y jefes, en lo que es conveniente tener en cuenta un buen plan de comunicación interna tanto entre los propios trabajadores como de la empresa con los trabajadores.

El clima laboral consiste en el medio ambiente de la empresa y acata varios factores fundamentales que suceden en la propia empresa, estos pueden ser internos o externos. Cada uno de estos factores pueden intervenir en un mal o buen clima organizacional y la suma de todos ellos será las que lleven a un mejor funcionamiento y necesidades dentro de la empresa.

### **2.2.3. TIPOS DEL CLIMA LABORAL**

Los tipos de clima laboral son muy importantes en cada una de las organizaciones a su vez para la construcción de cualquier instrumento de recolección de datos cuantitativos o cualitativos, siendo factible de diagnosticar todos los indicadores, no obstante, se menciona 4 tipos más del clima laboral, según la clasificación que hace (Brancato y Juri, 2011).

A continuación, Brunet (2007) citado por Bonales y Aburto (2011) presentan los siguientes tipos del clima laboral:

**Cuadro 2.1.** Tipos del clima laboral

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema I- Explorador	Sistema II- Paternita	Sistema III - consultivo	Sistema IV – En grupo
Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo.	Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima.	La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.	Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral.

**Fuente:** Bonales y Aburto (2011) p. 31-32

Al detallar los tipos del clima laboral hay varios autores que se centralizan en el puesto de trabajo y otros en los empleados, sin embargo todas las clasificaciones son válidas para determinar cuáles son las dimensiones que se quieren estudiar.

## 2.2.4. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

En cualquier ámbito, evaluar implica emitir un juicio de valor, contrastar una situación contra un modelo o bien indicar un diagnóstico con ciertos fines, podría decirse en el fortalecimiento de dicho imprevisto (Castillo, 2012, p. 15), de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como la eficiencia y desempeño empresarial (Bordas, 2016).

Para Vega (2017) todas, desde pequeñas y medianas empresas hasta las grandes corporaciones, deben medir y gestionar el ambiente de trabajo. Eso ayuda a alcanzar mejores resultados económicos en la empresa a largo plazo.

El primer paso es conducir investigaciones, entrevistas, observaciones y estudios que apunten cual es el clima de la organización. Saber cómo es conducido el ambiente de trabajo, también es importante saber cuáles insatisfacciones y fricciones existen. De esa manera, es posible tener mayor precisión en las conclusiones para adoptar medidas a favor de la mejoría del clima (Vega, 2017).

Evaluar el Clima Laboral de una organización, es parte crucial en la planificación estratégica de una organización, permite gestionar de forma correcta el ambiente de trabajo y mejorar las interrelaciones proyectando hacia la competencia y clientes externos una mejor imagen corporativa que puede convertirse en ventaja competitiva; sin embargo, para su respectiva aplicación requiere la identificación de elementos fundamentales como dimensiones, variables, indicadores que dada las características intrínsecas individuales de cada organización, requiere planificación precisa de los instrumentos de apoyo para el diagnóstico.

#### **2.2.4.1. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Williams, 2013). La existencia de algunas en una organización se relaciona con propiedades específicas de cada uno. Es necesario precisar que dichas dimensiones no son únicas, como tampoco existe un clima único o ideal, estos dependen de las características propias de cada entidad (Torres y Zegarra, 2015, p. 7).

Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral con el objetivo de encontrar aquellas que son más empleadas y sobre todo las que tienen un mayor consenso. En concreto Bordas (2016) ha considerado siete propuestas de dimensiones de clima, las apartadas por Litwing y Striger (1968), Cambpbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos et al. (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991).

Estos autores proponen ocho principales dimensiones para el diagnóstico del clima laboral:

- **Autonomía:** el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficiente y a tomar iniciativas propias.
- **Cooperación y apoyo:** grado en que los miembros de la organización perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- **Reconocimiento:** el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- **Organización y estructura:** grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados. Son claros y eficientes sin excesivas restricciones organizacionales o formulismo burocráticos.
- **Innovación:** grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos en general, para la creatividad y el cambio.
- **Transparencia y equidad:** grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
- **Motivación:** grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la productividad destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
- **Liderazgo:** modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Por otra parte, Koys y Cotiis (1991) citados por Williams (20013) aportan nueve dimensiones o facetas:

1. Autonomía
2. Confianza
3. Cohesión
4. Presión
5. Apoyo
6. Reconocimiento
7. Justicia
8. Innovación

Bajo el precepto de que cada organización es un mundo diferente, donde se manejan sistemas, procesos y procedimientos muy diferentes, ello se refleja de igual forma en los modelos de evaluación que se requieran implementar, partiendo de ello se puede ratificar igual validación en las dimensiones a emplear para diagnosticar el clima laboral de una organización, requiriéndose identificar en primera instancia la realidad vivida en el objeto de estudio antes de proceder al desempeño de cualquier actividad, con la finalidad de crear un esquema personalizado que garantice eficiencia en los resultados generados.

#### **2.2.4.2. 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 (Williams, 2013).

Por otra parte Anzola, Nieto y Sánchez (2015) explica que en la evaluación de clima organizacional se consideran las siguientes variables (p. 31):

- Percepción general e identificación con la organización.
- Liderazgo y relaciones de autoridad.
- Muestra el estilo de dirección.

- Interacción con compañeros.
- Percepción de los compañeros como personas.
- Satisfacción y motivación por el trabajo.
- Aspecto humano de la organización.
- Condiciones de trabajo.

Para Segredo (2013) las principales variables del clima laboral son (p. 391):

- Liderazgo.
- Motivación.
- Reciprocidad.
- Participación.
- Comunicación.

Está claro que la evaluación se percibe como actividad permanente e incorporada a los procesos institucionales, permitiendo hacer un juicio de los resultados 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.

#### **2.2.4.3. INDICADORES DEL CLIMA LABORAL**

“Entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo” (Toro y Samín, 2013, p. 11).



Partiendo del precepto identificado en el párrafo anterior a continuación se señalan una serie de indicadores emitidos por varios autores:

Sánchez (2012), parte desde un sistema de indicadores del clima organizacional para potenciar el desempeño, donde establece cuatro dimensiones, donde analiza la influencia del liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones o empoderamiento en la labor del empleado, los indicadores propuestos se detallan en el cuadro 4.2

**Cuadro 2.2.** Indicadores para medir el clima laboral

<b>Métodos de mando</b>	<b>Fuerzas Motivacionales</b>	<b>Procesos de Comunicación</b>	<b>Toma de Decisiones</b>
-Percepción del comportamiento del jefe	-Percepción del nivel de consideración del jefe.	-Medios de comunicación Utilizados.	-Percepción de la autonomía otorgada
-Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados.	-Percepción del nivel de confianza otorgado.	-Fluidez de la comunicación.	-Nivel de centralización
-Tolerancia al conflicto percibida	-Percepción de los procesos motivacionales	-Percepción de los tipos de comunicación en la organización	-Percepción de la participación en la toma de decisiones
	-Reconocimiento otorgado por el jefe.		

Fuente: Sánchez (2012)

En cuanto a Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015), en su Investigación, presentan un modelo basado en aspectos de procesos y estructuras, evaluando las corrientes de clima institucional e instrumentos para el ámbito de las organizaciones y universidades, los indicadores se los puede identificar en la columna variables así denominados en el cuadro 4.3.

**Cuadro 2.3.** Modelo de diagnóstico C.L. por Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015)

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Variables</b>
Datos generales	Identificación	Sexo
		Tiempo laborando
		Contratación actual
Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Compañerismo y colaboración
	Cohesión de grupo	Comunicación
		Trabajo en equipo
	Calidad de vida laboral	Productividad
		Bienestar y salud física
		Condiciones de trabajo
Estructura Organizacional	Motivación	Orgullo de pertenencia
	Políticas y reglamentación	Satisfacción por el trabajo
		Derechos y obligaciones

**Fuente:** Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015)

## 2.3. EMPRESA

La palabra empresa, de origen italiano, desde siempre ha evocado la idea de emprender una acción con ciertos objetivos (Reynoso, 2014), como concepto, es utilizado para referirse en aquellas organizaciones formadas por distintos elementos humanos, técnicos, materiales, y que tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico o comercial a cambio de ofrecer un producto o servicio con la finalidad de atender las necesidades de personas o mercados (en aproximación a Amaru, 2009; Reviso, 2016 y Azpeleta, 2015), para lo cual, la empresa moderna, se apoya en las diferentes herramientas administrativas y comerciales para potenciar su desarrollo y sostenibilidad.

### 2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Detalla Fernández (2017) el ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tiene los empleados entre si y en las que mantiene la empresa con ellos. Por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación entre las distintas funciones que comprende.

Para Campos y Loza (2011) es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Además, es coordinar todos los recursos para conseguir determinados objetivos.

El mismo Campos y Loza (2011) considera existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, mismos que se detallan a continuación:

- **Planeación**

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.

- **Organización**

Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

- **Recursos Humanos**

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

- **Dirección y control**

Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

La gestión moderna y la teoría de la organización deben valorar constantemente el proceso administrativo que se cumple dentro de la administración de personal, valiéndose de un conjunto de técnicas, así como la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control, con el propósito de garantizar la eficiencia en el desempeño de la institución. Por ende, mediante una buena gestión administrativa, y mejora del clima laboral, permitirá armonizar el ambiente de trabajo evitando de esta manera se reducirá el surgimiento de conflictos y facilitando la solución de los mismos.

Para Business (2017) la gestión administrativa en una empresa sirve para:

- **Planes efectivos**

Para llegar a un punto hay que tener un plan y eso se logra a través de la administración o gestión administrativa que permite pensar cómo lograr los objetivos, qué recursos utilizar, cómo manejarlos y la forma de controlarlos para evaluar si se están obteniendo los resultados esperados para cambiar la dirección o hacer correcciones.

- **Estrategias exitosas**

Si hay gestión en la administración de recursos y además es una buena gestión, entonces las estrategias que se lleven a cabo en el producto o servicio, el precio, la publicidad y promoción, serán exitosas. Es decir, vas a alcanzar las metas de ventas propuestas y también de posicionamiento.

Incluso, internamente también se pueden crear estrategias para administración de personal y lograr así la identificación del cliente interno con la visión, misión y objetivos de la empresa esto último, parte importante que se debe desarrollar como gestión administrativa en una empresa.

- **Finanzas saludables**

Para que una empresa tenga unas finanzas saludables, los líderes deben ser buenos administradores y gestionar muy bien el capital con el que cuentan. Si no hay una buena gestión administrativa en el negocio, respecto a las finanzas, las deudas podrían crecer, el personal podría no recibir su pago y la caja chica

mezclarse con fondos personales, entre otras situaciones que podrían llevar a tu empresa a la quiebra.

- **Los recursos humanos**

Son una fuente de capital importante para la empresa, son el motor que ayuda al crecimiento y operación de la misma. Gestionar el personal de forma adecuada tomando en cuenta los principios administrativos contribuye a crear un mejor clima laboral, empoderar a los empleados, delegar responsabilidades y formar líderes comprometidos con la empresa que buscan hacerla crecer en equipo.

Menciona Luna (2014) la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.

En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

### **2.3.2. TALENTO HUMANO**

Chiavenato (2011) citado por Cortés, Mora y Palos (2016) manifiestan que el talento humano son las personas que en su conjunto constituyen el capital humano de la organización (p. 35). En este orden de ideas Majad (2016) indica que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones (p. 149).

El talento humano para Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012) lo describen como las personas con alto rendimiento o potencial dentro de la organización (p. 236). En necesidad de aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta (Chávez, 2012, p. 142). Resulta indudable que el talento humano es el resultado considerado un factor clave de las organizaciones que por ende exponen que estos individuos tienen cualidades innatas e independientes de las condiciones y de las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo (Bravo, Mejía, y Montoya, 2013, p 2).

El talento humano está conformado por las personas, determinándose como un factor clave dentro de las organizaciones proporcionando sus capacidades, habilidades y conocimiento para operar en cada uno de sus puestos y así alcanzar el éxito. En la actualidad el talento humano es el recurso de mayor valor, dado que, su aporte es parte fundamental de la administración moderna que impulsa el desarrollo personal y profesional.

### **2.3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Actualmente, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia en la gestión de las operaciones por ello la gran influencia en el entorno empresarial Delgado, Lavado, y Medina (2012) aluden que esta nueva visión del trabajo obliga a girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes del trabajador para responder a los nuevos retos organizacionales. Bajo este esquema radica la importancia la gestión del talento humano convirtiéndose en un pilar fundamental lo constituye, sin dudas, la formación y desarrollo constante de las competencias (De Los Reyes y Molina, 2016, p. 99).

Entendiéndose que dicho recurso es el actor principal para innovar, crear y alcanzar los objetivos estratégicos así mismo éste debe ser considerado como un factor clave para el desenvolvimiento organizacional de hoy día, es a través de este recurso que las organizaciones pueden desarrollar las verdaderas ventajas competitivas frente a sus competidores, se consideran altamente

efectivas aquellas que en principio puedan atraer, desarrollar y retener a una diversidad de talentos (Suárez, 2011, p. 98).

A partir de lo expuesto anteriormente, es importante la aplicación de la gestión del talento humano, entorno al desarrollo organizacional y por ende facilita el desempeño de las operaciones en las empresas, el manejo de forma eficiente permite la ejecución de las actividades con acciones propicias y efectivas que aporten al rendimiento del personal potencializando las habilidades y capacidades que presenta el talento humano.

#### **2.3.4. 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 Caboverde y 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.

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 Blanco y Rivero (2009) 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 y 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.

## **2.4. ESCUELA DE CONDUCCIÓN CEVIAL**

Los datos detallados a continuación fueron facilitados por la Escuela de conducción Ceval (2016):

Nuestro objetivo es capacitar en la conducción concientizando a los alumnos sobre las "normas de tránsito y de seguridad vial" por su seguridad y por la de los demás. Este objetivo lo llevamos a cabo mediante clases individuales en donde nuestros instructores profesionales y habilitados transmiten toda su experiencia brindándole confianza y seguridad al alumno para que este asimile, incorpore y mecanice la habilidad para conducir un vehículo. Nuestro personal está altamente capacitado y le brindara a usted toda la tranquilidad, amabilidad y respeto que usted se merece.

## **2.5. PLAN DE MEJORAS**

El acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad (Españeira, Muñoz, y Ziemer, 2012, p. 146).

Para Sánchez y Solarte (2014) ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento (p. 12).



El desarrollo de planes de mejoras ha estado precedido por una evaluación de necesidades, tras la identificación de los aspectos positivos y negativos aflorados en materia de atención a la diversidad en los distintos centros participantes (Arnaiz, Azorín y García, 2015, p. 328); usualmente, se presentan, en los planes de mejoras, además de la debilidad encontrada, las causas, los objetivos, las metas, las acciones, los responsables, los tiempos dispuestos para superarlas, los resultados esperados, los plazos, los recursos y los indicadores de éxito (Calderón, Gallardo y Guido, 2011, p. 15).

Una vez identificadas las falencias es necesario la elaboración de un plan de mejoras que en otras palabras contribuyan con acciones destinadas a la solución de la problemática y por ende a contrarrestar las debilidades encontradas en el diagnóstico. Desde esta perspectiva será clave al identificar las deficiencias en el clima laboral de la empresa y brindar las respectivas acciones a las áreas débiles.

### **2.5.1. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAS**

Se proponen los planes de mejoras para cada oportunidad, se relacionan con las causas raíces priorizadas, así como propuestas de acciones (Covas, Delgado, y Martínez, 2015). Dado que, es un tipo de valoración contextualizado, que recoge y valora el desarrollo, las incidencias, los indicadores y los cambios que desean de los planes de mejora, teniendo en cuenta los recursos, las actividades, los procesos y las personas, para detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora, y la propuesta de nuevas acciones para incrementar ciclos sucesivos de mejora (Cantón, 2010).

En este contexto, al considerar la propuesta de un plan de mejora, se lo hace por la necesidad de generar cambios factibles y oportunos, con el fin de tomar medidas correctivas y acertadas entorno a las fallas localizadas, es por ello que, se requiere de una serie de condiciones importantes para la elaboración del mismo, donde se toman en cuenta los costos, el calendario y los recursos para su ejecución.

### **2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA**

Para Martínez (2014) una vez consensuadas y priorizadas las necesidades, se elaboran en coherencia los planes de mejora. Un plan de mejora es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras.

Además, según Decombel (2012) para la elaboración y ejecución del plan de mejora se debe tener en cuenta las siguientes características:

- Al desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se han puesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.
- El plan de mejora no es un fin o una solución, es sencillamente un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar consciente de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.
- Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.
- Cuando se logre esa interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.
- Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomara la empresa y la forma en que solucionara los problemas.

Así mismo, el plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo (Galán y Martínez, 2014, p. 139).

### 2.5.3. PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA

Según García (2016) para la elaboración del Plan de Mejora se habrán de seguir los siguientes pasos:

- **Identificación de Áreas de Mejora Críticas:** “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Por tanto, antes de tratar de desarrollar cualquier proyecto, se ha de “medir” el rendimiento de la organización. Por ello, es necesario partir de un proceso de diagnóstico inicial.
- **Elaboración del Plan de Mejora:** Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. Las áreas de mejora a establecer vendrán determinadas lógicamente por las áreas de mejora crítica y por los ámbitos en los que las hemos agrupado. Para la priorización de las Acciones de Mejora se han de establecer criterios que permitan aumentar la probabilidad de éxito del plan de mejora posterior y que permitan obtener rápidamente resultados que aumenten la motivación y confianza del personal y del conjunto de la organización.
- **Seguimiento y Medición:** Para el seguimiento del Plan de Mejora es necesario establecer dos tipos de indicadores: indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los indicadores de proceso informarán de la evolución en la ejecución de la Acción de Mejora. Todos los proyectos deben estar sometidos durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, tiempos de ejecución, etc. Los indicadores de resultado serán aquellos que midan la efectividad de la acción de mejora. Estarán ligados claramente con los objetivos de dicha acción y supondrán una clara mejora en el servicio prestado por la unidad administrativa.

## 2.5.4. PLAN DE MEJORAS MEDIANTE MATRIZ 5W+1h

Para Carreño *et al.*, (2012) este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas.

Para tal fin el formato 5W+1H responde a:

- ¿**QUÉ** SE HARÁ? (Objetivos y/o acciones de mejora)
- ¿**QUIÉN** LO HARÁ? (responsable de ejecutar las acciones)
- ¿**CUÁNDO** SE HARÁ? (Tiempo en que se ejecutará la tarea)
- ¿**DÓNDE** SE HARÁ? (En qué procesos, áreas o ubicación)
- ¿**CÓMO** SE HARÁ? (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea)
- ¿**POR QUÉ** SE HARÁ? (El propósito que se persigue en la mejora)

### 2.5.4.1. PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA

Según García (2016) para la elaboración del Plan de Mejora se habrán de seguir los siguientes pasos:

- **Identificación de Áreas de Mejora Críticas:** “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Por tanto, antes de tratar de desarrollar cualquier proyecto, se ha de “medir” el rendimiento de la organización. Por ello, es necesario partir de un proceso de diagnóstico inicial.
- **Elaboración del Plan de Mejora:** Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. Las áreas de mejora a establecer vendrán determinadas lógicamente por las áreas de mejora crítica y por los ámbitos en los que las hemos agrupado. Para la priorización de las Acciones de Mejora se han de establecer criterios que permitan aumentar la probabilidad de éxito del plan de mejora posterior y

que permitan obtener rápidamente resultados que aumenten la motivación y confianza del personal y del conjunto de la organización.

- **Seguimiento y Medición:** Para el seguimiento del Plan de Mejora es necesario establecer dos tipos de indicadores: indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los indicadores de proceso informarán de la evolución en la ejecución de la Acción de Mejora. Todos los proyectos deben estar sometidos durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, tiempos de ejecución, etc. Los indicadores de resultado serán aquellos que midan la efectividad de la acción de mejora. Estarán ligados claramente con los objetivos de dicha acción y supondrán una clara mejora en el servicio prestado por la unidad administrativa.

## 2.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación bibliográfica.** \_ La investigación documental o bibliográfica para Baena (2014) manifiesta que es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Así mismo Palella y Martins (2012) exponen que esta investigación, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase.
- **Investigación de campo.** \_ Menciona Palella y Martins (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 (2014) explica que tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

## 2.7. MÉTODOS

- **Método inductivo.** \_ Gómez (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 (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 (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 causa-efecto de un problema concreto.

## 2.8. TÉCNICAS

- **Entrevista.** \_ Menciona Palella y Martins (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 y Martins, 2012).
- **Observación.** \_ Para Fidias (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, 2013).

## COEFICIENTE DE COMPETENCIAS

Cálculo de la competencia según Castañeda, Jorna, y Véliz (2015) a nivel de codificación de cada posible panelista como experto en el problema, objeto y campo en que se investiga mediante la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Es por ello que Palomino y Riaño (2015) considera la siguiente valoración para determinar el nivel de competencia de los expertos.

Si  $0.8 < K < 1.0$  coeficiente de competencia alto.

Si  $0.5 < K < 0.8$  coeficiente de competencia medio.

Si  $K < 0.5$  coeficiente de competencia bajo

**Cuadro 2.4.** Coeficiente de competencia

ENCUESTADOS	$K_c$	$K_a$	$K$	EXPERTOS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
$K_p$				

Fuente: Palomíño y Riaño (2015)

- **Coeficiente de conocimiento**

El cálculo de  $k_c$  requiere de la autoevaluación del candidato en una escala de 0 a 10, donde el valor seleccionado se divide por 10 para lograr cierta normalización (Cruz y Martínez, 2012). Además, Castañeda, Jorna y Véliz, (2015) manifiesta que se debe incluir la apreciación de su calificación científica académica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional como experto y el conocimiento general que posee sobre las temáticas a valorar.

**Cuadro 2.5.** Coeficiente de conocimiento

CONOCIMIENTOS	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO				
	E1	E2	E3	E4	E5
$K_c$					

Fuente: Las autoras

- **Coeficiente de argumentación**

Cálculo del coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) o fundamentación, obtenido de la suma de los puntos a la respuesta del grado de influencia de las fuentes (análisis teóricos, consultas de trabajo de autores nacionales y extranjeros, su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales) que ha tenido para la excelencia en la ejecución de esta actividad (Castañeda, Jorna, y Véliz, 2015). La selección de los expertos que serán consultados, siendo



sometidos a una autovaloración de los niveles de información y argumentación que poseen sobre el tema en cuestión (De las Cuevas, Fernández, Gómez, y González, 2013).

**Cuadro 2.6.** Coeficiente de argumentación

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	EXPERTO 1:			EXPERTO 2:		
	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS			GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)
<b>TOTAL</b>						
<b>Ka</b>						

Fuente: Las autoras

## 2.9. INSTRUMENTOS

- **Cuestionario**

Para Fidias (2012) el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La Escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito, está ubicada en la Avenida Luis Tufiño Oe4-124 y Av. de la Prensa.



**Figura 3.1.** Ubicación de la empresa Ceval de la ciudad de Quito.  
Fuente: (Google mapas, 2014)

### 3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se proyectó con una duración de 9 meses para poder cumplir con todos los objetivos planteados.

### 3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

- Clima laboral administrativo.
- Mejora de la gestión administrativa

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se basó en un estudio bibliográfico y de campo que permitió fundamentar el problema a través del estudio empírico de la investigación y recoger información directa en el lugar de los hechos. A continuación, se muestra el detalle de cómo se utilizó cada uno de estos tipos de investigación.

- **Investigación bibliográfica.**\_ Siguiendo con el procedimiento de la investigación, en cuanto a la metodología, la investigación bibliográfica guarda relación a lo aplicado por Alcantar, Maldonado y Arcos (2012), puesto que consideraron “el diseño de un conjunto de ítems que asegurarán la validez del concepto Clima Laboral y para lograrlo, se tomaron en cuenta, la revisión bibliográfica de trabajos relacionados con el clima organizacional y los resultados de cuestionarios” con el propósito de establecer discusiones de los resultados generados. El proceso consistió en obtener la información necesaria y precisa mediante libros, revistas e internet, lo que fue de gran importancia ya que ayudo adquirir y recopilar datos indispensables de las distintas conceptualizaciones de varios autores que hacen referencia al clima laboral.
- **Investigación de campo.** \_ Estudios aplicados por autores como: Noriega y Pría (2011); Alcantar, Maldonado y Arcos (2012), Lozano; Chacón; Sanduvete y Pérez (2013), Visbal (2014), Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015); Zambrano (2016), al estar vinculados a la evaluación del comportamiento organizacional, guardan relación directa con el campo de estudio viéndose necesaria la observación, interacción y análisis directa del personal involucrado. La investigación de campo permitió conocer el entorno donde se establece la empresa, se aplicó como trabajo metódico para recoger datos directos del lugar donde se presenta la problemática que en este caso es la escuela de formación y capacitación de conductores Cevial de la ciudad de Quito.

### 3.6. MÉTODOS

Para la elaboración de esta investigación se utilizó el método inductivo, deductivo, y Delphi, los mismos que permitieron durante el proceso de este trabajo obtener un conocimiento objetivo de la realidad, para mayor fundamento se detallan a continuación la manera en que serán utilizados.

- **Método inductivo.** \_ Utilizar esta metodología permitió a Ceval estimar posibles tipologías de la entidad reconociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta forma se estableció soluciones a la problemática existente. Añadido a ello, Murillo y Zambrano (2016) mencionan que aplicar la metodología inductiva, les permitió analizar el comportamiento organizacional a nivel grupal y a la vez como influía en el desempeño empresarial.

**Método deductivo.** \_ Lozano; Chacón; Sanduvete y Pérez (2013) en el diagnóstico “principales componentes del clima laboral...” abordan una metodología inductiva-deductiva, viable para la construcción de conocimientos, que va desde el dato hasta la producción de conceptos y categorías que aglutinan contenido e información relativa a los principales componentes del clima laboral. El método deductivo parte de lo general a lo particular dando explicaciones del porque se ha llevado a cabo esta investigación, se utilizó para estudiar y explicar el estado actual del clima laboral de Ceval, obteniendo conclusiones que sirvan para el fortalecimiento de la organización.

- **Delphi.** \_ Murillo y Zambrano (2016) en su estudio ligado al comportamiento organizacional hacen mención de la implementación del método Delphi con la finalidad de encontrar respuestas sobre el comportamiento organizacional, logrando obtener consenso de un grupo de experto mediante una matriz de posibles variables. La aplicación del método consistió en consensuar los juicios emitidos por los expertos en referencia al clima laboral, permitiendo la utilización de esos datos para la elaboración de la herramienta para realizar el diagnóstico en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.

### 3.5. 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.** \_ Murillo y Zambrano (2016) 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 Murillo y Zambrano (2016), 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.

- **Diagrama de Ishikawa.** \_ Para Gándara (2014) es una de las técnicas de análisis para ayudar a la solución de problemas, conocido también como Diagrama de Ishikawa. Mediante su utilización, se expuso los principales inconvenientes obtenidos de la realización del diagnóstico entorno al clima laboral de la escuela Cevial, que permitió brindar mejoras y potencializar las acciones que contrarrestaron la problemática.
- **Alfa de Cronbach.** \_ El Alfa de Cronbach presenta amplia aplicación en la validación de instrumentos para investigaciones ligadas al sector organizacional, seña de ello, es su implementación por Noriega y Pría (2011), en su estudio “instrumento para evaluar el clima organizacional. Alcantar, Maldonado y Arcos (2012), “Medición del clima laboral” o Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015) “Diseño y evaluación de un instrumento de evaluación del clima organizacional”; evidenciándose viabilidad y validez al momento de generar resultados en los estudios antes señalados.

Además, con la utilización del Alfa de Cronbach, se obtuvo información idónea y fiable, en la investigación, se recurrió a la validación del instrumento para el diagnóstico del clima laboral en la escuela de conducción Cevial, para la evaluación de la consistencia interna del instrumento, necesaria para su ejecución.

- **Coeficiente de competencias.** \_ Para el desarrollo de la investigación fue primordial la utilización del cálculo de competencias para la selección de los expertos quienes emitirán sus juicios con pericia respecto a las variables a considerar en el diagnóstico del clima laboral en la escuela de formación y capacitación de conductores Cevial de la ciudad de Quito. El método a aplicar presenta validez puesto que, Noriega y Pría (2011), Alcantar, Maldonado y Arcos (2012), Salazar, Ceja, Peña y Del Rio (2015), hacen mención de la aplicación del juicio de expertos para la validación de los instrumentos estructurados para sus estudios, guardando credibilidad el cálculo del coeficiente de competencia para la conformación de equipos de trabajo.

- a) **Coefficiente de conocimiento.** - La aplicación de este cálculo es fundamental para determinar que lo expuesto por los expertos es viable a ser considerado para la investigación, definido por la valoración que se estime la persona conforme a su nivel de conocimientos.
- b) **Coefficiente de argumentación.** \_ Este cálculo permitió conocer mediante la autoevaluación del experto el nivel de influencias y la fuente de su conocimiento, siendo oportuno para la selección de la persona que aporte con su experiencia datos relevantes de entorno a las variables fundamentales para el diagnóstico del clima laboral.
- c) **plan de mejora.** \_ El plan de mejora permite plantear las medidas que se deben aplicar con respecto a las falencias que se estén dando dentro de la organización, a fin de que éste facilite mejorar el nivel de vida de los trabajadores, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Rivera, 2014).

### 3.6. 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.

- **Matriz 5w+1h.** Esta técnica facilito la redacción del plan de mejora permitiendo tener al lector mayor comprensión puesto que plantea cinco descripciones en las cuales se explica el procedimiento a ejecutar se añadirán las problemáticas principales y buscándose las soluciones más acordes y los indicadores que permitieron evaluar el desempeño de estos.

#### MATRIZ 5W + 1H

1. Acción a corto plazo: \_\_\_\_\_

2. Unidad Administrativa Responsable: \_\_\_\_\_

3. Justificativo (WHY): \_\_\_\_\_

4. Actividades a corto Plazo	5. Quién	6. Cuándo	7. Dónde	8. Cómo	9. Recursos		10. Indicador de cumplimiento
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	Valor	Partida	

Fuente: Carreño *et al.*, (2012).



### **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo los siguientes procedimientos para el diagnóstico de clima laboral se describe en las siguientes fases.

#### **FASE N° 1**

##### **DETERMINAR LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE CONTRIBUYAN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- Búsqueda de las variables mediante la revisión de bibliografía.
- Identificación y selección de los expertos aplicando la fórmula de coeficiente de competencia.
- Determinación de los indicadores según el método Delphi.
- Definición de las variables del diagnóstico del clima laboral.

Para la consecución de la primera fase, se inició con la búsqueda y revisión de los indicadores entorno al clima laboral, estableciendo de mayor relevancia para ser sometidos a juicio por los expertos, estos fueron escogido por experiencia, conocimiento y manejo en estas áreas mediante el cálculo de coeficiente de competencia, obteniendo los datos destinado que se ejecutaron en el respectivo diagnóstico en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito.

#### **FASE N° 2**

##### **APLICAR LA HERRAMIENTA PARA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES CEVAL DE LA CIUDAD DE QUITO.**

- Estructuración de la herramienta de evaluación.
- Medir la fiabilidad de la herramienta.

- Tabulación y análisis de la información obtenidos del diagnóstico del clima laboral.

Una vez obtenido los resultados de la primera fase, se establecieron los indicadores idóneos, dado que este proceso es fundamental para la estructuración de la encuesta, así mismo se procedió a medir la fiabilidad de su contenido con el Alfa de Cronbach, obteniendo las variable definitiva que se aplicaron a los integrantes de la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito, una vez recopilados estos datos fueron tabulados y analizados, a fin de determinar las falencias detectadas en la investigación por medio del diagrama de Ishikawa.

### **FASE N° 3**

#### **PROPONER ACCIONES CORRECTIVAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL MEDIANTE UN PLAN DE MEJORAS.**

- Determinación de las falencias con el diagrama Ishikawa.
- Determinar acciones correspondientes para la mejora del proceso mediante la matriz 5w+1h.

Identificado los resultados obtenidos del diagnóstico en la escuela de formación y capacitación de conductores Ceval de la ciudad de Quito, se establecen las principales causas y efectos que provocaron las deficiencias en el área administrativa, definiendo los principales inconvenientes se procedieron a la planificación de las acciones de mejoras con la utilización de la matriz 5W+1H respondiendo a las preguntas Qué, Por Qué, Cuándo, Dónde, Quién y Cómo, siendo un plan de actividades para dar una solución concreta.

## CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados mediante el desarrollo metodológico de esta investigación.

### FASE N<sup>a</sup> 1.

#### DETERMINAR LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE CONTRIBUYAN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**Actividad 1.** Búsqueda de las variables mediante la revisión de bibliografía.

La ejecución de la primera fase contempló la selección de las variables, para lo cual en primera instancia se procedió a realizar una búsqueda bibliográfica, donde se analizaron diferentes modelos de investigación relacionados al estudio del clima laboral, aquellos indagados, se los puede identificar en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Variables del clima laboral

Ruiz- (2003)	Calidad de liderazgo Grado de confianza Comunicación Experiencia de progreso Sentimiento de realizar un trabajo útil Responsabilidad Recompensas justas El grupo de trabajo Estructura del puesto de trabajo Participación Tolerancia y libertad Seguridad Nivel de identificación con la empresa Grado de motivación laboral	Para que una empresa se desarrolle perfectamente, estos elementos deben resultar favorables; por el contrario, es aquí donde la institución debe establecer estrategias para mejorar dichos factores.
Paz y Marín (2014)	Autonomía. Cooperación. Relaciones sociales. Estructura Remuneración. Conflicto Rendimiento Motivación	La forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad es a través del factor humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente el clima organizacional para lograr que el personal se sienta identificado y motivado en su lugar de trabajo y de esta manera pueda alcanzar una alta productividad y satisfacción

	Estatus	personal.
Rodríguez 2016	Motivación Liderazgo Toma decisiones Comunicación Estructura organizativa	A través de él se puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede generar grandes aportes significativos a su trabajo y que a su vez influye de manera positiva manteniendo motivo en la realización de sus tareas, generando un gran bienestar para las empresas.
Segredo (2013)	Reciprocidad. Participación. Comunicación.	Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización.
Borda (2016)	Creencias Valores Modelo de conductas	Es la facultad que tiene cada individuo para captar, comprender y entender en el ambiente físico y social a través de estímulos que obtiene el organismo por los sentidos y que acepta en base a los valores y beneficios que tenga en mente
Rodríguez (2001) citado por Sandoval (2004)	Espacio físico Higiene condiciones ruido/ temperatura contaminación Instalaciones y equipos	Existen cuatro tipos de clima organizacional, el sistema I: Autoritario explotador; en el sistema II: Autoritario paternalista; en cuanto al sistema III: Consultivo; finalmente, en el sistema IV: Participativo.
Rodríguez- (2005)	tamaño de la organización estructura formal estilo de dirección	menciona que el modelo está compuesto por la interrelación de variables y conceptos que explican de una manera coherente el funcionamiento organizacional, además los modelos son prescindibles e intercambiables: un investigador puede escoger entre diversos modelos cuál usar.
Galarsi y Marrau (2007)	Ambiente físico Estructura Ambiente social Variables personales Comportamiento organizacional	Se plantea desde la necesidad sentida de atender los fenómenos institucionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la institución.
Ruiz- (2003)	Calidad de liderazgo Grado de confianza Comunicación Experiencia de progreso Sentimiento de realizar un trabajo útil Responsabilidad Recompensas justas El grupo de trabajo Estructura del puesto de trabajo Participación Tolerancia y libertad Seguridad Nivel de identificación con la empresa Grado de motivación laboral	Es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes.

Paz y Marín (2014)	Autonomía. Cooperación. Relaciones sociales. Estructura Remuneración. Conflicto Rendimiento Motivación Estatus	Estudiar el clima laboral implica identificar y analizar las variables denominadas dimensiones, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.
Likert (1968)	Motivación Rendimiento Toma decisiones Comunicación Productividad	Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.
Segredo (2013)	Reciprocidad.  Participación.  Comunicación.	La óptica de estudio sostiene que los elementos del clima organizacional son predictores del desempeño laboral, por tanto, deben ser evaluados constantemente a fin de generar resultados que permitan alcanzar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores de la salud.
Borda (2016)	Creencias  Valores  Modelo de conductas	El clima laboral es "la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación". En otras palabras, es la calidad del ambiente de trabajo que es experimentado por los miembros de una organización, el cual influye en su comportamiento.
Rodríguez (2001) citado por Sandoval (2004)	Espacio físico Higiene condiciones ruido/ temperatura contaminación Instalaciones y equipos	la importancia por estudiar esta variable se centra, principalmente, en conocer los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo en el cual se llevan a cabo las actividades y los procesos de gestión.
Rodríguez- (2005)	tamaño de la organización  estructura formal  estilo de dirección	Se dedica a observar cómo funcionan las organizaciones y cómo se relacionan los empleados por medio de sus conductas, percepciones e intenciones, individualmente o en grupo, y es importante su desarrollo para que los gestores de las organizaciones sean capaces de tener herramientas y elementos que faciliten su relación con los individuos, los grupos y las estructuras formales.
Galarsi y Marrau (2007)	Ambiente físico Estructura Ambiente social Variables personales Comportamiento organizacional	Se plantea desde la necesidad sentida de atender los fenómenos institucionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la institución.

El cuadro 4.1., muestra las variables propuestas por Ruiz (2003); Paz y Martín (2004); Likert (1968); Sagredo (2013); Bordas (2016); Sandoval (2014) y Rodríguez (2001); mismos que consideran es imprescindible la evaluación del

clima laboral puesto que, de su calidad dependerá la eficiencia de la gestión de los empleados y la eficiencia de las operaciones.

Posterior a ello, mediante un análisis crítico, se realizó la síntesis del listado original, constituyéndose total de 21 variables para ser sometidas a validación del panel de expertos. El grupo de variables finales se las identifica en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2.** Variables sintetizadas del clima laboral

Autonomía	Rotación
Cooperación y apoyo	Trabajo en equipo
Reconocimiento	Equidad
Organización y estructura	Reciprocidad
Innovación	Participación
transparencia y equidad	Comunicación
Motivación	Condiciones de trabajo
Liderazgo	Integración de compañeros
Productividad	Percepción general e identificación con la organización
Ausentismo	Percepción de los compañeros como personas

**Fuente:** Ruiz (2003); Paz y Martin (2004); Likert (1968); Sagredo (2013); Bordas (2016); Sandoval (2014) y Rodríguez (2001)

**Actividad 2.** Identificación y selección de los expertos aplicando la fórmula de coeficiente de competencia.

Posterior a la identificación de las variables, se seleccionó un grupo de expertos, con la finalidad de someterlos a evaluación, cuadro 4.3, para lo cual se aplicó la metodología de Méndez (2018); para la evaluación de las competencias a expertos, aplicando el cuestionario de evaluación identificado en el anexo 1, el procedimiento aplicado se detalla a continuación:

**Cuadro 4.3.** Candidatos a expertos

NÚMEROS DE CANDIDATOS PARA EXPERTOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	PROFESIÓN
Experto # 1	23	Dr. C. Técnicas
Experto # 2	29	Dr. C. Técnicas
Experto # 3	26	Dr. C. Técnicas
Experto # 4	5	Lcda. T. Social
Experto # 5	5	Ing, en dirección de TTHH
Experto # 6	12	Ingeniero
Experto # 7	25	MBA
Experto # 8	3	Ing. En auditoria-contabilidad
Experto # 9	3	Trabajadora Social

Elaborado: Los autores de la investigación.

### ✓ Coeficiente de conocimiento

En la primera etapa se evaluó el conocimiento (kc) de los expertos, el cual según Montes (2014), es el nivel de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Se lo calculó a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, como se muestra en el cuadro 4.4, donde se establece el promedio de las valoraciones

CARACTERÍSTICAS		COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	Administración Organizacional	8	10	10	7	9	10	8	8	8
2	Talento humano en la Organización	8	10	9	7	10	10	8	7	6
3	Comportamiento Organizacional (CO)	8	10	10	7	8	9	8	7	7
4	Cultura Organizacional	8	10	10	8	10	9	8	8	8
5	Estructura organizacional	8	10	9	7	10	9	8	7	7
6	Desarrollo Organizacional	8	10	10	8	10	9	8	8	6
7	Clima laboral	9	10	10	9	10	8	8	6	6
8	Desempeño laboral	8	10	10	8	9	8	8	8	8
9	Satisfacción laboral	9	10	10	9	10	9	8	7	7
10	Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	9	10	10	7	10	8	8	7	7
<b>Calificación promedio</b>		<b>8,3</b>	<b>10</b>	<b>9,8</b>	<b>7,7</b>	<b>9,6</b>	<b>8,9</b>	<b>8</b>	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>

de los diez ítems indagados.

**Cuadro 4.4.** Cálculo de coeficiente de conocimiento

Elaboración: Los autores de la investigación.

Posterior al establecimiento de las calificaciones promedio, se procedió a multiplicar el valor generado (promedio) por 0,1 como se muestra en el cuadro 4.5, obteniéndose el respectivo coeficiente de conocimiento.

**Cuadro 4.5** Resultado del coeficiente de conocimiento

EXPERTOS	PUNTUACIÓN	RESULTADO KC
1	$Kc=8,3 \times (0.1)=$	<b>0,83</b>
2	$Kc=10 \times (0.1)=$	<b>1</b>
3	$Kc=9.8 \times (0.1)=$	<b>0.98</b>
4	$Kc=7.7 \times (0.1)=$	<b>0.77</b>
5	$Kc=9.6 \times (0.1)=$	<b>0.96</b>
6	$Kc=8.9 \times (0.1)=$	<b>0.89</b>
7	$Kc=8 \times (0.1)=$	<b>0.80</b>
8	$Kc= 7.3 \times (0.1)=$	<b>0.73</b>
9	$Kc= 7 \times (0.1)=$	<b>0.70</b>

Elaboración: Los autores de la investigación.

### ✓ Coeficiente de argumentación

Posterior al cálculo del Kc, se procede a determinar el coeficiente de argumentación (Ka), identificado por Montes (2014) como el coeficiente o la capacidad de fundamentación emitida por los expertos; en esta etapa, los candidatos valoraron los 6 criterios, marcando en el instrumento una X, sea su nivel de argumentación: alto (A), medio (M), o Bajo (B), a cada respuesta generada se le asignó el peso descrito en la tabla 4.6.

**Cuadro 4.6.** Pesos para el cálculo del coeficiente de argumentación Ka

TABLA DE PONDERACIÓN PARA Ka				
FUENTE DE ARGUMENTACIÓN		GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
		(A)	(M)	(B)
1	Análisis técnico-realizados por usted	0,27	0,21	0,13
2	Experiencia propia	0,24	0,22	0,12
3	Trabajos de autores nacionales	0,14	0,10	0,06
4	Trabajos de autores internacionales	0,08	0,06	0,04
5	Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,07	0,05
6	Su intuición	0,18	0,14	0,10
		<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>

Fuente: Solórzano y calderón (2017); Montes (2014)

Elaboración: Los autores de la investigación.

A partir de los pesos establecidos en el cuadro 4.6., se generó el coeficiente de argumentación, el cual es el resultado de sumar las ponderaciones de los seis criterios indagados a los candidatos a expertos, como se puede observar en el cuadro 4.7., siendo el coeficiente un valor que oscila entre 0 y 1.

**Cuadro 4.7.** Cálculo del coeficiente de argumentación

Para el experto N°	Descripción	Ka
1	$Ka = 0.27 + 0.22 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18$	0,98
2	$Ka = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18$	1
3	$Ka = 0.27 + 0.22 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18$	0,98
4	$Ka = 0.27 + 0.22 + 0.10 + 0.06 + 0.07 + 0.14$	0,86
5	$Ka = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18$	1
6	$Ka = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.18$	0,96
7	$Ka = 0.27 + 0.22 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.18$	0,94
8	$Ka = 0.21 + 0.22 + 0.12 + 0.06 + 0.05 + 0.18$	0,84
9	$Ka = 0.13 + 0.22 + 0.12 + 0.04 + 0.05 + 0.18$	0,74

Elaboración: Los autores de la investigación



### ✓ Coeficiente de competencia

Una vez obtenido los resultados del coeficiente de argumentación ( $k_a$ ) y coeficiente de conocimiento ( $k_c$ ), se procede a identificar el valor del coeficiente de competencia de experticia ( $k$ ), de cada uno. Para Montes (2014) se efectúa a partir de las opiniones mostradas por los expertos sobre su nivel de conocimiento referente al problema de investigación, así como de las fuentes que le permiten argumentar los elementos establecidos, resultando, por tanto, el producto de los dos criterios indagados, haciendo uso de la ecuación:  $0,5 * (K_c + K_a)$ ; en cuanto a la selección de estos, se deberá atender los argumentos identificados en el cuadro 4.9.

En cuanto a la interpretación de los datos mostrados en el cuadro 4.8., una vez generado el valor ( $k$ ); se identificaron aquellos candidatos aceptados y rechazados; atendiendo el criterios de Gómez 2013 y Montes (2014), quien se apega al criterio de autores citados en su investigación como Oñete (2001); García y Fernández (2008); López (2008); Blasco et al., (2010) y Mengual (2011), quienes expresan que los expertos con valores inferiores a 0,80, no serán contemplados en el estudio y por tanto se rechazan. Concluyéndose por tanto que, de los 9 candidatos, solo 7 conformaron el panel de expertos, para evaluar las variables, siendo elegidos, únicamente aquellos con calificación alta, para dar mayor fiabilidad a los resultados producto de los aportes.

**Cuadro 4. 8.** Determinación del coeficiente de competencia

EXPERTOS	Aplicación de la formula	Resultado	Condición	
EXPERTO 1	$K = 0,5 (0,83 + 0,98)$	0,91	Alto	Se acepta
EXPERTO 2	$K = 0,5 (1 + 1)$	1	Alto	Se acepta
EXPERTO 3	$K = 0,5 (0,98 + 0,98)$	0,98	Alto	Se acepta
EXPERTO 4	$K = 0,5 (0,77 + 0,86)$	0,82	Alto	Se acepta
EXPERTO 5	$K = 0,5 (0,96 + 1)$	0,98	Alto	Se acepta
EXPERTO 6	$K = 0,5 (0,89 + 0,96)$	0,93	Alto	Se acepta
EXPERTO 7	$K = 0,5 (0,80 + 0,94)$	0,87	Alto	Se acepta
EXPERTO 8	$K = 0,5 (0,73 + 0,84)$	0,79	Medio	Se rechaza
EXPERTO 9	$K = 0,5 (0,70 + 0,74)$	0,72	Medio	Se rechaza

Elaboración: Los autores de la investigación

**Cuadro 4.9.** Argumentos para la validación de expertos

- |                                                                |                    |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|
| • Si $0,8 > K < 1,0$ coeficiente de competencia <b>alto</b> .  | → Aceptar experto  |
| • Si $0,5 > K < 0,8$ coeficiente de competencia <b>medio</b> . | → Rechazar experto |
| • Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia <b>bajo</b> .        | → Rechazar experto |

Autor: Gómez (2013); Montes (2014)

Posterior a la evaluación de los candidatos para la conformación del panel de expertos, en el cuadro 4.10, se describen los integrantes validados, quedando conformado por un equipo compuesto de 7 personas, con grado profesional en ciencias técnicas, licenciado en ciencias sociales, e Ing. en auditoria y contabilidad, con experiencia en el tema de investigación. Por otra parte, los candidatos eliminados fueron dos: el experto 8 con una calificación de 0,79 y el 9 con 0,72; los cuales, en la escala de valoración, sus conocimientos y experiencia en el tema investigado, son medios; por tanto, no fueron considerados para formar parte del equipo de trabajo.

**Cuadro 4.10.** Expertos validados

NÚMEROS DE CANDIDATOS PARA EXPERTOS	Validado
Experto # 1	Si
Experto # 2	Si
Experto # 3	Si
Experto # 4	Si
Experto # 5	Si
Experto # 6	Si
Experto # 7	Si

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

- **Actividad 3.** Determinación de las variables

Al identificar las variables para la medición del clima laboral, se aplicaron dos etapas: la identificación de las variables relevantes, mediante la evaluación de promedios y la selección de las variables mediante el método Delphi o selección por rondas, procedimiento detallado a continuación:

- ✓ **Identificación de las variables relevantes**

En la etapa para la identificación de las variables relevantes para medir el clima laboral, se adaptó el procedimiento propuesto por Parra (2004), el cual es empleado por López (2011); donde se suman las calificaciones generadas por

los 7 expertos en cada una de las 21 variables propuestas; la calificación a considerar oscila entre 1 y 5, teniendo en cuenta que la escala adquiere la significancia de 5= mucha influencia, 4= mediana influencia, 3= regular influencia, 2= poca influencia, y 1= ninguna influencia; posterior a la sumatoria, se generó el valor promedio del total de las variables, encontrándose en 30,40 y por tanto indicando dicho valor, que se considerarían como relevantes solo aquellas variables superior al promedio; como se observa en el cuadro 4.11.

**Cuadro 4. 11.** Selección de los indicadores por promedio

INDICADORES NIVEL INDIVIDUAL	EXPERTOS							TOTAL	VALIDACIÓN
	E 1	E2	E 3	E 4	E5	E 6	E 7		
AUTONOMÍA	4	4	5	5	4	3	5	30	SE RECHAZA
COOPERACIÓN Y APOYO	4	5	5	5	4	4	5	32	SE ACEPTA
RECONOCIMIENTO	4	5	5	5	5	3	5	32	SE ACEPTA
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	5	5	5	5	5	4	5	34	SE ACEPTA
INNOVACIÓN	2	4	4	5	5	3	4	27	SE RECHAZA
TRANSPARECIA Y EQUIDAD	4	5	5	5	5	3	4	31	SE ACEPTA
MOTIVACIÓN	4	5	5	5	5	4	4	32	SE ACEPTA
LIDERAZGO	4	5	5	5	4	4	4	31	SE ACEPTA
PRODUCTIVIDAD	3	5	4	5	4	4	4	29	SE RECHAZA
AUSENTISMO	2	3	4	4	4	3	3	23	SE RECHAZA
ROTACIÓN	2	4	5	4	4	2	3	24	SE RECHAZA
TRABAJO EN EQUIPO	4	5	5	4	5	5	4	32	SE ACEPTA
EQUIDAD	4	4	5	4	5	3	4	29	SE RECHAZA
RECIPROCIDAD	4	4	4	4	5	3	4	28	SE RECHAZA
PARTICIPACIÓN	4	5	4	4	5	4	5	31	SE ACEPTA
COMUNICACIÓN	4	5	5	5	5	5	4	33	SE ACEPTA
CONDICIONES DE TRABAJO	5	5	5	5	5	5	4	34	SE ACEPTA
INTEGRACIÓN DE COMPAÑEROS	5	5	5	5	5	5	4	34	SE ACEPTA
PERCEPCIÓN GENERAL E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	5	4	5	5	5	4	4	32	SE ACEPTA
PERCEPACIÓN DE LOS COMPAÑEROS COMO PERSONAS	4	4	5	5	5	3	4	30	SE RECHAZA
Valor promedio para comparación								30,4	

**Elaboración:** Los autores de la investigación

En la primera ronda de depuración se puede identificar como rechazadas únicamente aquellas variables que no lograron superar el promedio de respuestas (30,4), dicho valor se los considera como base de acuerdo a lo establecido por Parra (2005), puesto que, no alcanza el nivel promedio de importancia otorgado por los expertos a los elementos indagados; quedando

por tanto de 21, doce como válidas y viables para ser sometidas a la metodología Delphi.

### ✓ Selección de las variables (Delphi)

En la segunda etapa de validación de las variables, las 12 seleccionadas, se les aplicó el método Delphi, consistiendo esta etapa en la evaluación de cada una, donde los integrantes del panel calificaron los indicadores: respondiendo si, para aquellos que estaban de acuerdo con la inclusión de la variable y no, cuando eran rechazadas y por tanto según su criterio deberían ser eliminadas.

**Cuadro 4.12.** Selección de los indicadores mediante el Delphi

INDICADORES DEL CLIMA LABORAL	SI	NO	VT	1-(VN/VT)	VALIDACIÓN
COOPERACIÓN Y APOYO	3	4	7	0,43	SE RECHAZA
RECONOCIMIENTO	4	3	7	0,57	SE RECHAZA
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	5	2	7	0,71	SE ACEPTA
TRANSPARECIA Y EQUIDAD	4	3	7	0,57	SE RECHAZA
MOTIVACIÓN	5	2	7	0,71	SE ACEPTA
LIDERAZGO	6	1	7	0,86	SE ACEPTA
TRABAJO EN EQUIPO	5	2	7	0,71	SE ACEPTA
PARTICIPACIÓN	3	4	7	0,43	SE RECHAZA
COMUNICACIÓN	7	0	7	1,00	SE ACEPTA
CONDICIONES DE TRABAJO	4	3	7	0,57	SE RECHAZA
INTEGRACIÓN DE COMPAÑEROS	3	4	7	0,43	SE RECHAZA
PERCEPCIÓN GENERAL E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	4	3	7	0,57	SE RECHAZA

\*Si= total de expertos con respuestas positivas no= total expertos con respuestas negativas

Elaboración: Los autores de la investigación

En el cuadro 4.12, se puede interpretar los resultados de la metodología Delphi aplicada, donde se identifican como variables adecuadas para la medición del clima laboral: La organización y estructura, Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación; puesto que presentan un valor superior a 0,60 y por tanto es viable su validación de acuerdo con el criterio de Gómez (2013).

Las variables determinadas como idóneas se las describe en el 4.13, de acuerdo con el criterio de diferentes autores:

**Cuadro 4.13.** Variables validadas

<b>Organización y estructura</b>	Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.	Bordas Martínez (2016)
<b>Motivación</b>	La motivación puede definirse como la voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.	Ardouin, bustos, Gayo & Jarpa (2000)
<b>Liderazgo</b>	modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados	Bordas Martínez (2016)
<b>Trabajo en equipo</b>	explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.	Gutiérrez (2010) citado por Aguilar (2016)
<b>Comunicación</b>	La comunicación consiste, básicamente, en la transmisión de un mensaje de una persona o grupo a otro, lo que requiere de la existencia de voluntad de interacción entre ambas partes, es decir que se cree un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del feed-back que se establece entre los comunicantes.	Frias (2000)

**Elaboración:** Los autores

## FASE N<sup>a</sup> 2.

### APLICAR LA HERRAMIENTA PARA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES CEVIAL DE LA CIUDAD DE QUITO

- **Actividad 1.** Estructuración de la herramienta de evaluación

La segunda fase de la investigación se procedió a la estructuración de la herramienta de investigación, la cual se aplicó a 48 empleados, con la finalidad de identificar el estado del clima laboral. El instrumento diseñado, está formado por 50 indicadores, contemplados en las cinco variables definidas en la fase uno, pretendiéndose mediante estas conocer el ambiente organizacional ligado a Organización y Estructura, Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, y Comunicación.

En cuanto a los criterios de evaluación, se empleó una escala Likert de cinco niveles, donde 1= Nunca, 2= Rara vez, 3= Algunas Veces, 4= Frecuentemente y 5= Siempre; el instrumento diseñado, solo puede observarse en el anexo 2.

- **Actividad 2.** Medir la fiabilidad de la herramienta

Para validar las herramientas de evaluación del clima laboral y la satisfacción de la atención al cliente se aplicó el coeficiente de confiabilidad, Alfa de Cronbach, atendiendo a los siguientes criterios establecidos por George y Mallery (2003):

- ✓ Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente.
- ✓ Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno.
- ✓ Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable.
- ✓ Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable.
- ✓ Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre.
- ✓ Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable.

En cuanto al instrumento para la evaluación, estructurado por cinco variables refleja un Alfa de Cronbach global satisfactorio de 0,969; en cuanto a los resultados individuales estos evidencian confiabilidad: la variable trabajo en equipo (0,876) y comunicación (0,897) en la escala se ubica en bueno, mientras elementos liderazgo (0,906); motivación (0,925) y organización y estructura (0,937), en excelente, resultados que reflejan la viabilidad de los resultados obtenidos del instrumento.

**Cuadro 4.14.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach
,969

\* El número de casos excluidos corresponde a 0

Fuente: datos procesado en IBM spss statistics 24

**Cuadro 4.15.** Estadística de fiabilidad por variable

Variabes	N de elementos	Alfa de cronbach
Liderazgo	10	0,906
Trabajo en equipo	10	0,876
Comunicación	10	0,897
Motivación	10	0,925
Estructura y Organización	10	0,937

Fuente: Generado a partir de IBM spss statistics 24

- **Actividad 3.** Tabulación y análisis de la información obtenidos del diagnóstico del clima laboral.

Del instrumento aplicado, mediante software estadístico SPSS statistics 24, se procedió a analizar los resultados mismos que se presentan de acuerdo con cada indicador evaluado con el respectivo gráfico de barras y tabla de frecuencia.

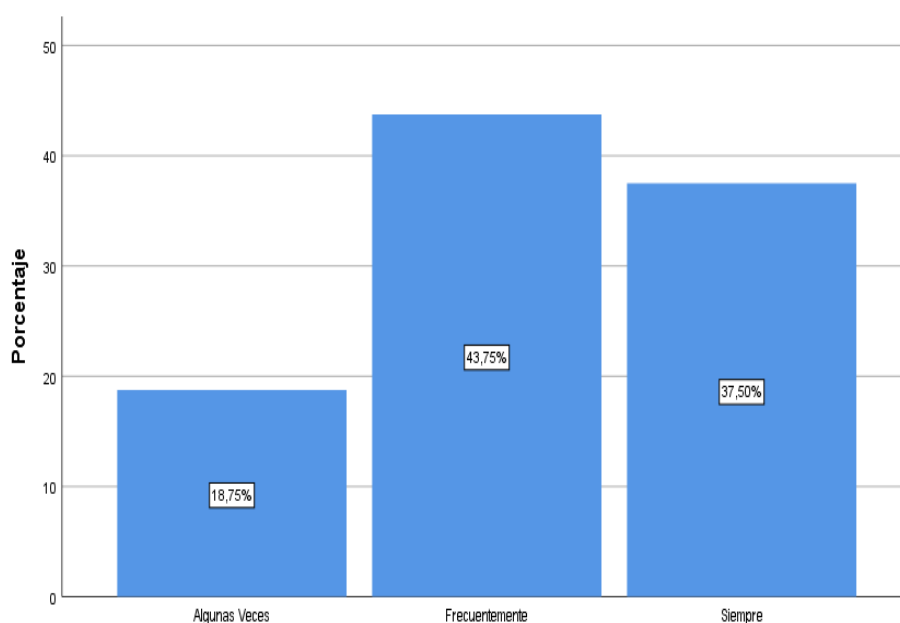
## VARIABLE: LIDERAZGO

**P1. ¿El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros del equipo?**

**Cuadro 4.16.** Aceptación del líder por el equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	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



**Gráfico 4.1.** Aceptación del líder por el equipo

**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 gráfico 4.1.

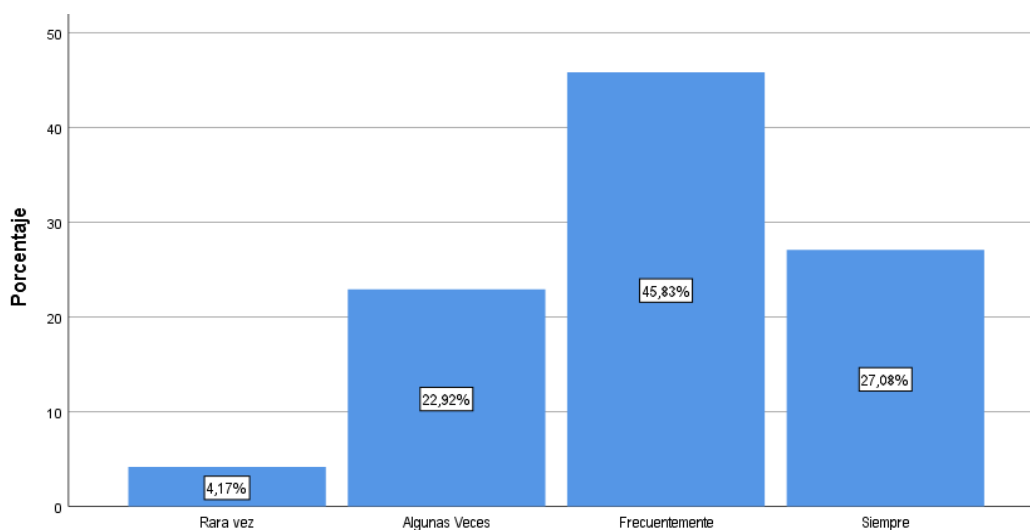


## P2. ¿El líder del equipo ha dirigido y coordinado las actividades del equipo?

**Cuadro 4.17.** Coordinación y dirección del líder hacia el equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	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



**Gráfico 4.2.** Coordinación y dirección del líder hacia el equipo

**Elaborado:** Las autoras

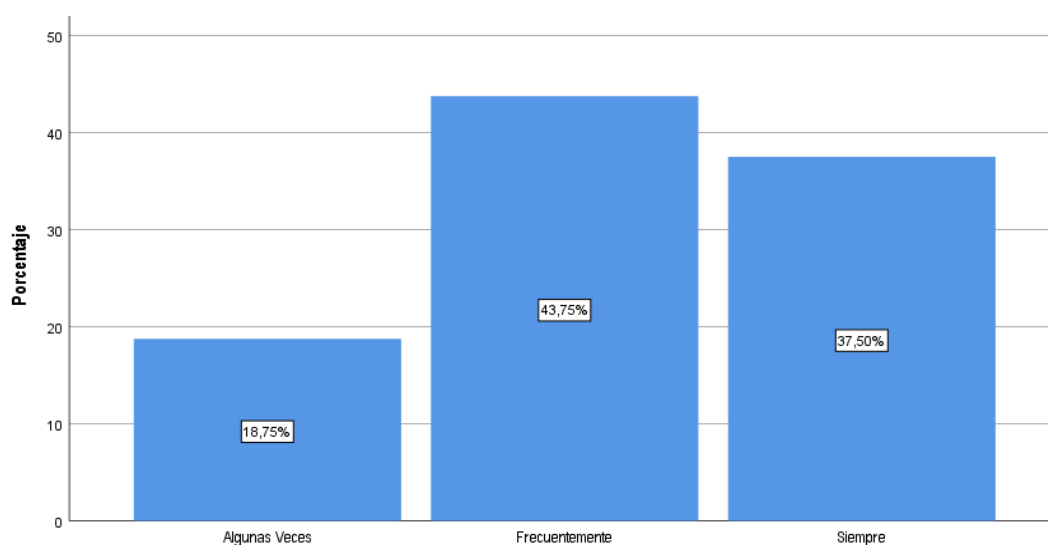
Las opiniones referentes a si las labores son dirigidas y coordinadas por el líder dentro del equipo, se da asertivamente siempre en un 27,08%, frecuentemente el 45,83%, mientras el 22,92 y 4,17%, perciben se lo hace algunas veces y rara vez.

### P3. ¿Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza?

**Cuadro 4.18.** Monitoreo jefe-empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	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



**Gráfico 4.3.** Monitoreo jefe-empleado

**Elaborado:** Las autoras

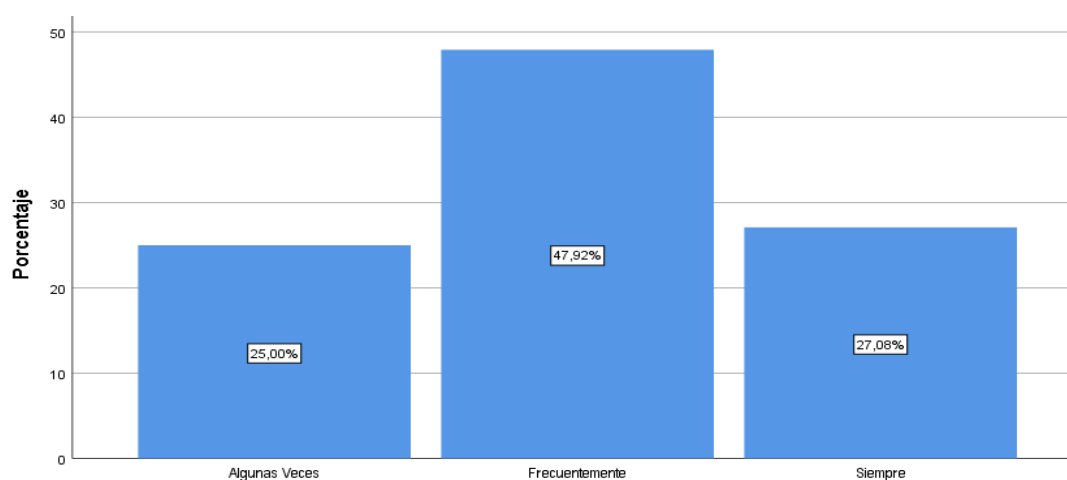
En cuanto a si el jefe tiene conocimiento de las actividades realizadas, se determinó que efectivamente lo demuestra siempre en un 37,50%, frecuentemente el 43,75% y el 18,75% algunas veces, las opciones nunca y rara vez no evidenciaron opiniones por el personal evaluado.

#### P4. ¿Toma buenas decisiones?

**Cuadro 4.19.** Toma de decisiones del líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	12	25,0	25,0	25,0
	Frecuentemente	23	47,9	47,9	72,9
	Siempre	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.4.** Toma de decisiones del líder

**Elaborado:** Las autoras

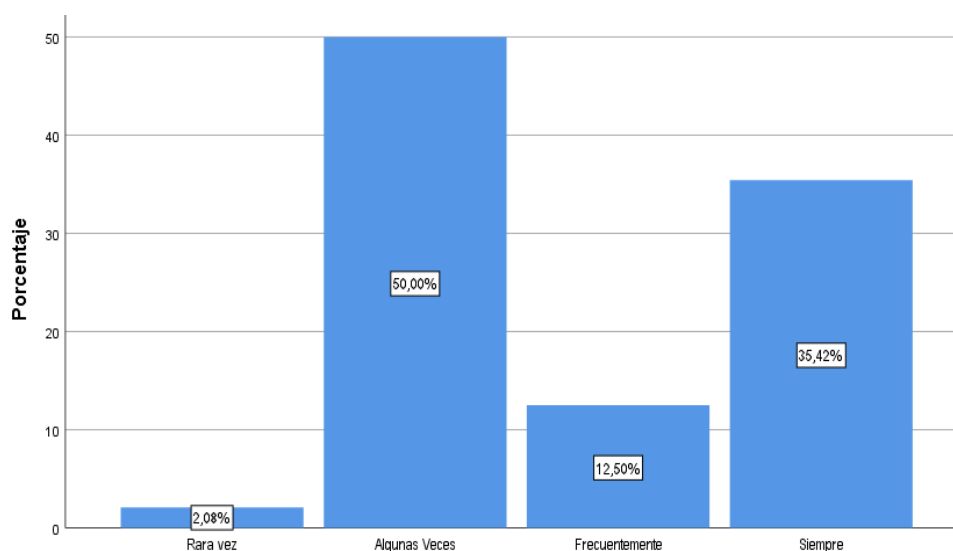
Según los datos obtenidos en el gráfico 4.4, la toma de decisiones por parte de los líderes es buena en un 27,08% siempre, 47,92% frecuentemente y el 25% algunas veces, lo cual evidencia inconformidad por parte del personal con las decisiones tomadas por los dirigentes, ya sea por falta de claridad, comunicación o por percepciones propias de los empleados.

## P5. ¿Se preocupa por los problemas de los empleados?

**Cuadro 4.20.** Interés del líder hacia los problemas de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	24	50,0	50,0	52,1
	Frecuentemente	6	12,5	12,5	64,6
	Siempre	17	35,4	35,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.5.** Interés del líder hacia los problemas de sus empleados

**Elaborado:** Las autoras

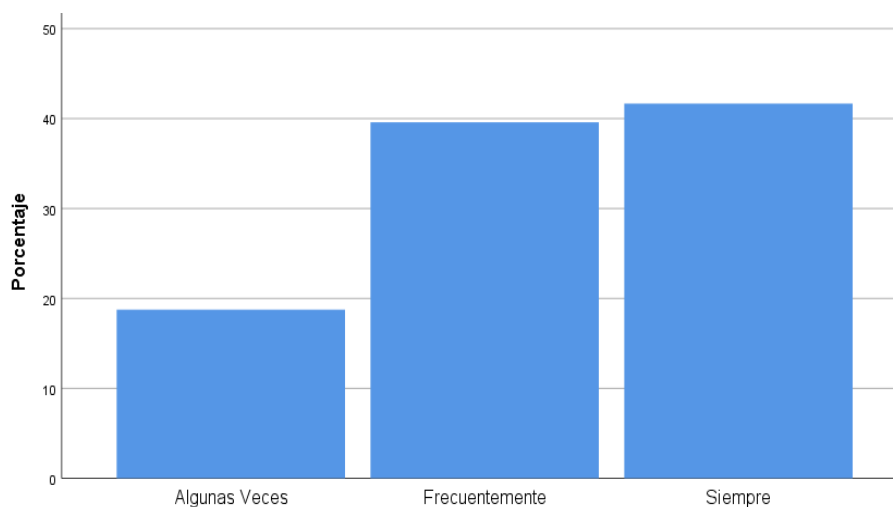
Se observa en el gráfico 4.5, que el interés de los líderes por los problemas de sus empleados, no es del 100%; puesto que, el 2,08% respondió rara vez y el 50% algunas veces, resultados negativos dentro de la escala evaluada; por otra parte, el 12,50% considera lo hacen frecuente y un 35,42% siempre.

## P6. ¿Demuestra responsabilidad por lo que hace?

**Cuadro 4.21.** Responsabilidad de líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	9	18,8	18,8	18,8
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	58,3
	Siempre	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.6.** Responsabilidad de líder

**Elaborado:** Las autoras

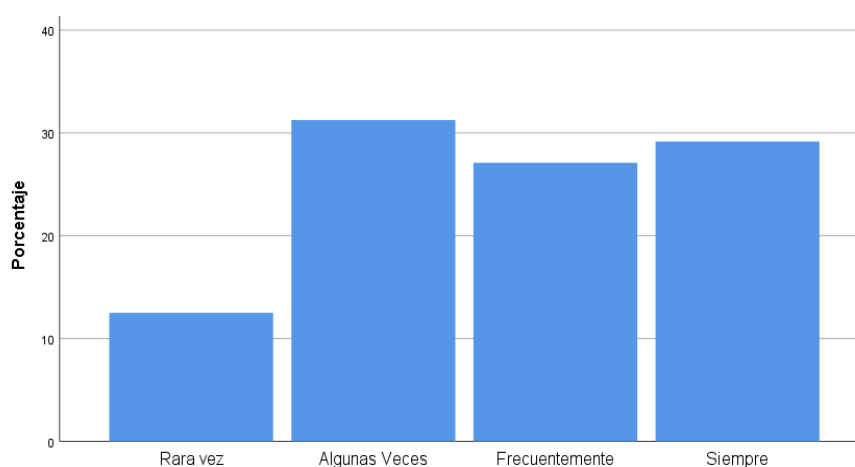
En el gráfico 4.6, enmarcado a evidenciar si hay responsabilidad en las tareas que realizan el 41,7% aluden que siempre, seguido del 39,6% frecuentemente y el 18,8% algunas veces, los demás valores de la escala no presentan valores, evidenciando un buen cumplimiento del indicador.

## P7. ¿Es emprendedor y lleva a la organización al éxito?

**Cuadro 4.22.** Interés del líder por emprender y llevar la organización al éxito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	6	12,5	12,5	12,5
	Algunas Veces	15	31,3	31,3	43,8
	Frecuentemente	13	27,1	27,1	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.7.** Interés del líder por emprender y llevar la organización al éxito

**Elaborado:** Las autoras

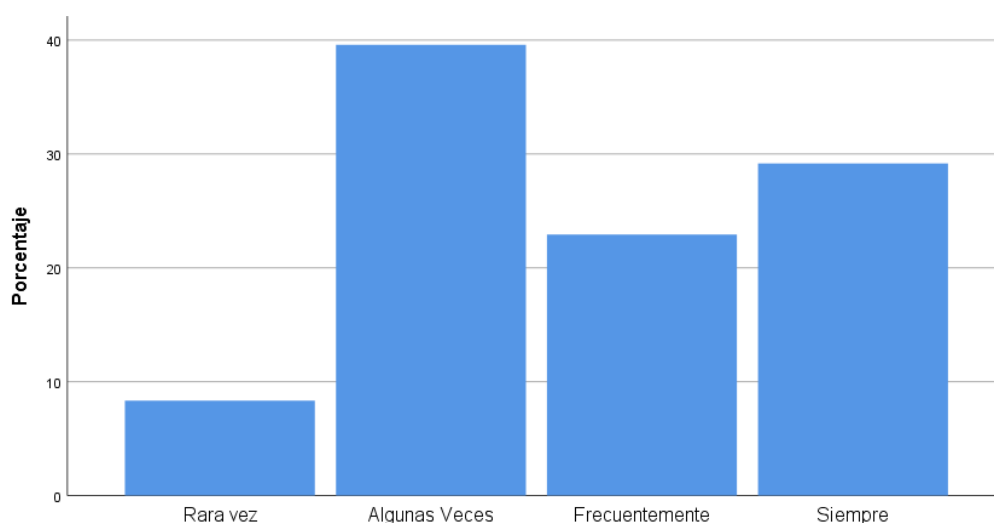
En la evaluación si el líder demuestra ideas de emprendimiento y busca el éxito de la organización, se observa en el gráfico 4.7, que los encuestados tienen la idea del 31,3% algunas veces reflejando la carencia de planificación de nuevas ideas innovadoras, asimismo el 29,2% siempre, seguido del 27,1% frecuentemente, mientras, un 12,5% consideran lo hacen rara vez, pudiéndose deber al desacuerdo existente con la gestión de sus superiores.

**P8. ¿Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados?**

**Cuadro 4.23.** Eficiencia en las orientaciones dadas a los subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	4	8,3	8,3	8,3
	Algunas Veces	19	39,6	39,6	47,9
	Frecuentemente	11	22,9	22,9	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.8.** Eficiencia en las orientaciones dadas a los subordinados

**Elaborado:** Las autoras

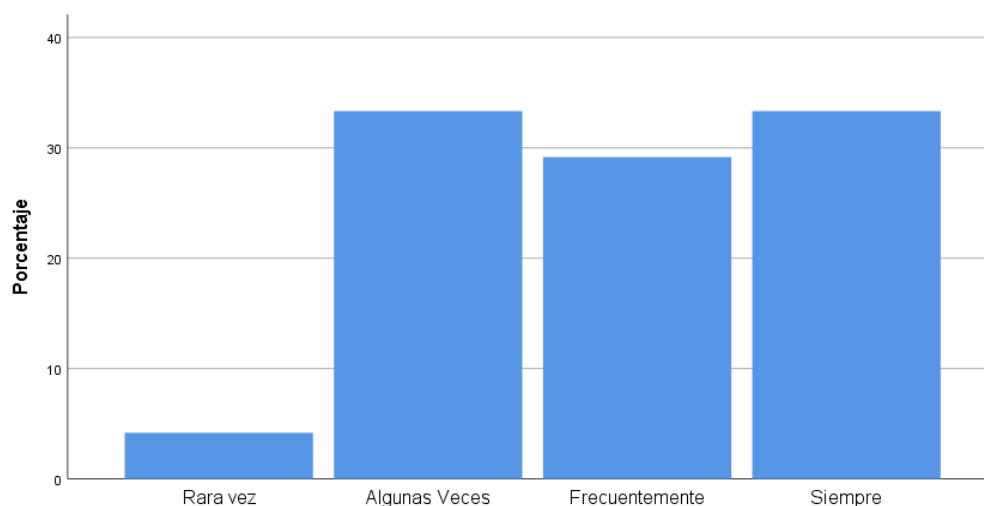
Según los valores porcentuales del gráfico 4.8, en torno a la eficiencia en la gestión de los líderes, se observa que el 39,6% (algunas veces) y el 8,3% (rara vez) tienen un nivel de confianza bajo, no existiendo orientación clara de las tareas a realizar; por otra parte, el 29,2% siempre, seguido del 22,9% frecuente, tienen una opinión diferente.

## P9. ¿Es comprensivo ante las situaciones que le rodean?

**Cuadro 4.24.** Comprensión del líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	16	33,3	33,3	37,5
	Frecuentemente	14	29,2	29,2	66,7
	Siempre	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.9.** Comprensión del líder

**Elaborado:** Las autoras

Como se observa en el gráfico 4.9, se revela que conforme a lo expuesto por los encuestados se obtiene un valor porcentual positivo en cuanto a siempre y frecuentemente con el 33,3% y 29,2% frecuentemente, encontrándose con un ambiente donde se le da prioridad a los lazos entre directivos y subordinados; por otra parte se presentan valores que ingresan en un rango desfavorable para los resultados, donde el 33,3% respondió, algunas veces y el 4,2% Rara vez.

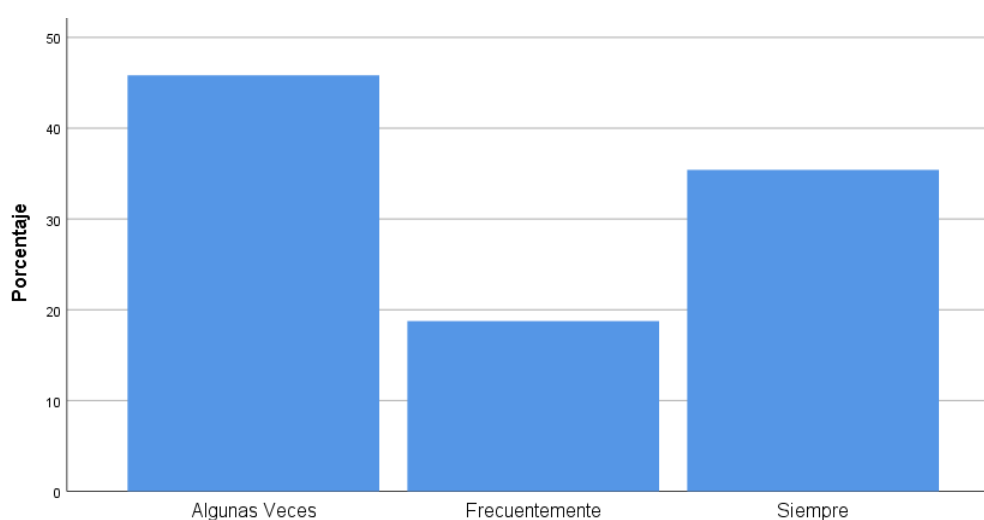


## P10. ¿Escucha los criterios que le dan los empleados?

**Cuadro 4.25.** El líder y el interés por los criterios de sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	22	45,8	45,8	45,8
	Frecuentemente	9	18,8	18,8	64,6
	Siempre	17	35,4	35,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.10.** El líder y el interés por los criterios de sus colaboradores

**Elaborado:** Las autoras

En el gráfico 4.10, según los resultados que se observan en este indicador acerca si el líder escucha los criterios que le dan los empleados, el 18,8% respondió siempre, el 18,8% frecuentemente, mientras un elevado porcentaje opinan no se escuchan sus criterios.

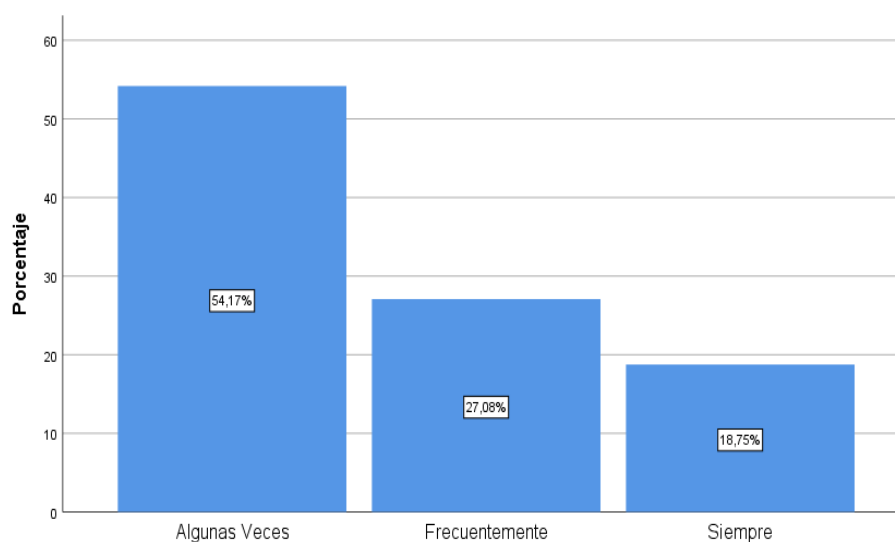
## VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

### P11. ¿Cuándo es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea?

**Cuadro 4.26.** Apoyo para la consecución de las tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	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



**Gráfico 4.11.** Apoyo para la consecución de las tareas

Elaborado: Las autoras

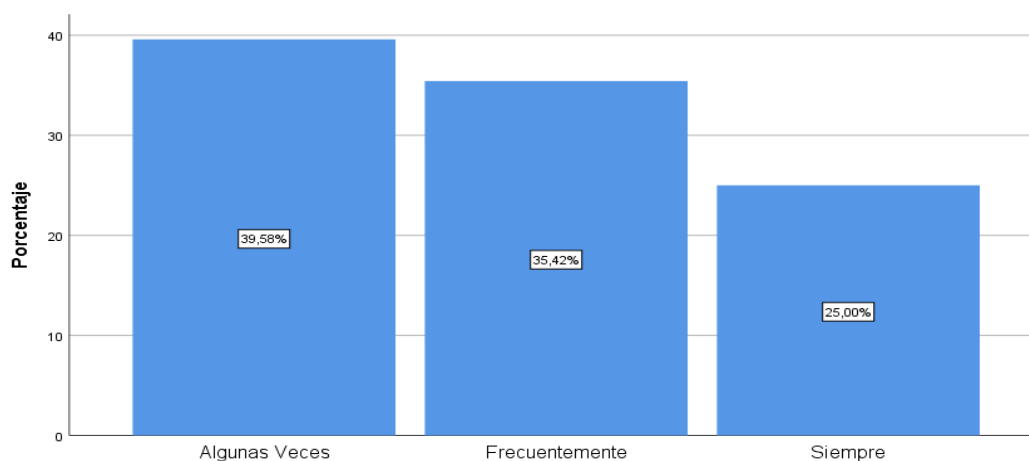
En el gráfico 4.11, de la variable trabajo en equipo, con respuestas positivas el 18,75% (siempre) y el 27,08% (frecuentemente), expresan la predisposición existente para compartir la dirección con la finalidad de lograr las tareas encomendadas; por otra parte, con respuesta negativas el 54,17% se encontraron opiniones de algunas veces.

## P12. ¿Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta?

**Cuadro 4.27.** Responsabilidad entre el equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	19	39,6	39,6	39,6
	Frecuentemente	17	35,4	35,4	75,0
	Siempre	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.12.** Responsabilidad entre el equipo de trabajo

Elaborado: Las autoras

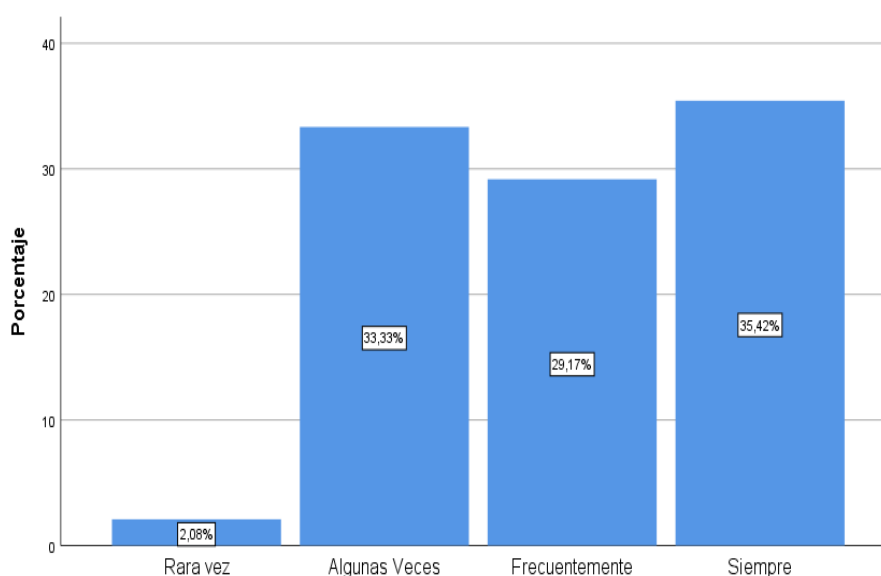
La responsabilidad del equipo de trabajo no es íntegra dentro de la organización, puesto que, el 39,58%, considera sentirse participe de los resultados algunas veces; seguido del 35,42% con opiniones de frecuentemente; por otra parte, un 25% opinan estar siempre pendiente de los objetivos alcanzados y procurar mejorar, haciéndose participe de los resultados sean buenos o malos.

**P13. ¿Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización?**

**Cuadro 4.28.** Objetivos trazados para alcanzar los de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	16	33,3	33,3	35,4
	Frecuentemente	14	29,2	29,2	64,6
	Siempre	17	35,4	35,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.13.** Objetivos trazados para alcanzar los de la organización

**Elaborado:** Las autoras

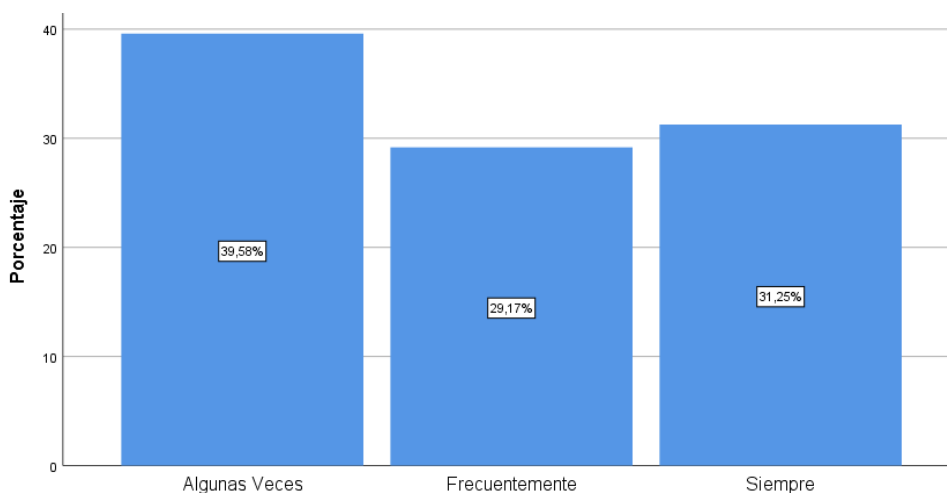
La interrogante 3, de la variable trabajo en equipo, analiza si los objetivos trazados son para alcanzar el de la organización; afirmativamente lo confirman un 35,42% identificando la opción siempre, seguido del 29,17% (frecuentemente); por otra parte, descendió a valores desfavorables, el 33,33% respondiendo algunas veces y el 2,08% rara vez.

### P14. ¿Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años?

**Cuadro 4.29.** Consolidación del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	19	39,6	39,6	39,6
	Frecuentemente	14	29,2	29,2	68,8
	Siempre	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.14.** Consolidación del equipo de trabajo

Elaborado: Las autoras

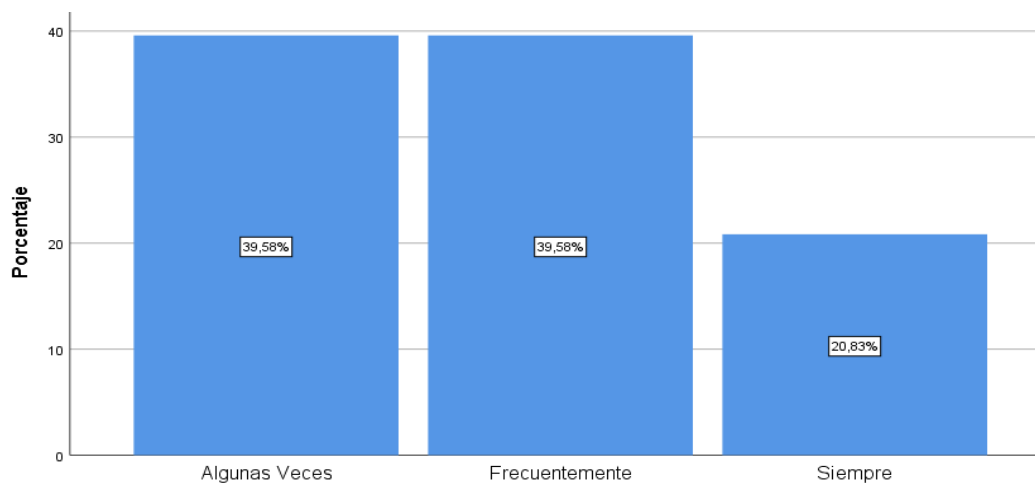
En cuanto a si los equipos de trabajo se han consolidado con el paso de los años, el gráfico 4.14, denota en un 31,25% (siempre); seguido del 29,17% (frecuentemente), y el 39,58 (algunas veces), lo cual denota que se requiere trabajar en la integración de los miembros de la organización.

### P15. ¿La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?

**Cuadro 4.30.** Cooperación entre los miembros del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	19	39,6	39,6	39,6
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.15.** Cooperación entre los miembros del equipo de trabajo

**Elaborado:** Las autoras

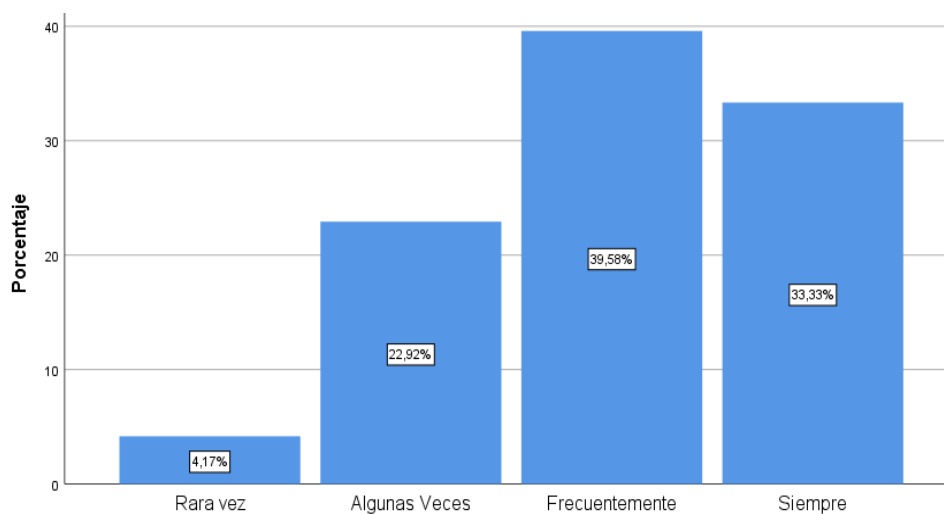
De acuerdo con los valores que se puede observar en el gráfico 4.15, en torno a la cooperación que existe entre los miembros del equipo de trabajo, existen opiniones compartidas, el 20,83% respondió siempre; mientras el 39,58% frecuentemente y un 39,58% algunas veces.

**P16. ¿Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otro miembro cuando es necesario?**

**Cuadro 4.31.** Reemplazo entre miembros de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	11	22,9	22,9	27,1
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	66,7
	Siempre	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.16.** Reemplazo entre miembros de la empresa

**Elaborado:** Las autoras

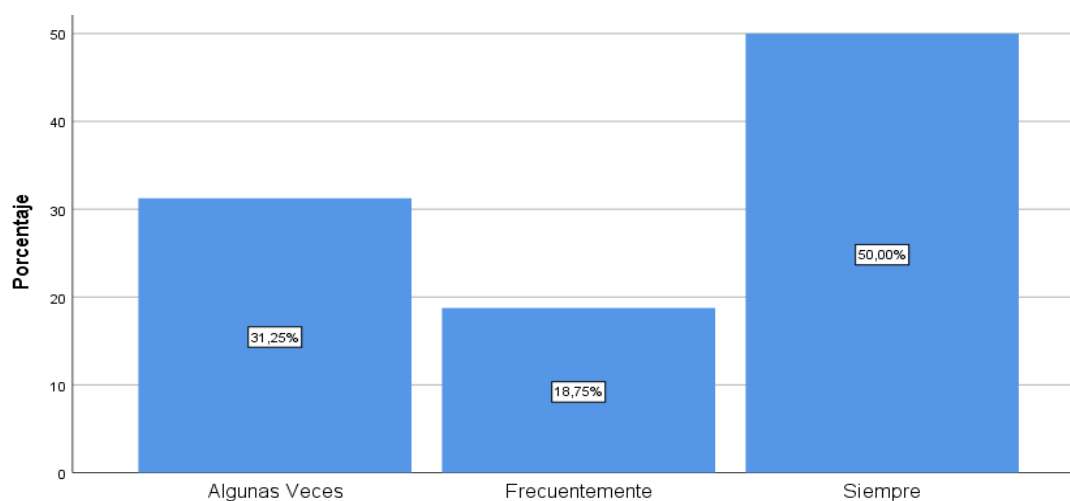
En el diagnóstico de la variable del trabajo en equipo, correspondiente al indicador 16, sublevación de responsabilidades, se generaron los siguientes resultados: el 33,33% de los encuestado respondieron que siempre lo hacen, el 39,58% frecuentemente, seguido del 22,92% algunas veces y el 4.17% rara vez.

### P17. ¿El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos?

**Cuadro 4.32.** los resultados producto del esfuerzo y trabajo del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	15	31,3	31,3	31,3
	Frecuentemente	9	18,8	18,8	50,0
	Siempre	24	50,0	50,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.17.** los resultados producto del esfuerzo y trabajo del equipo

Elaborado: Las autoras

En la gráfica 4.17, los datos recopilados muestran que el 50% de los encuestados consideraron que siempre los resultados dependen del esfuerzo y trabajo de todos, en vista que este requiere de las capacidades y habilidades de los integrantes, por otra parte, el 35,25% respondieron algunas veces y 18,75% frecuentemente.

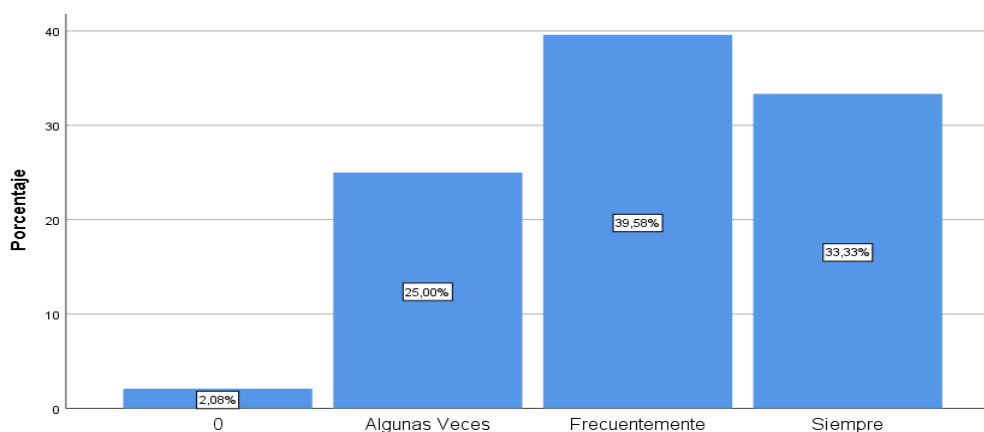


### P18. ¿La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia?

**Cuadro 4.33.** Importancia de la actividad desarrollada por cada miembro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	12	25,0	25,0	27,1
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	66,7
	Siempre	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.18.** Importancia de la actividad desarrollada por cada miembro

**Elaborado:** Las autoras

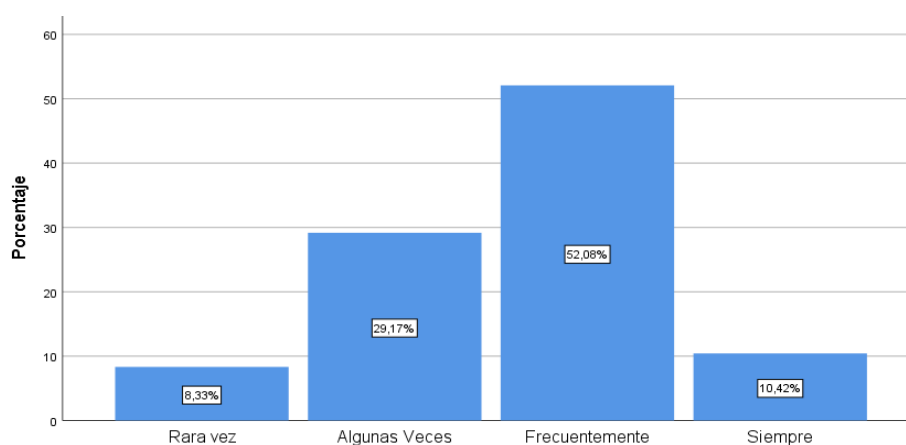
Dentro del gráfico 4.18, correspondiente a las actividades que desarrolla cada miembro y su importancia se detectó que el 33,33% lo considera así, siempre el 39,58% frecuentemente, un 25% algunas veces y el 2,08% rara vez, debiéndose corregir la carencia de no brindar merito a los integrantes por el desarrollo de su trabajo.

**P19. ¿Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir?**

**Cuadro 4.34.** Independencia de los miembros del equipo para los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	4	8,3	8,3	8,3
	Algunas Veces	14	29,2	29,2	37,5
	Frecuentemente	25	52,1	52,1	89,6
	Siempre	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.19.** Independencia de los miembros del equipo para los resultados

**Elaborado:** Las autoras

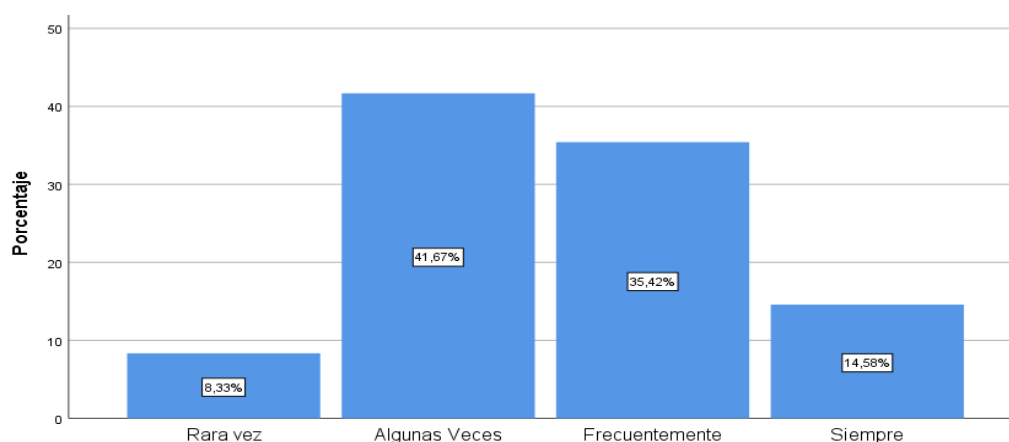
Con las respuestas obtenidas en el gráfico 4.19, se identifica que el 52,08% de los encuestados determinaron que frecuentemente si alguno de los miembros no realiza su actividad es muy difícil de cumplir con los objetivos, además del 29,17% expusieron que algunas veces, seguido del 10,42% siempre y el 8,33% (rara vez) opina lo contrario.

## P20. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

**Cuadro 4.35.** Aceptación de las opiniones de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	4	8,3	8,3	8,3
	Algunas Veces	20	41,7	41,7	50,0
	Frecuentemente	17	35,4	35,4	85,4
	Siempre	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.20.** Aceptación de las opiniones de los empleados

**Elaborado:** Las autoras

En la interrogante 20, de la variable trabajo en equipo, se evidencia que el 14,58% (siempre) y el 35,42% (frecuentemente) tienen una percepción optimista en cuanto a la consideración de sus opiniones; por otra parte, resultados que distan de negativos señalan un 41,67% ubicados en algunas veces y 8,33% rara vez, lo cual evidencia la ausencia de un ambiente incluyente.

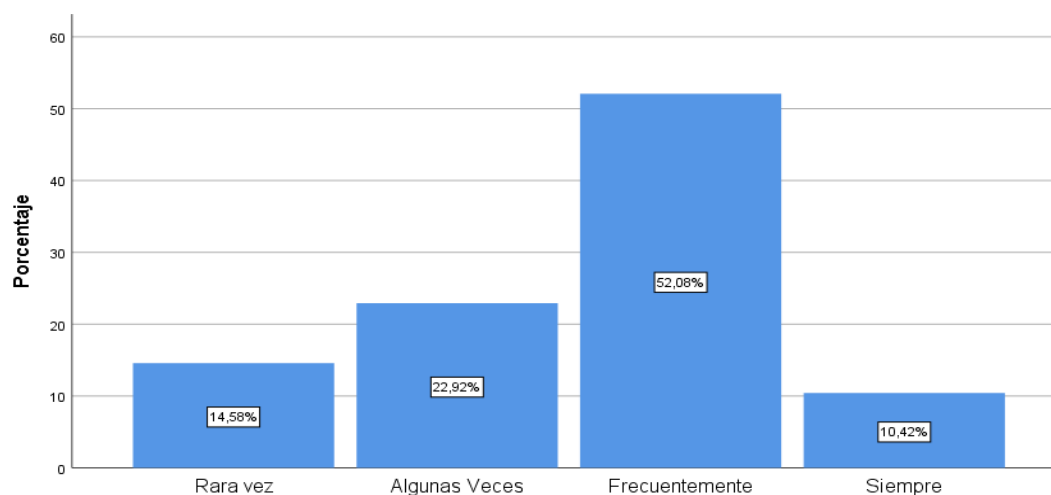
## VARIABLE: COMUNICACIÓN

### P21. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

**Cuadro 4.36.** Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	7	14,6	14,6	14,6
	Algunas Veces	11	22,9	22,9	37,5
	Frecuentemente	25	52,1	52,1	89,6
	Siempre	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.21.** Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta

Elaborado: Las autoras

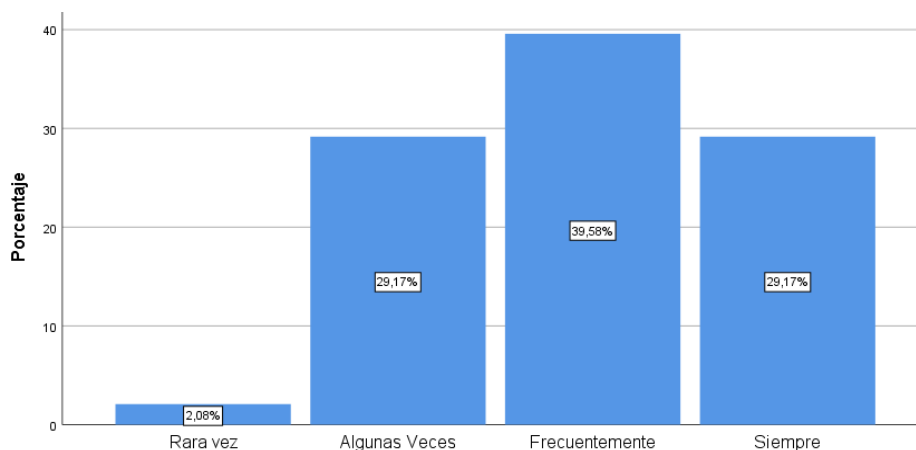
Como se observa en el gráfico 4.21, los procesos de comunicación interno no son eficientes en su totalidad, puesto que los empleados al considerar si sus opiniones son tomadas en cuenta, respondieron en un 10,42% siempre, seguido del 52,06% frecuentemente. El 22,92% opinan se les permite algunas veces y un 14,58% rara vez.

**P22. ¿El equipo de trabajo se prioriza en encontrar soluciones a los problemas antes de encontrar un culpable?**

**Cuadro 4.37.** Se prioriza la búsqueda de solución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	14	29,2	29,2	31,3
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.22.** Se prioriza la búsqueda de solución

**Elaborado:** Las autoras

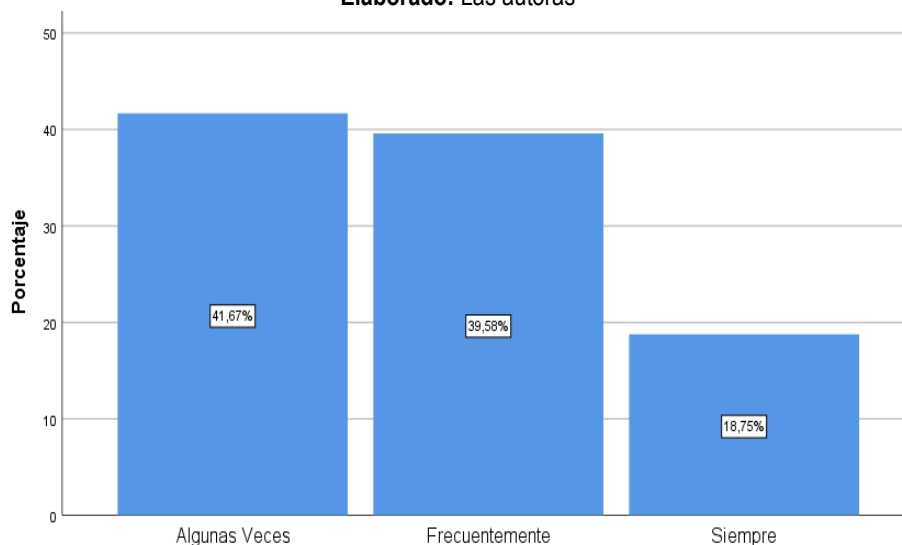
El 29,17% (siempre) y un 39,58% de encuestados afirmaron que frecuentemente en el equipo de trabajo se prioriza encontrar soluciones a los problemas antes de un culpable en vista que la responsabilidad de la totalidad de trabajo es de todos, mientras el 29,17% respondió algunas veces y rara vez el 2,08%.

### P23. ¿Existe buena comunicación vertical entre jefes y subordinados?

**Cuadro 4.38.** Buena comunicación vertical

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	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



**Gráfico 4.23.** Buena comunicación vertical

Elaborado: Las autoras

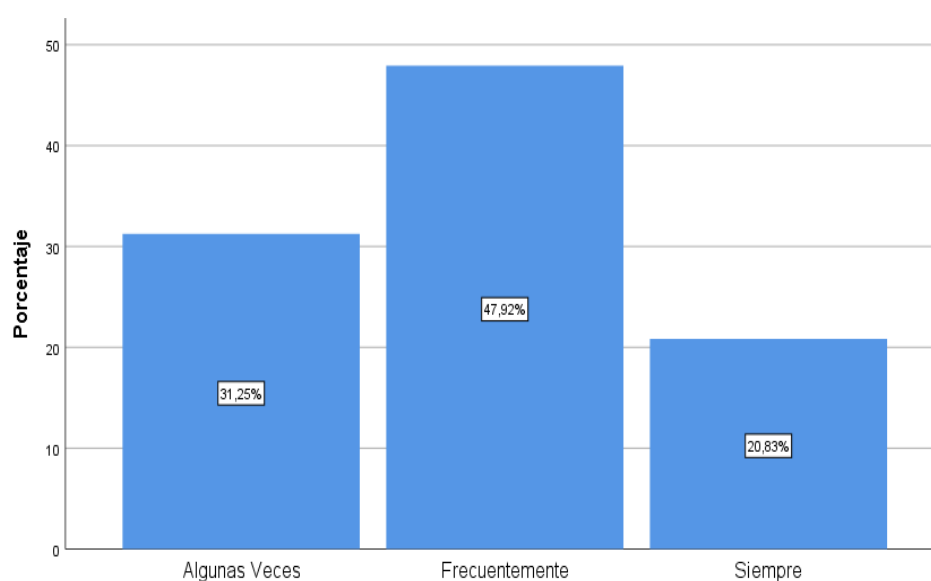
De acuerdo con los datos generados en el indicador P23 comunicación, se observa, que el 41,67% considera algunas veces existe una buena comunicación entre jefes y subordinados reflejando la carencia de canales de información siendo un elemento que imposibilita la determinación de acciones para la eficiencia 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.

**P24. ¿Existe buena comunicación ascendente entre jefes y subordinados?**

**Cuadro 4.39.** Buena comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	15	31,3	31,3	31,3
	Frecuentemente	23	47,9	47,9	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.24.** Buena comunicación ascendente  
**Elaborado:** Las autoras

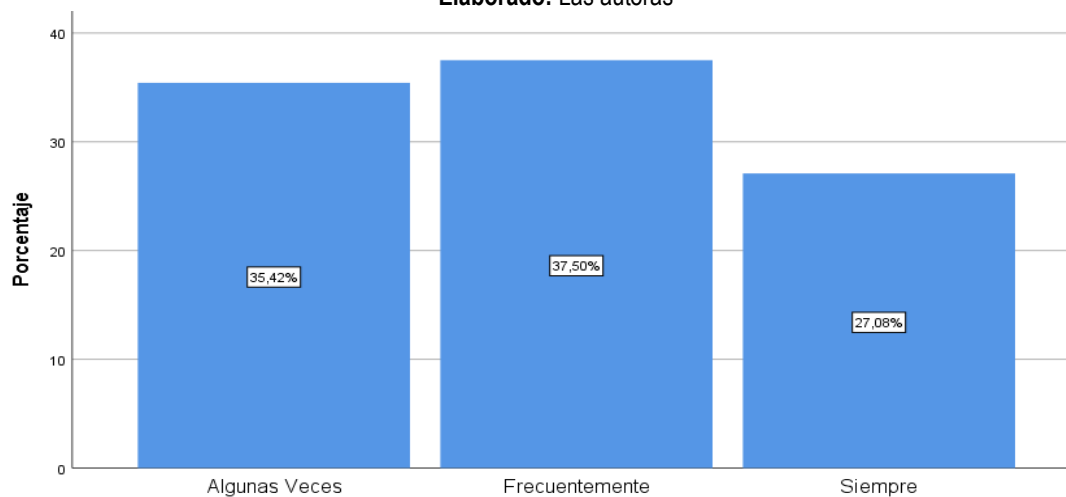
La interrogante cuatro al igual que la tres, muestran la falta de eficiencia de los canales de información, existiendo incomodidad al transmitir, puesto que al responder los empleados si la comunicación de abajo hacia riba es eficiente, el 31,25% respondió algunas veces, el 47,92% frecuentemente y un 20,83% siempre.

## P25. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

**Cuadro 4.40.** Comunicación Jefe-empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	17	35,4	35,4	35,4
	Frecuentemente	18	37,5	37,5	72,9
	Siempre	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.25.** Comunicación Jefe-empleado  
Elaborado: Las autoras

Mediante las opiniones vertidas en la interrogante 25, se observa que la comunicación con el jefe es constante en un 37,50%, seguido del 37,50% frecuentemente; por otra parte, un 35,42% expresan comunicarse con su jefe algunas veces, lo cual se puede identificar como la falta de monitoreo por parte de este.

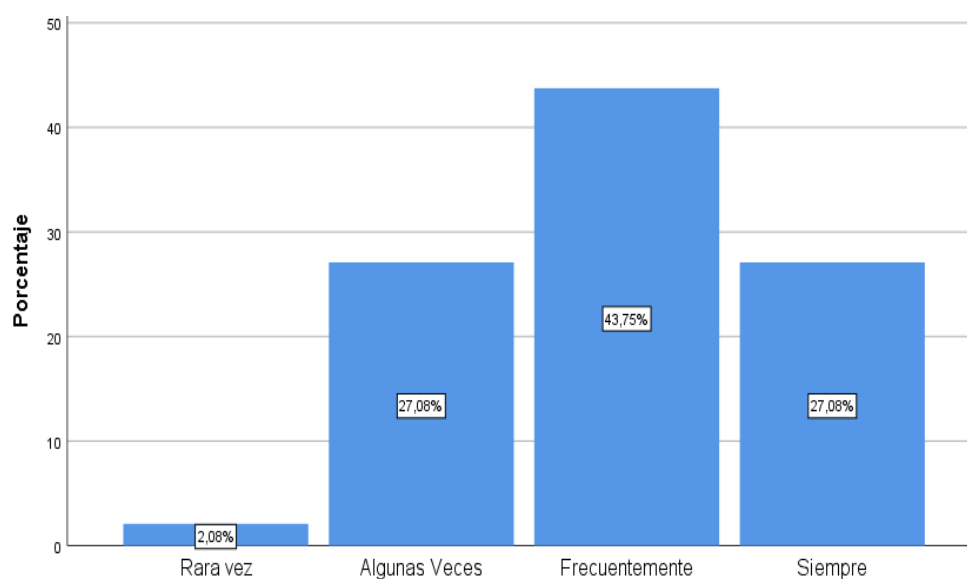


## P26. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

**Cuadro 4.41.** Importancia dada a las ideas por los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	13	27,1	27,1	29,2
	Frecuentemente	21	43,8	43,8	72,9
	Siempre	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.26.** Importancia dada a las ideas por los jefes

**Elaborado:** Las autoras

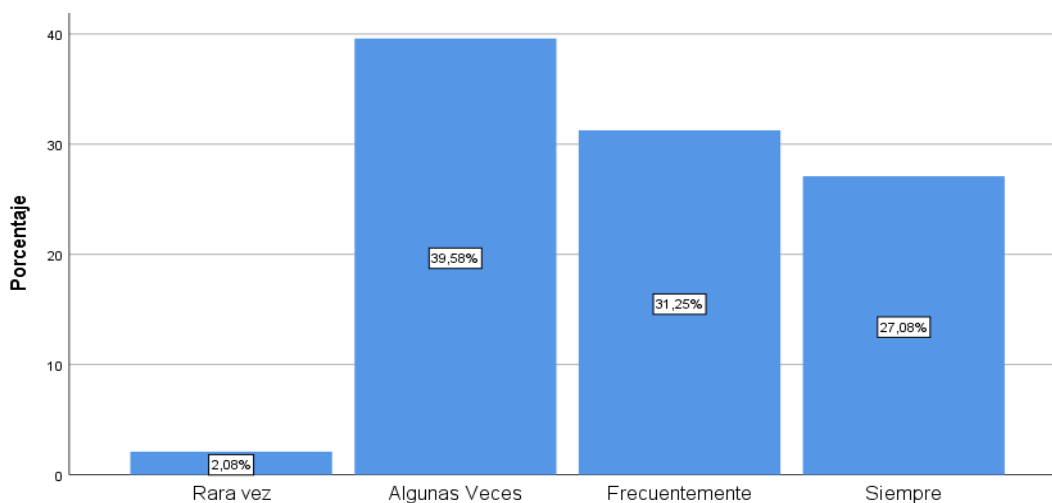
Mediante el diagnóstico se obtuvieron los siguientes resultados, el 27,08% (siempre), 43,75% (frecuentemente); consideran que sus ideas, si son escuchadas; mientras un 27,08% (algunas veces) y el 2,08% rara vez, opinan se les pedido generar opiniones de algún tema en concreto.

## P27. ¿Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

**Cuadro 4.42.** Buena comunicación entre compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	19	39,6	39,6	41,7
	Frecuentemente	15	31,3	31,3	72,9
	Siempre	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.27.** Buena comunicación entre compañeros de trabajo

Elaborado: Las autoras

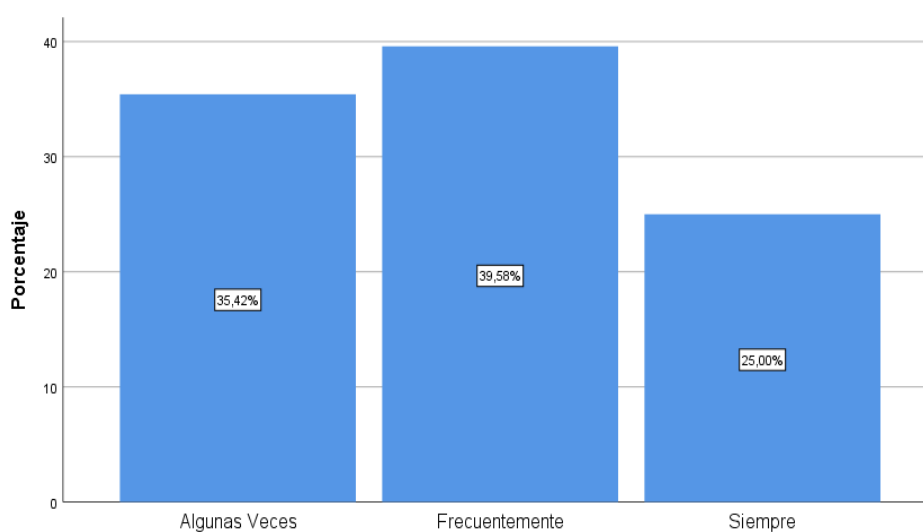
En el diagnóstico de la variable de comunicación, como se observa en el gráfico 4.27, el 39,58% de los resultados entorno a la existencia de la buena comunicación entre compañeros se manifiesta algunas veces y el 2,08% rara vez, valores porcentuales que distan de negativos, por otra parte, el 31,25% frecuentemente, y el 27,08% siempre, opinan la comunicación interna es buena.

## P28. ¿El trabajo del equipo ha transcurrido en un ambiente de confianza?

**Cuadro 4.43.** Trabajo en equipo bajo un ambiente de confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	17	35,4	35,4	35,4
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	75,0
	Siempre	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.28.** Trabajo en equipo bajo un ambiente de confianza

**Elaborado:** Las autoras

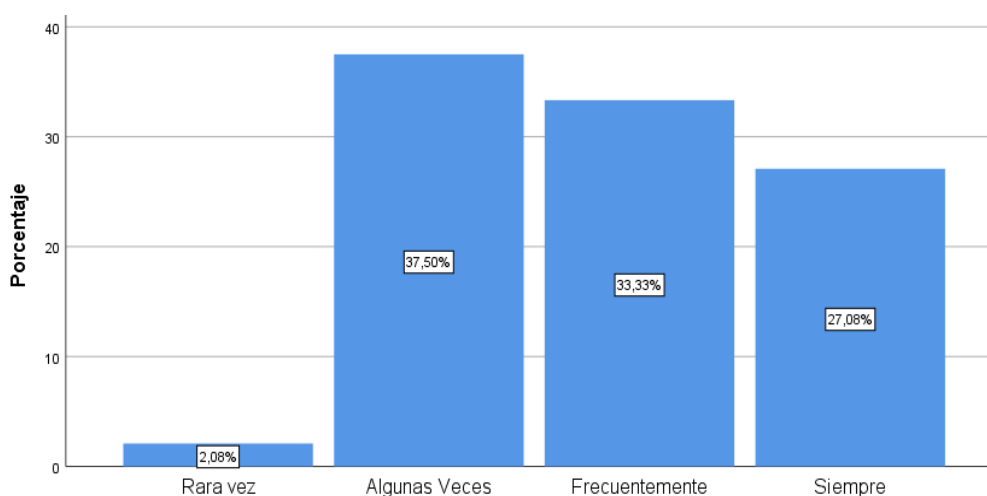
Como se observa en el gráfico 4.28, el trabajo del equipo ha transcurrido en un ambiente de confianza, conforme los datos obtenidos el 39,58%, identificaron la opción de frecuentemente, seguido del 25% siempre, mientras los valores encontrados en un nivel neutral y que por tanto si no se corrigen podrían desencadenar un ambiente negativo, es el 35,42% con criterios de algunas veces.

**P29. ¿A pesar de las diferencias entre los miembros del equipo, ha existido un ambiente de respeto entre todos?**

**Cuadro 4.44.** Existencia de un ambiente de respeto cuando hay diferencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	18	37,5	37,5	39,6
	Frecuentemente	16	33,3	33,3	72,9
	Siempre	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.29.** Existencia de un ambiente de respeto cuando hay diferencias

**Elaborado:** Las autoras

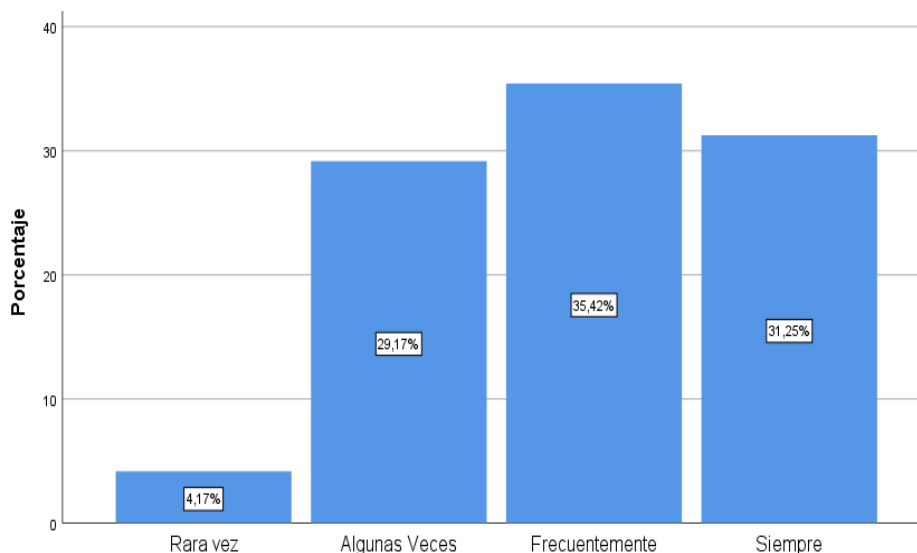
Considerando las valoraciones del personal evaluado, se observa que el 27,08 y el 33,33%, respondieron siempre y frecuentemente respectivamente, denotando ello, la presencia de un ambiente de respeto entre los miembros del equipo de trabajo; por otra parte, el 37,50% con algunas veces y el 2,08% con rara vez, consideran afectan el ambiente de trabajo los problemas personales entre los miembros de la organización.

**P30. ¿En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros del equipo?**

**Cuadro 4.45.** Buena comunicación entre los miembros del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	14	29,2	29,2	33,3
	Frecuentemente	17	35,4	35,4	68,8
	Siempre	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.30.** Buena comunicación entre los miembros del equipo

**Elaborado:** Las autoras

En la interrogante 30, correspondiente a si en general la comunicación ha sido buena entre los miembros del equipo, se identificó que el 35,42% considera lo es con frecuencia, y el 31,25% siempre, seguido del 29,17% algunas veces y el 4,17% rara vez, estas opiniones compartidas evidencias la información y los medios de relación no se utilizan de forma adecuado generando inconveniente en la realización intrapersonales.

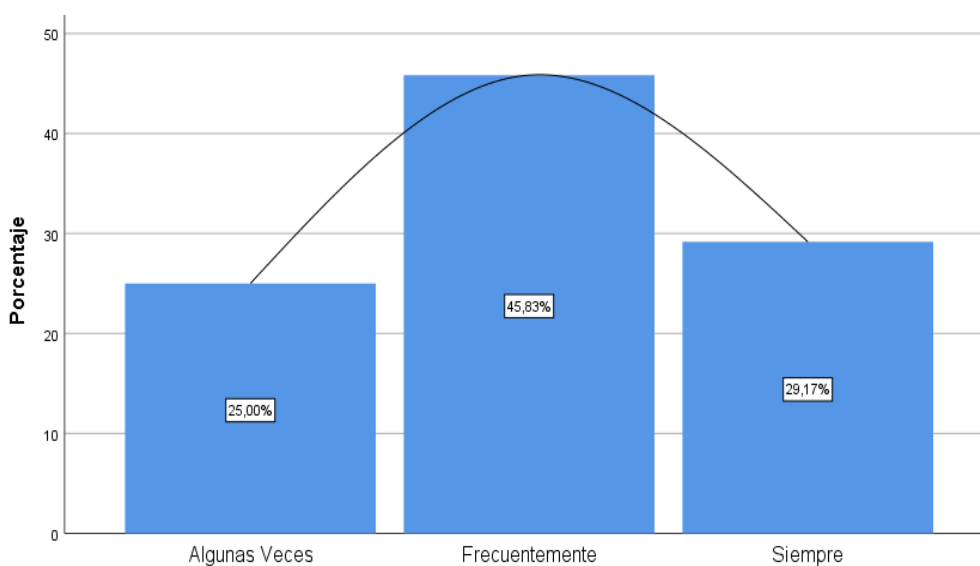
## VARIABLE: MOTIVACIÓN

### P31. ¿En mi trabajo me encuentro motivado?

**Cuadro 4.46.** Motivación de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	12	25,0	25,0	25,0
	Frecuentemente	22	45,8	45,8	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.31.** Motivación de los empleados

Elaborado: Las autoras

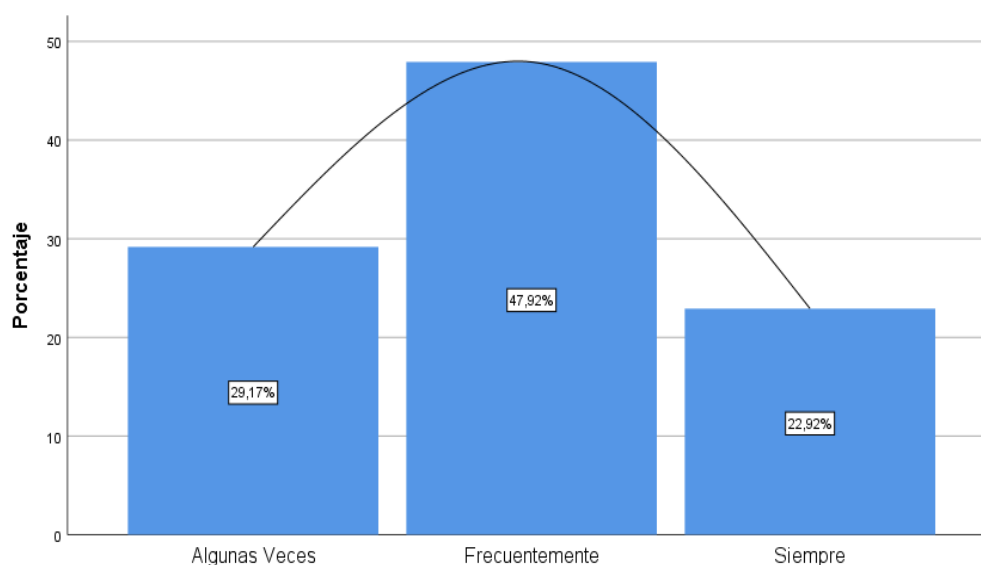
En el diagnóstico de la variable de motivación, se identificó que el 45,83% de opiniones valoradas consideran que frecuentemente se encuentran motivado en el trabajo, asimismo el 29,17% siempre, a pesar de los resultados ser positivos, se debe trabajar en reforzar este indicador, puesto que, el 25% considera sentirse motivado algunas veces.

### P32. ¿Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo?

**Cuadro 4.47.** Las capacidades profesiones son tomadas en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	14	29,2	29,2	29,2
	Frecuentemente	23	47,9	47,9	77,1
	Siempre	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.32.** Las capacidades profesiones son tomadas en cuenta

Elaborado: Las autoras

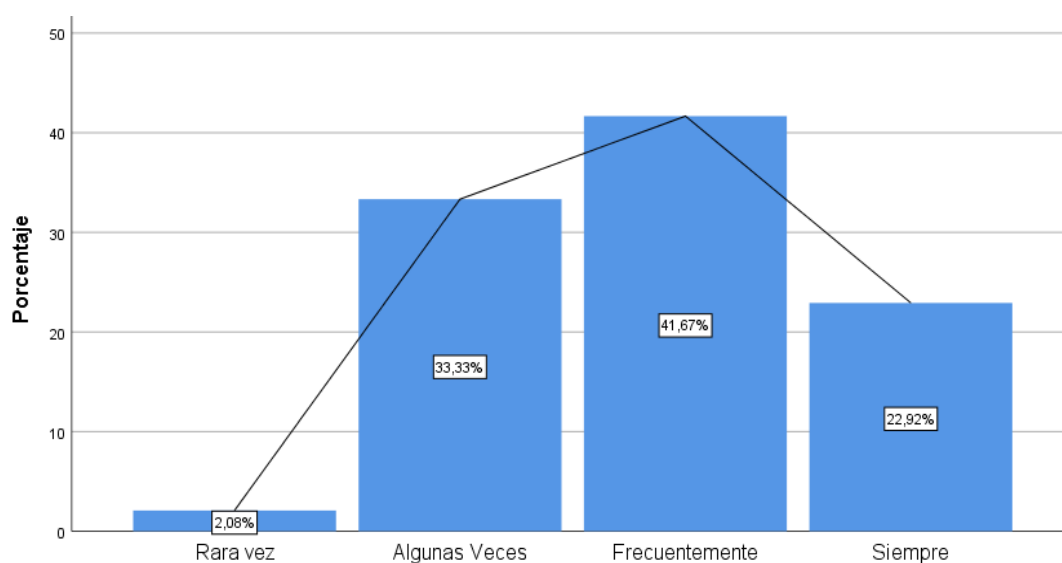
Como se observa en la gráfica 4.32, de la variable motivación, donde se analiza, si las capacidades profesionales son consideradas en el trabajo, estos reconocieron que se lo hace siempre el 22,92%, de forma frecuente un 47,92%, mientras el 29,17% siempre.

### P33. ¿Se reconocen mi esfuerzo y dedicación?

**Cuadro 4.48.** Reconocimiento del esfuerzo y dedicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	16	33,3	33,3	35,4
	Frecuentemente	20	41,7	41,7	77,1
	Siempre	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.33.** Reconocimiento del esfuerzo y dedicación

Elaborado: Las autoras

El reconocimiento del esfuerzo y dedicación, según el personal evaluado, se lo hace siempre, de acuerdo con los resultados en un 22,92%, frecuentemente el 41,67%, mientras aquellos valores que se alejan de ser positivos están un 33,33% que reconocen que algunas veces, mientras el 2,08% rara vez, lo cual permite percibir la falta de igualdad y oportunidades, para llegar a todos los colaboradores en cuanto a reconocimientos.

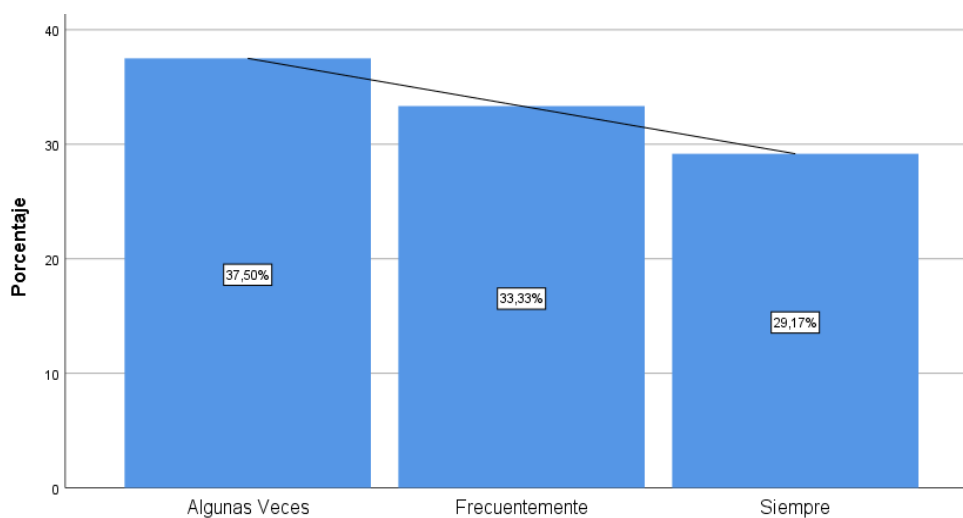


**P34. ¿Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados (vacaciones, licencias)?**

**Cuadro 4.49.** Beneficios sociales adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	18	37,5	37,5	37,5
	Frecuentemente	16	33,3	33,3	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.34.** Beneficios sociales adecuados

**Elaborado:** Las autoras

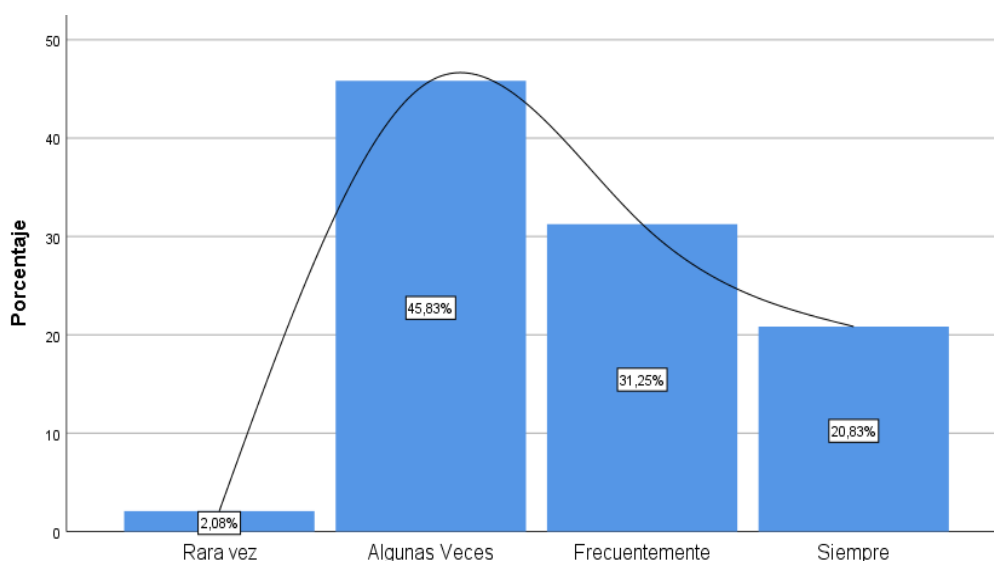
Con las respuestas obtenidas en este indicador, se puede observar que el 37,50% determinaron que algunas veces el trabajo posibilita beneficios sociales adecuados tales como vacaciones o licencias, siendo evidente la falta de motivación para el talento humano, además el 33,33% indicaron frecuentemente y solo el 29,17% siempre, está claro que esta variable requiere la respectiva intervención para fortalecer el clima organizacional.

**P35. ¿Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades?**

**Cuadro 4.50.** Los beneficios de salud son complementarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	22	45,8	45,8	47,9
	Frecuentemente	15	31,3	31,3	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.35** Los beneficios de salud son complementarios

Elaborado: Las autoras

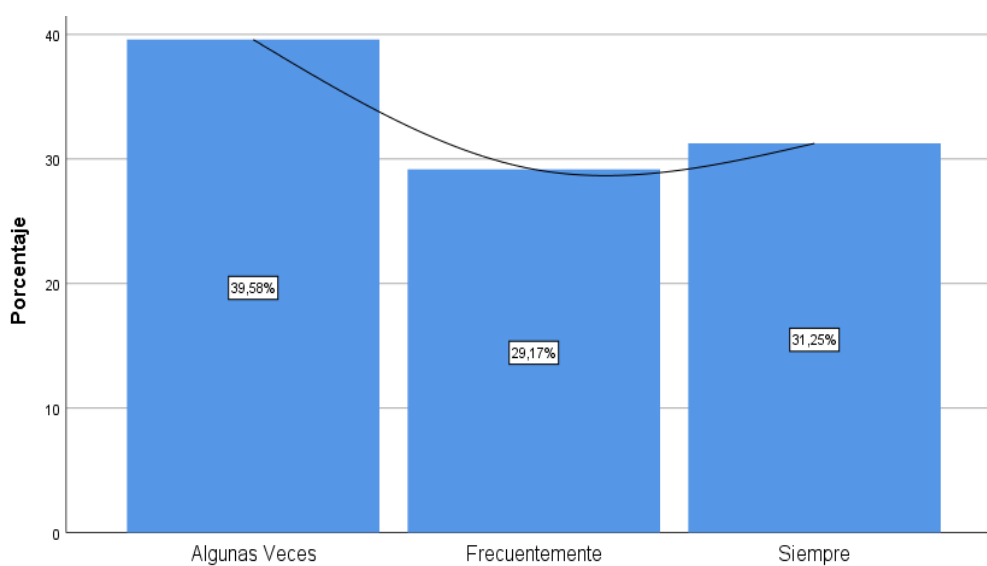
En el gráfico 4.35, correspondiente a que, si los beneficios de salud recibidos en la organización satisfacen las necesidades, los individuos interesados respondieron que el 45,83% lo obtienen algunas veces y un 2,08% rara vez; por otra parte, se encontraron valores porcentuales del 31,25% para la opción frecuentemente, y 20,83% siempre, desde este punto de vista se refleja la carencia de incentivos en este ámbito propiciando un bajo entusiasmo al momento de desarrollar sus actividades.

### P36. ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?

**Cuadro 4.51.** Estabilidad y seguridad del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	19	39,6	39,6	39,6
	Frecuentemente	14	29,2	29,2	68,8
	Siempre	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.36.** Estabilidad y seguridad del trabajo

Elaborado: Las autoras

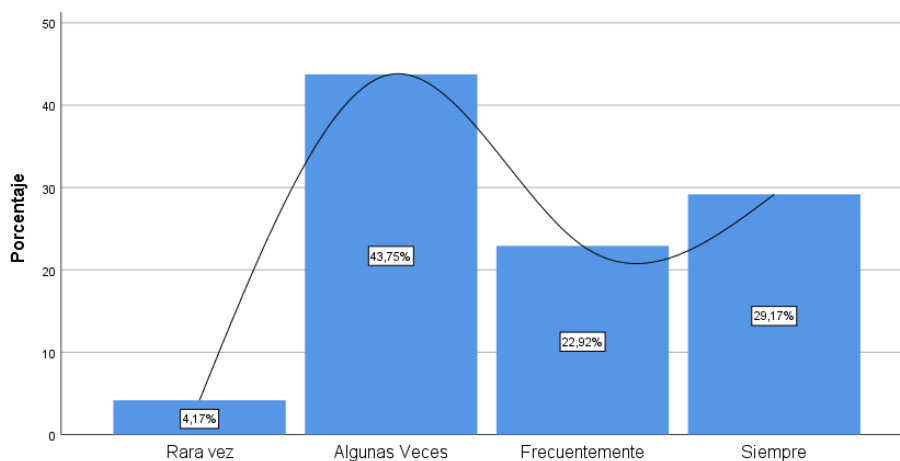
Como se observa en el gráfico 4.36, predominan los resultados desfavorables, puesto que, el 39,58% con respuestas de algunas veces, identifican no sentirse seguro y estables en sus puestos de trabajos; por otra parte, respondieron el 31,25% siempre y el 29,17% frecuentemente, información que refleja un elevado grupo de personas inconformes cómo se gestiona la organización.

### P37. ¿Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional?

**Cuadro 4.52.** Oportunidades de crecimiento económico y social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	21	43,8	43,8	47,9
	Frecuentemente	11	22,9	22,9	70,8
	Siempre	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.37.** Oportunidades de crecimiento económico y social

**Elaborado:** Las autoras

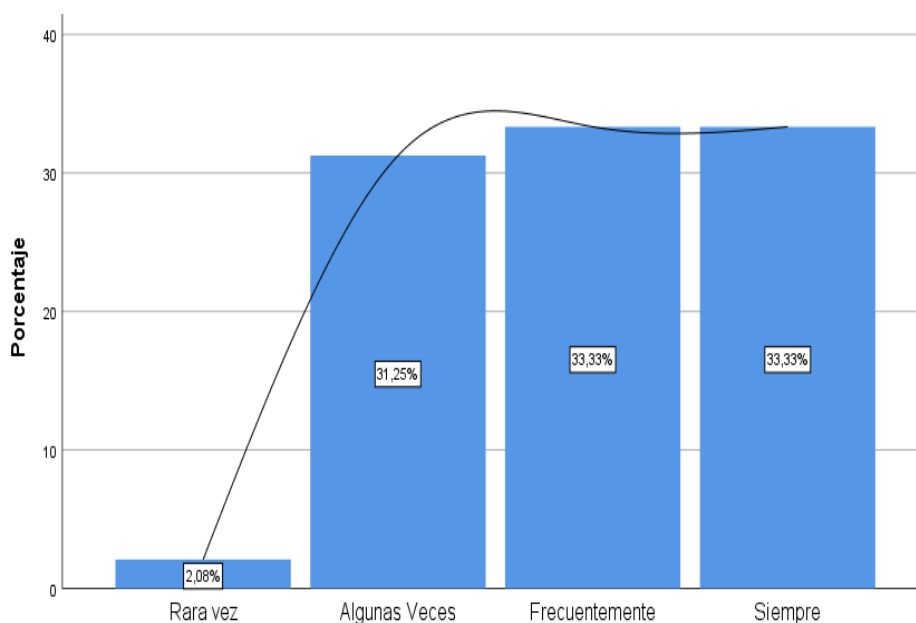
Considerando las opiniones de los encuestados, entorno a que si él trabaja da las oportunidades de crecimiento económico y profesional, identificaron el 29,17% siempre, 22,92% frecuentemente, por otra parte, el 43,75% algunas veces y 4,17% rara vez, resulta evidente que la desmotivación está imposibilitando el desarrollo y ascenso de los empleados.

### P38. ¿He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar?

**Cuadro 4.53.** Nivel de las expectativas en las labores desempeñadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	15	31,3	31,3	33,3
	Frecuentemente	16	33,3	33,3	66,7
	Siempre	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.38.** Nivel de las expectativas en las labores desempeñadas

Elaborado: Las autoras

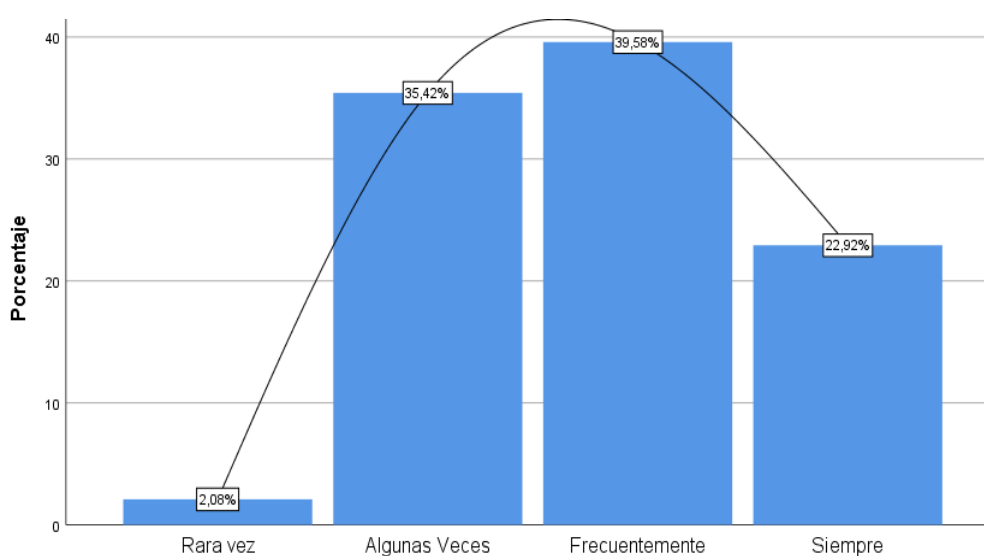
Mediante los datos obtenidos se puede aseverar que el 33,33% de las respuestas valoradas tienen igual valor en la opción siempre y frecuentemente, sin embargo, el 31,25%, con respuestas de algunas veces y el 2,08% rara vez; valores porcentuales que reflejan, el empleo no cumple al 100%, las expectativas de los colaboradores.

**P39. ¿La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos?**

**Cuadro 4.54.** Evolución del conocimiento mediante la tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	17	35,4	35,4	37,5
	Frecuentemente	19	39,6	39,6	77,1
	Siempre	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.39.** Evolución del conocimiento mediante la tecnología

**Elaborado:** Las autoras

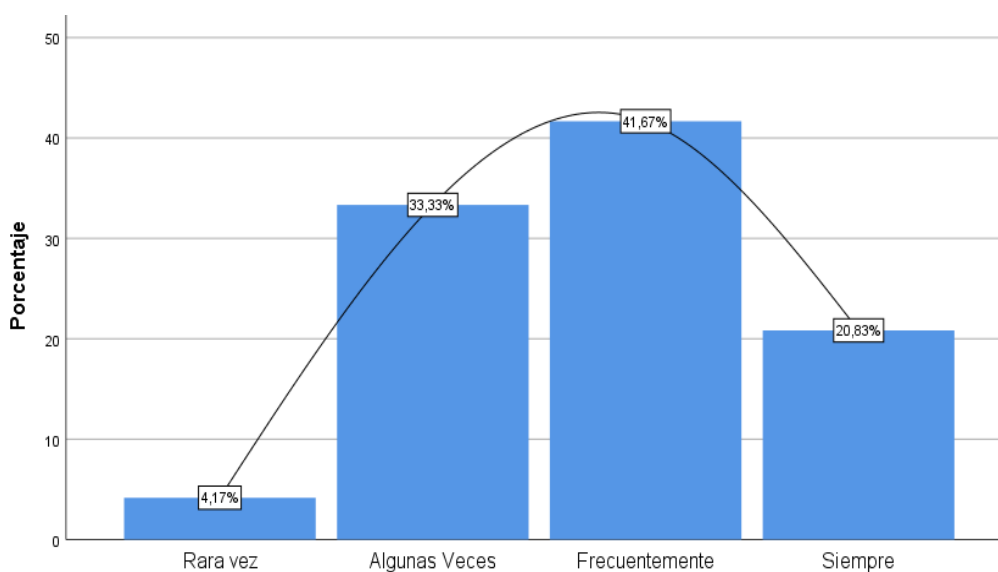
En la gráfica 4.39, se obtuvieron las siguientes valoraciones el 22,92 y 39,58% de las respuestas determinaron que siempre y frecuentemente (respectivamente) la tecnología con la que se trabaja permite evolucionar los conocimientos, seguido del 35,42% algunas veces y rara vez el 2,08%. Mediante este diagnóstico es necesario que se aporte mejores recursos para incrementar las competencias profesionales.

#### P40. ¿Mis aportes e ideas son tomados en cuenta y valorados por mi superior?

**Cuadro 4.55.** Aportes e ideas para con los supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	16	33,3	33,3	37,5
	Frecuentemente	20	41,7	41,7	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.40.** Aportes e ideas para con los supervisores

Elaborado: Las autoras

En el diagnóstico de la variable motivación, se pudo observar en la gráfica 4.40 que el 41,67% de datos revelan que frecuentemente los aportes e ideas son tomados en cuenta por los superiores, al igual que el 20,83% con respuestas de siempre; sin embargo el 33,33% identificaron algunas veces, seguido del 4,17% rara vez; siendo un punto decisivo para la gestión administrativa, dado que mediante estos estímulos se propende tener un personal participativo y permita obtener beneficios en el rendimiento.

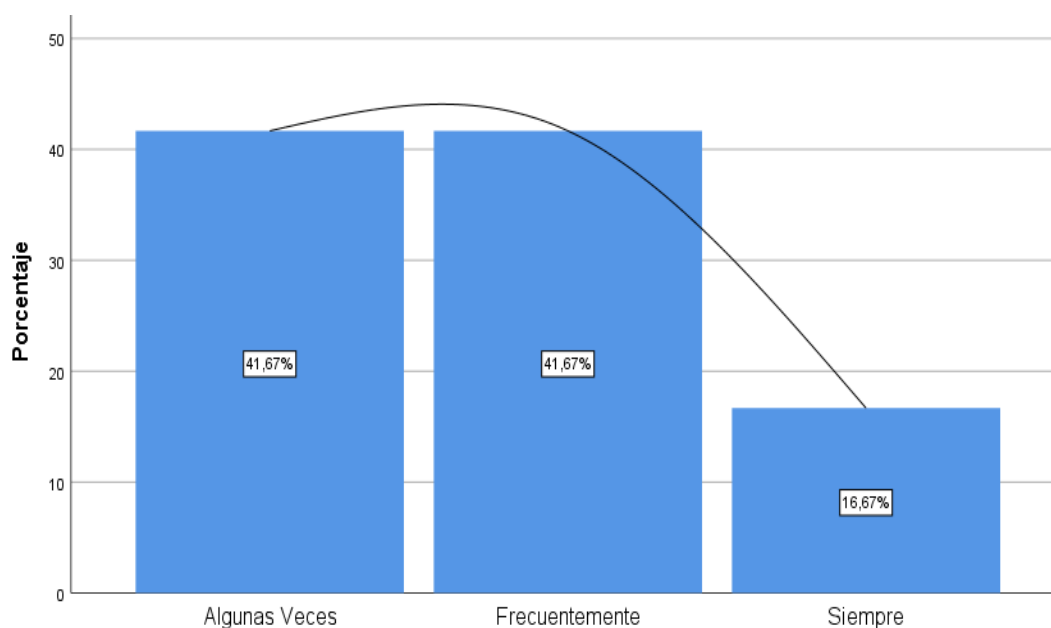
## VARIABLE: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

### P41. ¿Está definida y compartida la visión y misión de la empresa?

**Cuadro 4.56.** Misión y visión de la empresa, conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	20	41,7	41,7	41,7
	Frecuentemente	20	41,7	41,7	83,3
	Siempre	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.41.** Misión y visión de la empresa, conocimiento

Elaborado: Las autoras

El análisis referente a si están definidas y compartidas la visión y misión de la empresa, el personal respondió 16,67% siempre, frecuentemente 41,67% y algunas veces 41,67; se puede evidenciar que los inconvenientes ligados a los canales de comunicación

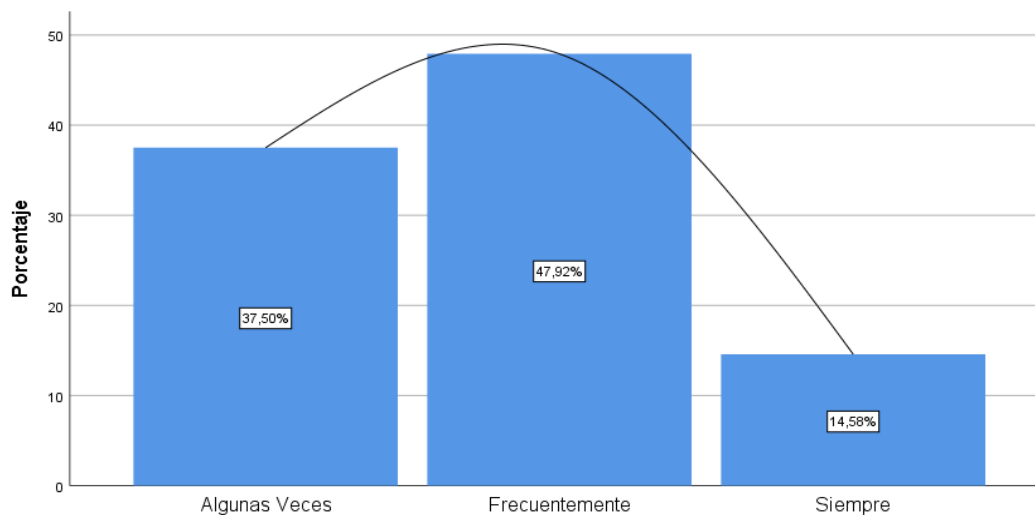


## P42. ¿Conozco la misión de mi organización?

**Cuadro 4.57.** Identifican la misión de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	18	37,5	37,5	37,5
	Frecuentemente	23	47,9	47,9	85,4
	Siempre	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.42.** Identifican la misión de la organización

Elaborado: Las autoras

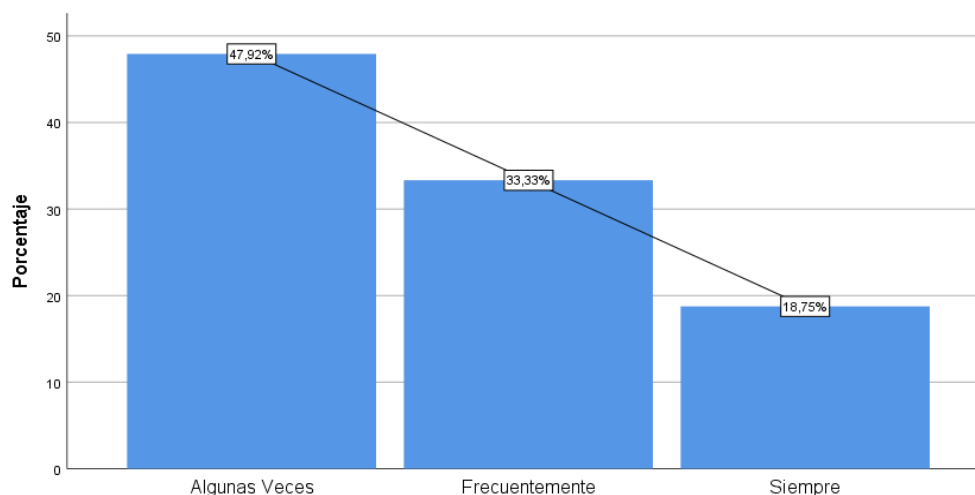
Los resultados referentes al conocimiento de la misión, el personal evaluado respondió 14,58% siempre, 47,92% frecuentemente y 37,50 algunas veces, lo cual evidencia deficiencias en la comunicación de la planificación estratégica, pudiéndose suscitar dada la ausencia de planificación de la misma o el incorrecto manejo de los flujos de información y transmisión.

### P43. ¿Los objetivos del área en la que trabajó son claros?

**Cuadro 4.58.** Objetivos claros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	23	47,9	47,9	47,9
	Frecuentemente	16	33,3	33,3	81,3
	Siempre	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.43.** Objetivos claros

Elaborado: Las autoras

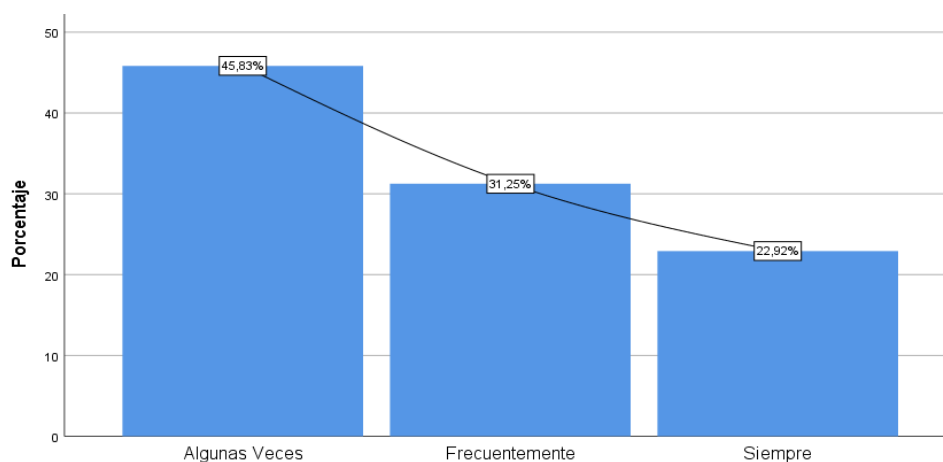
Con las respuestas obtenidas en el gráfico 4.43, se evidenció que el 33,3% de opiniones vertidas por el personal se enmarcan en algunas veces son claros y el 18,75% lo es siempre, sin embargo, el 47,82% piensa solo algunas veces hay claridad en los objetivos, lo cual muestra que debe mejorarse la planificación estratégica de la organización.

**P44. ¿Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo?**

**Cuadro 4.59.** Comprometidos para la consecución de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	22	45,8	45,8	45,8
	Frecuentemente	15	31,3	31,3	77,1
	Siempre	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.44.** Comprometidos para la consecución de los objetivos

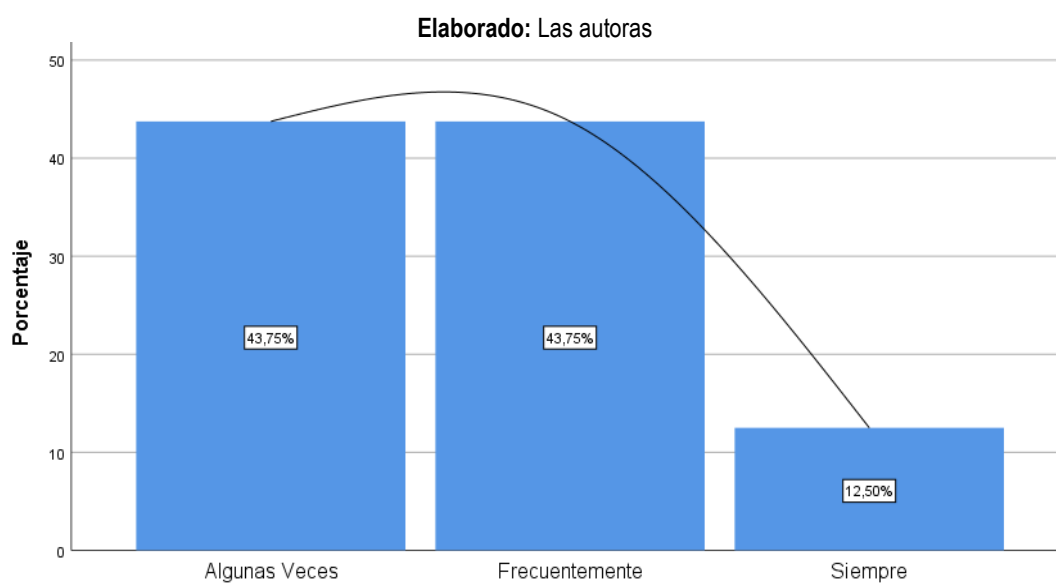
**Elaborado:** Las autoras

De acuerdo con los resultados de la pregunta 44 correspondiente a la variable organización y estructura, un elevado valor porcentual es favorable, el compromiso del personal es identificable, el 22,92% y el 31,25% respondió siempre y frecuentemente (respectivamente), mientras el 45,83% algunas veces; lo que indica que se deben mejorar los canales de comunicación y sociabilización de los directivos con el personal.

**P45. ¿Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo?**

**Cuadro 4.60.** Las normas son claras y facilitan el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	21	43,8	43,8	43,8
	Frecuentemente	21	43,8	43,8	87,5
	Siempre	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



**Gráfico 4.45.** Las normas son claras y facilitan el trabajo

**Elaborado: Las autoras**

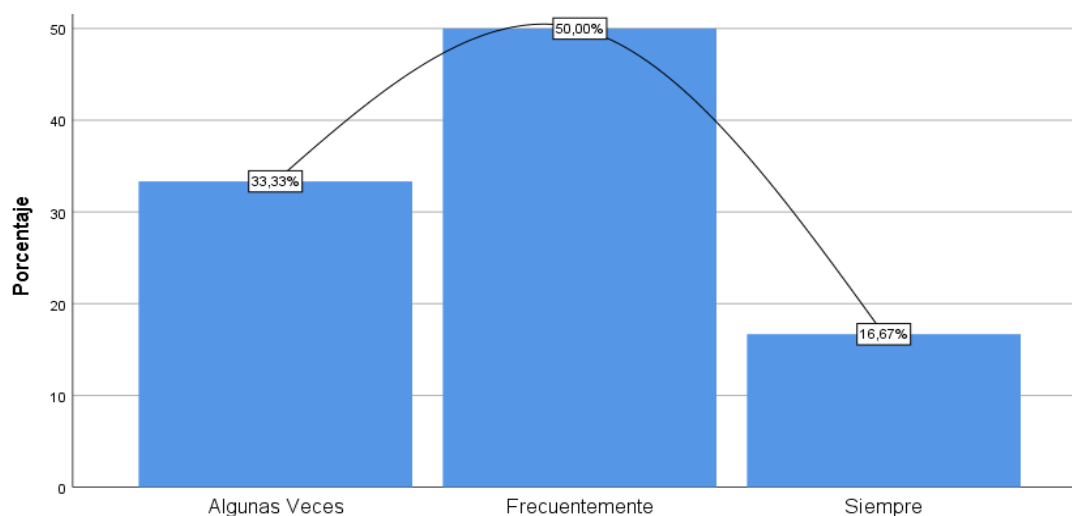
Las normas y reglas de la organización son claras y facilitan el trabajo, según el criterio de los empleados en un 12,50% siempre, 43,75% frecuentemente y 43,75% algunas veces, lo cual denota una cantidad elevada de personal que identifican la dificultad de los canales de comunicación.

## P46. ¿Me interesa ofrecer una información verídica, transparente y oportuna?

**Cuadro 4.61.** Transmisión de información verídica, transparente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	16	33,3	33,3	33,3
	Frecuentemente	24	50,0	50,0	83,3
	Siempre	8	16,7	16,7	100,0
Total		48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.46.** Transmisión de información verídica, transparente

Elaborado: Las autoras

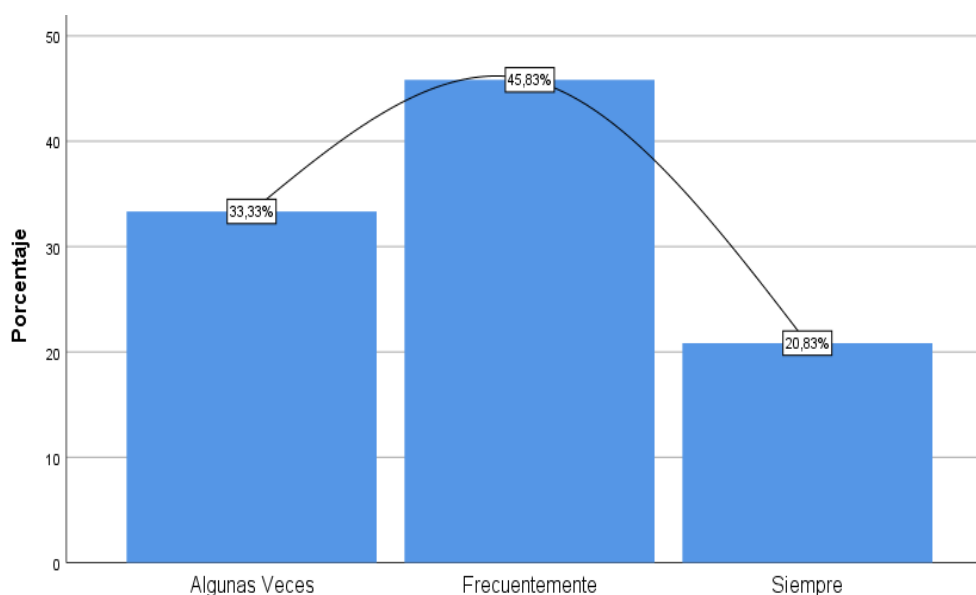
De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar en el gráfico 4.46, que el 50% de los encuestados respondieron que frecuentemente se interesa en ofrecer una información verídica, transparente y oportuna, seguido del 33,33% algunas veces y el 16,67% siempre, esto demuestra que es necesario tomar medidas que posibiliten generar vínculos que aporte a la comunicación y por ende la productividad.

**P47. ¿Mi empresa siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes?**

**Cuadro 4.62.** Rapidez al responder las quejas recibidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	16	33,3	33,3	33,3
	Frecuentemente	22	45,8	45,8	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.47.** Rapidez al responder las quejas recibidas

Elaborado: Las autoras

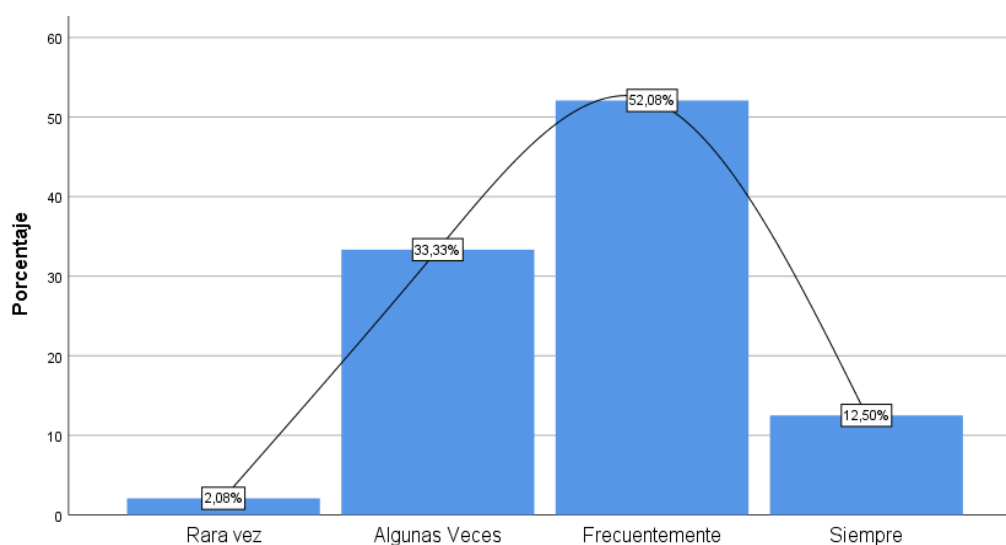
En cuanto a si la empresa responde con rapidez a las quejas de los clientes, se identificó que el con 45,83% se da frecuentemente, seguido del 33,33% algunas veces y con el 20,83% siempre, esto refleja que la organización no logra transmitir las apreciaciones de sus clientes de forma oportuna.

**P48. ¿En mi organización trabajar en equipo es fundamental para obtener mejores resultados?**

**Cuadro 4.63.** El trabajo en equipo, fundamental para el logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	2,1	2,1	2,1
	Algunas Veces	16	33,3	33,3	35,4
	Frecuentemente	25	52,1	52,1	87,5
	Siempre	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Elaborado:** Las autoras



**Gráfico 4.48.** El trabajo en equipo, fundamental para el logro de los objetivos

**Elaborado:** Las autoras

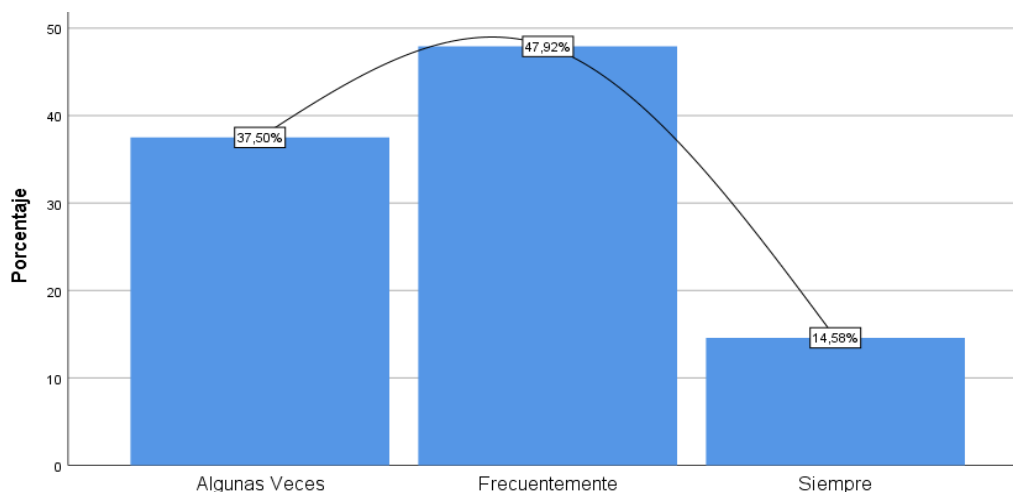
El trabajo en equipo en la organización es fundamental para obtener los mejores resultados, como se observa en el gráfico 4.48, el 52,08% consideran que frecuentemente y el 12,05% siempre; sin embargo, el 33,33% aluden que algunas veces, mientras que y un 2,08% rara vez. Es preciso destacar que el trabajo en equipo es relevante en cualquier organización, en este sentido se debe establecer acciones que potencialice el trabajo de estos.

### P49. ¿Mi trabajo tiene un ambiente físico adecuado?

**Cuadro 4.64.** Ambiente físico adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	18	37,5	37,5	37,5
	Frecuentemente	23	47,9	47,9	85,4
	Siempre	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras



**Gráfico 4.49.** Ambiente físico adecuado

Elaborado: Las autoras

Como se muestra en la gráfica 4.49, referente a si en el trabajo se tiene un ambiente físico adecuado, el personal evaluado respondió frecuentemente con el 47,92%, seguido del 37,50% en algunas veces y siempre el 14,58%, según el criterio del personal indagado se requiere mejorar el ambiente físico de la organización.

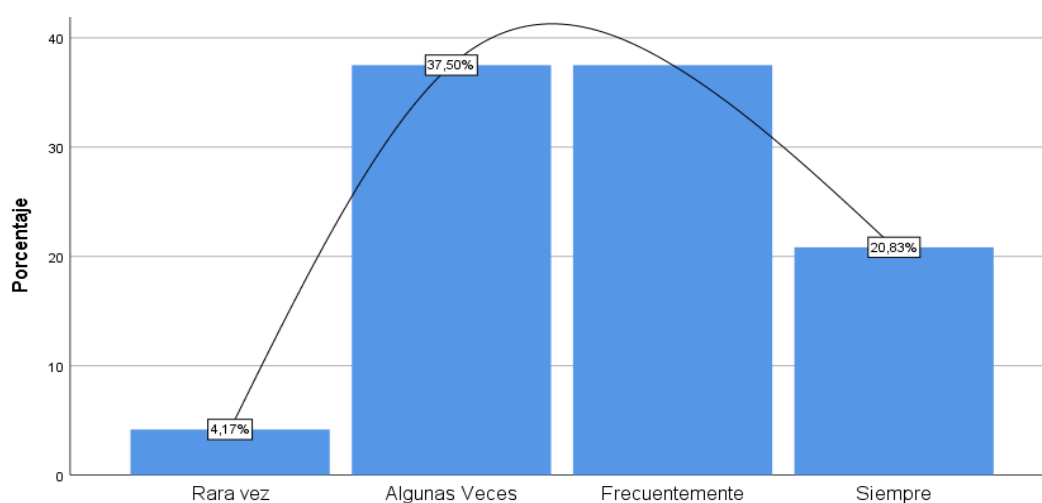


### P50. ¿Mi área de trabajo tiene una adecuada ventilación e iluminación?

**Cuadro 4.65.** Ventilación e iluminación adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	4,2	4,2	4,2
	Algunas Veces	18	37,5	37,5	41,7
	Frecuentemente	18	37,5	37,5	79,2
	Siempre	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Elaborado: Las autoras

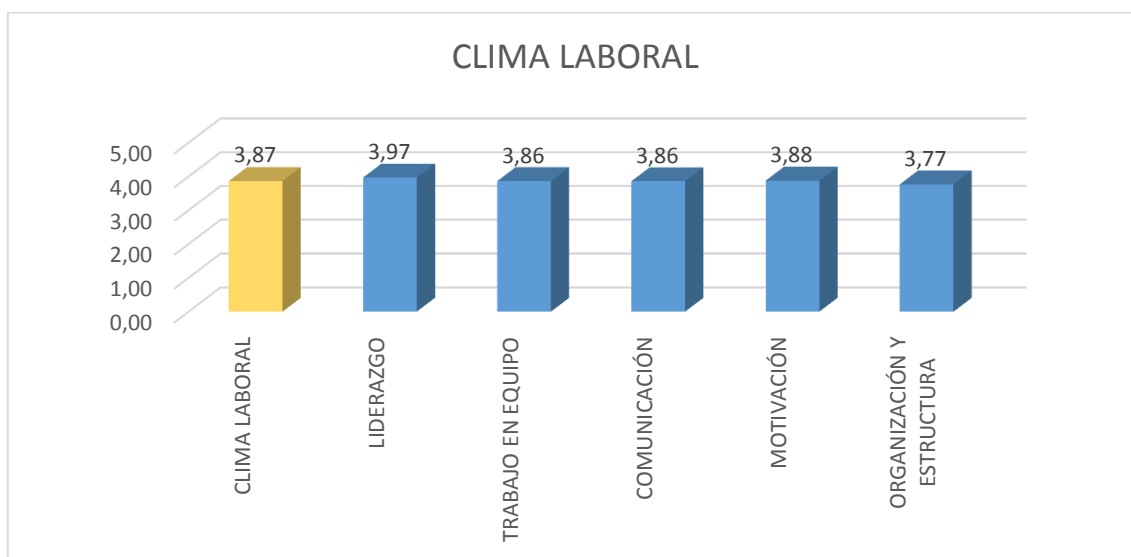


**Gráfico 4.50.** Ventilación e iluminación adecuada

Elaborado: Las autoras

Según los resultados recopilados, se puede observar en el gráfico 4.50 que las apreciaciones de los encuestados en cuanto a la ventilación e iluminación, es idónea siempre 20,83%, 37,50 frecuentemente, 37,50% algunas veces y 4,17% rara vez, evidenciando la necesidad de un proceso de mejora continua, que potencialice la variable estructura y organización.

## CLIMA LABORAL CEVIAL



**Gráfico 4.51.** Clima laboral CEVIAL S.A.

Del estudio del clima laboral de la empresa CEVIAL S.A., se puede observar, en una escala de uno al cinco este se ubica en 3,87; lo cual expresado en datos cualitativos, se puede identificar como bueno de acuerdo a la escala de Likert establecida por Romero 2014, (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy bueno, 5=Excelente), encontrándose inconvenientes ligados a cada variable evaluada, en lo referente a la organización y estructura, la comunicación ligada al trabajo en equipo y liderazgo por la deficiencia existente en los canales establecidos; añadido a ello se observan problemas relacionados a la falta de coordinación de incentivos y planes de remuneración que favorezcan el desempeño del personal de forma equitativa, debiéndose observar por tanto cada variable evaluada y aplicar los cambios pertinentes; más aún, cuando el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización (Iglesias y Sánchez, 2015); puesto que, si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones (Manosalvas; Manosalvas; Nieves, 2015). En cambio, un inadecuado clima organizacional compromete la misión institucional, los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional (Iglesias y Sánchez, 2015). Es por lo que, el nivel de clima

organizacional de la empresa y satisfacción laboral del empleado son indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan revertir esta situación (Hospinal, 2013).

### **FASE N° 3**

#### **PROPONER ACCIONES CORRECTIVAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL MEDIANTE UN PLAN DE MEJORAS.**

Parte del diagnóstico de la investigación contemplo el análisis de las deficiencias para lo cual se hizo uso del diagrama de Ishikawa evidenciando las causas generadoras de deficiencias y a la vez, se procedió a plantear mejoras en cada una de estas mediante la matriz 5w+1H.

El diagrama de causa-efecto es una herramienta que permite enlazar la información para que puede establecer las prioridades, tanto de evaluación como de intervención, y las remisiones pertinentes (Romero y Díaz, 2010). Así mismo Gandara (2014), plantea su eficiencia al introducirlo en su investigación, como medio eficiente para desarrollar el plan de trabajo del equipo, generando en cada causa que originaba el problema analizado, actividades que se podrían implementar para generar cambios positivos.

En concordancia con Jiménez (2009) la aplicación del diagrama de Ishikawa arrojó datos relevantes en cuanto a la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores, coincidiendo con los resultados de la encuesta y entrevista; si se observa la figura 4.1., podemos encontrar los elementos generadores de inconsistencia en la gestión administrativa de CEVIAL S.A., donde la falta de integración entre directivos y empleados son un detonante de las falencias del liderazgo, así mismo, afecta el trabajo en equipo; la inexistente retroalimentación y capacitación con la deficiente planificación de un programa de incentivos y el establecimiento de políticas claras, principales elementos que se encontraron en las variables motivación y estructura; problemas que deben ser solucionados y guardan relación a lo mencionado por García (2009) al decir

que se hace indispensable mejorar la estrategia de comunicación interna e implementar el trabajo en equipo, lo cual implica cooperación y aportaciones de todos de una forma coordinada armónica y direccionada donde la eliminación de los agentes de insatisfacción conllevaría a un mayor y mejor rendimiento del trabajo, más aún cuando, de acuerdo a López, García, Batte y Cobas (2015) la excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, debiendo ser este el objetivo permanente de la organización y siendo de vital importancia la implementación de un plan correctivo; puesto que cuando se detecta un problema, la respuesta y la solución han de ser inmediata, no existiendo demoras que pudieran ser infaustas.

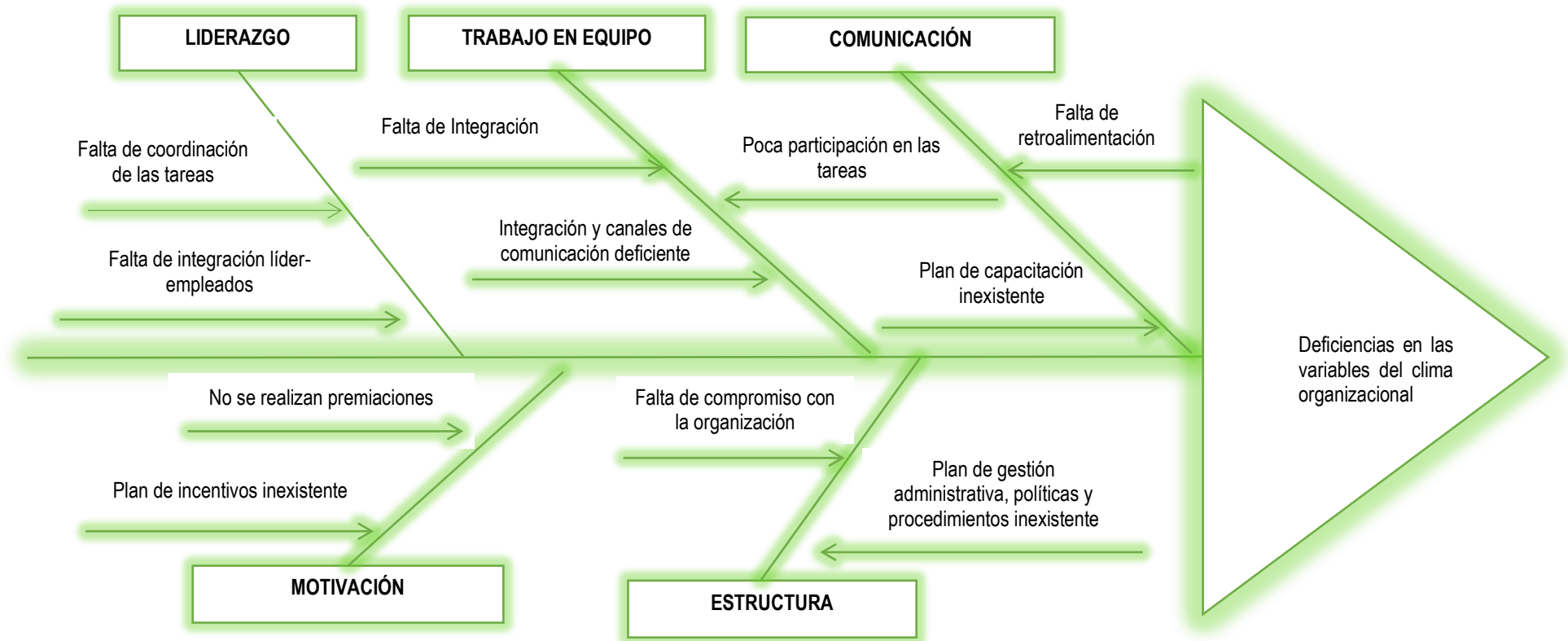


Figura 4.1. Diagrama de Ishikawa

**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	Quando	Dónde	Cómo	Indicador de cumplimiento
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	
Liderazgo	Débil afianzamiento de la gestión mediante liderazgo	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.
		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 de evaluación, manuales políticas y procedimientos	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
		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

Trabajo en Equipo	Integración deficiente	Reuniones de integración	Consejo de administración	Trimestral	CEVIAL S.A.	Planificar reuniones de trabajo, que permita la interacción entre los miembros del equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación administrativa</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Días festivos (cumpleaños, navidad, años de constitución de la empresa, entre otros.)</li> </ul>	Número de reuniones efectuadas/ N° de reuniones planificadas
		Mejorar los procesos de comunicación	Administración	A diario		Implementar sesiones de trabajo donde se incentive la integración y se mejore la comunicación entre el personal	Producto resultante de la cesión de trabajo.
Motivación	Deficiente plan de incentivos	Reconocimientos	Directivos en coordinación con cada departamento	Mensual o trimestral	CEVIAL S.A.	Reconocer el desempeño del personal: Mejor empleado del mes, Compañero del mes, Trabajo en equipo, líder del mes, entre otros, mediante la entrega de certificados y recompensa monetarias si lo amerita.	Reconocimientos entregados
				Mensual y anual		Incentivar el desempeño laboral y reconocer el compromiso con el desempeño laboral, mediante: Bonos de puntualidad, Premios de desempeño óptimo, Reconocimiento al trabajo extra o al mejor empleado del año.	Monto monetario total invertido en incentivos

Comunicación	Falta de efectividad en los medios de comunicación y retroalimentación	Plan de Capacitación	Gerencia, Talento Humano y departamentos vinculados	Trimestral, mensual o anual	<p>Ejecutar un plan de capacitación que infiera en las problemáticas ligadas a:</p> <p><b>Liderazgo:</b> Capacitar continuamente al personal para mejorar su desempeño e informar continuamente la planificación estratégica (misión, visión, metas, objetivos) liderazgo y gestión administrativa.</p> <p><b>Comunicación:</b> comunicación eficaz, resolución de conflictos, técnicas comunicacionales, entre otros temas de igual valía para el desempeño eficiente del personal y desarrollo de las habilidades de interacción.</p> <p><b>Estructura y organización:</b> Planificación estratégica, organigrama, políticas, procedimientos y demás lineamientos necesarios.</p> <p><b>Trabajo en Equipo:</b> Trabajo en equipo, habilidades comunicacionales, liderazgo, Comunicación Asertiva, comportamiento organizacional y temas a fines.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan de capacitación anual</li> <li>2) N° de capacitación efectuadas</li> <li>3) Personal capacitado/ Personal total</li> <li>4) % de objetivos alcanzados del plan de capacitación y retroalimentación.</li> </ol>
		Retroalimentación	Gerencia, Talento Humano y departamentos vinculados	Trimestral o mensual	<p>Actualizar constantemente al personal con los resultados generados y retroalimentarlos en temas que la gerencia y el director de cada departamento considere pertinente</p>	Reuniones efectuadas
		Áreas de información estratégica	Gerente, directores departamentales y trabajadores.	Mensual	<p>Emplear los medios físicos y tecnológicos (Pc, Celulares, pagina Web, Correo, áreas de información estratégicas, folletos, entre otros) que permitan mantener actualizados he informados al personal.</p>	% de personal al que llego y recepto la información enviada

Elaborado: Las autoras



# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. 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.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Identificar las variables del clima laboral para la mejora de la gestión organizacional y a la vez actualizar constantemente sus indicadores, con la finalidad de generar una herramienta de evaluación eficiente apegada a la realidad que vive la organización incluyendo elementos valiosos que den evidencias claras de las falencias a encontrar.

Aplicar de forma periódica la herramienta para la medición de los indicadores que inciden en el clima laboral, para implementar un proceso de mejora continua y la reducción de las falencias encontradas en las variables analizadas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación, estructura y organización), además de identificar otros elementos de igual valía que requieran una pronta intervención.

Aplicar las acciones correctivas propuestas en el plan de mejoras de forma inmediata, como medio para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de CEVIAL S.A, relacionada a las variables: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y estructura y organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castañeda, I., Jorna, A., & Véliz, P. (Diciembre de 2015). Construcción y validación de instrumentos para directivos de salud desde la perspectiva de género. *Horizonte Sanitario*, 14(3), 101-110.
- Sánchez, L., & Solarte, L. (Diciembre de 2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *INNOVAR*, 24(52), 5-18.
- Anzola, I., Nieto, H., & Sánchez, A. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XII(21), 27-37.
- Arnaiz, P., Azorín, C., & García, M. (Diciembre de 2015). EVALUACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN CENTROS EDUCATIVOS DE ORIENTACIÓN INCLUSIVA. *Profesorado*, 19(3), 326-346.
- Azpeleta, R. (20 de Noviembre de 2015). *Gestion.org*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/5551/que-es-una-empresa/>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Patria editorial S.A de CV. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Bessa, A., Dias, T., Fernandes, M., Galeano, R., & Kassouf, N. (2012). MODELO DE DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO EN EL SECTOR DE SERVICIOS. *Invenio*, 15(29), 29-44.
- Blanco, A., & Rivero, V. (Diciembre de 2009). Calidad de servicio percibida por los clientes residenciales en las oficinas de atención al cliente (OAC) de una empresa telefónica. *Ingeniería Industrial*, I(3), 31-42.
- Bonales, J., & Aburto, H. (Enero-abril de 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 44. Recuperado el 09 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&>

dq=clima+laboral+en+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSur-j3dzXAhWBm-AKHdcKDI4Q6AEIJDA#v=onepage&q&f=false

- Brancato, B., & Juri, F. (2011). Puede influir el clima laboral en la productividad. Recuperado el 06 de Diciembre de 2017, de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Bravo, M., Mejía, A., & Montoya, A. (Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones . *Ingeniería Industrial*, 1, 2-11.
- Business. (02 de Octubre de 2017). Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <http://minegocio.tigobusiness.com.gt/blog/gestion-administrativa-para-que-sirve>
- Caboverde, R. M., & Paule, Y. (Abril de 2011). ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE SUEROS Y PRODUCTOS HEMODERIVADOS. *Ingeniería Industrial*, XXXII(1), 76-85.
- Cabrera, M., & Salazar, W. (Diciembre de 2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 13-20.
- Calderón, M., Gallardo, E., & Guido, E. (Costa Rica de 2011). Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11(2), 1-24.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%20136%20TESIS.pdf>
- Cantón, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE*, 8(5), 3-18.
- Castaño, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158.
- Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Chaparro, L. (Julio-Diciembre de 2006). Motivación laboral y clima organizacional. *Ciencias Administrativas y sociales*, 16(28), 32-33. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017

Chávez , N. (Diciembre de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*(33), 140-161 .

Chiavenato, I. (2012). Mexico: MCGRAW-HILL. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=5PXRPGAACAAJ&dq=inauthor:%22Id alberto+Chiavenato%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYlvmi2r7XAhUQySYKHdYJC7YQ6AEIJTAA>

Chiavenato, I. (2012). En *Gestion del Talento Humano* (págs. 1-141). McGrawHill.

Constitucion de la Republica del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Trabajo y seguridad social sección octava. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de [http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)

Cortés, J., Mora, C., & Palos, H. (2016). LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR HOTELERO. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso: <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/60/181>

Covas, D., Delgado, N., & Martínez, G. (2015). PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ENVÍOS DE MENSAJERÍA DHL EXPRESS, PERTENECIENTE A LA EMPRESA DE CORREOS CIENFUEGOS. *Visión de Futuro*, 19(1), 103-120.

Cruz , M., & Martínez, M. (2012). Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativas. *REIDI*, 14(2), 167-179.

De las Cuevas, H., Fernández , A., Gómez, I., & González, D. (Diciembre de 2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para el pronóstico de la investigación agrícola. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(4), 81-86.

De Los Reyes, M., & Molina, A. M. (Abril de 2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100.

Decombel. (06 de Febrero de 2012). Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=http%3A%2F%2Feducacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F08%2FPlan\\_Mejora1.pdf&oq=http%3A%2F%2Feducacion.gob.ec%2Fwp-](https://www.google.com.ec/search?q=http%3A%2F%2Feducacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F08%2FPlan_Mejora1.pdf&oq=http%3A%2F%2Feducacion.gob.ec%2Fwp-)

- content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F08%2FPlan\_Mejora1.pdf&aqs=chrome..69i57j69i58
- Delgado, A., Lavado, P., & Medina, A. (Marzo de 2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Díaz, L., García, R., & Varela, M. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95 .
- Durán, C., & Zenteno, A. (Enero-Marzo de 2016). Factores y desempeño que influyen en el clima laboral. *Innovar*, 26(59), 121. Recuperado el 05 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81843213010.pdf>
- Escuela de conducción Ceval. (26 de Diciembre de 2016). Recuperado el 26 de Diciembre de 2018, de [www.escuelaceval.com](http://www.escuelaceval.com)
- Espiñeira, E., Muñoz, J., & Ziemer, M. (2012). La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria. *Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 15(1), 145- 155.
- Fernandez, F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Tutor Formación. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=JZIZDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+administrativa+en+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewiNmIPi04jZAhVKj1kKHVkhApU4FBD0AQglMAA#v=onepage&q&f=false>
- Fidias, G. (2012). Proyecto de Investigación (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C,A. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Gallardo , A., & Reynaldos, K. (Octubre de 2014). Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería. *Enfermería Global*, 13(4), 353-363.
- Gallardo, E., González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (junio de 2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos . *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 232-252 .
- Garcia, I. 2016. Plan de mejora EFQM. (En línea). ES. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <file:///H:/proy/Documento.pdf>

- García. (2016). Plan de mejora. Recuperado el 06 de Febrero de 2018, de [sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf...exportacion...](http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf...exportacion...)
- García, M. (Diciembre de 2009). Cuadernos de Administración(42), 43-61. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, V. A. (Mayo de 2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Perspectivas(39), 75-102.
- Garza, R., González, C., Marrero, R., & Olivera, A. (Abril de 2015). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos . Ingeniería Industrial, XXXVI(1), 29-38.
- Gomez, S. (2013). Metodología de la investigación. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Hernández , S. I., & Monsalve, C. (Junio de 2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Administración de Negocios(78), 162-173 .
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Piloto, N., Ricardo, A., & Viteri , J. (2011). ESTUDIO DE LA CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES INTEGRALES PARA EL APOYO AL CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de <http://www.ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/index.php/revista/article/view/10/10>
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional en empresas. Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 312-314. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/4577/457745495014/>
- Labajo, E. (2016). Método científico. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-EI%20M%C3%A9todo%20cient%C3%ADfico.pdf>
- Luna, A. (2014). Proceso administrativo. México: Patria. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de [https://books.google.com.ec/books?id=b8\\_hBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw iw9Z-i6ojZAhXCpFkKHUPfCLIQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=b8_hBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw iw9Z-i6ojZAhXCpFkKHUPfCLIQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false)

- Machorro, F., Rosado, M., & Romero, M. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Magaña, D., Sandoval, M., & Surdez, E. (Diciembre de 2013). CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROFESORES INVESTIGADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24.
- Majad, M. A. (Agosto de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165 .
- Martinez, C. (2014). Técnicas e instrumentos de recogidas y análisis datos. Madrid, España. Recuperado el 06 de Febrero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=iiTHAwAAQBAJ&pg=PA139&dq=PA+RA+QUE+SIRVE+UN+PLAN+DE+MEJORA&sa=X&ei=ntFUVeGIMleuggTauYH4Cw#v=onepage&q&f=false>
- Ospina, H. (Junio de 2010). NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN HUMANA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa (Tercera ed.). Caracas: Pedagógica de Venezuela.
- Palomino, M., & Riaño, C. (2015). Diseño y elaboración de un cuestionario acorde con el método Delphi para seleccionar. *Sophia*, 11(2), 129-141.
- Reidl, L. (Junio de 2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, 2(6), 107-111.
- Reviso. (22 de Octubre de 2016). Empresa. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <https://www.reviso.com/es/que-es-una-empresa>
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo, A. M. (Marzo de 2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
- Soto, B. (2011). Factores más importantes que influyen en el clima laboral. Recuperado el 05 de Diciembre de 2017, de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4926/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/>



- Suárez, B. (Junio de 2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral*, 4(7), 91-102.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral. *comunicación y desarrollo*, 6(2), 7. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>
- Troya, E. (2012). El clima laboral es la inquietud de siempre. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de *Lideres*: <http://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (Enero-junio de 2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*(1), 186. Recuperado el 09 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>
- Vega, G. (30 de Mayo de 2017). eadbox. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <http://es.eadbox.com/clima-organizacional/>
- Visbal, E. (Diciembre de 2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis*, 10(29), 121- 144.
- Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. *Bajo el volcán*, 10(16), 118. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FICHA PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTOS

Usted ha sido seleccionado para formar parte del grupo de expertos, con la finalidad de evaluar el Clima laboral de la Escuela de conducción y capacitación de conductores CEVIAL; cumpliendo con el proceso metodológico, se requiere determinar su nivel de competencia dentro del proceso de investigación, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

Organización Laboral: _____ NOMBRE: _____ Profesión: _____ Años de experiencia laboral: _____ Email personal: _____	Área laboral que desempeña: _____ Dirección Laboral: _____ Teléfono oficina: _____ Dirección domiciliaria: _____ Teléfono personal: _____
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Autoevaluación Coeficiente de Conocimiento (Kc)**

Autoevaluarse del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			←	Medio	→	Alto			

CONOCIMIENTOS	Kc
Administración Organizacional	
Talento humano en la Organización	
Comportamiento Organizacional (CO)	
Cultura Organizacional	
Estructura organizacional	
Desarrollo Organizacional	
Clima organizacional	
Desempeño laboral	
Satisfacción laboral	
Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	

- Evaluación del Coeficiente de Argumentación (Ka) (grado de influencia que usted considera en el tema).

ALTO (A)

MEDIO (M)

BAJO (B)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	(A)	(M)	(B)
1. Conocimiento sobre el Clima laboral			
2. Conocimientos referentes a los diferentes modelos para la evaluación de la cultura organizacional.			
3. Experiencia en el ámbito laboral y organizacional			
4. Trabajos de autores nacionales e internacionales			
5. Conocimiento sobre dimensiones y variables que integran el clima laboral			
6. ¿Estaría en capacidad de elegir los indicadores para medir el cumplimiento la cultura organizacional?			

---

Firma Candidato a experto  
Nombre:  
C.I.:

---

Firma Investigador  
Nombre:  
C.I.:

## ANEXO 2

### EVALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA CEVIAL S. A.

Se está realizando un trabajo en cual permitirá mejorar la gestión administrativa de la Escuela de conducción CEVIAL S.A. de la ciudad de Quito, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo de investigación.

Edad: _____ Nivel de instrucción: _____ Profesión: _____ Cuál es su antigüedad en la empresa Años ____ y Meses _____ Años de experiencia laboral: _____	Sexo: Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>  Área laboral que desempeña: _____
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta.

Marque con una X la que usted considere que da en la empresa.

#### ESCALA

1. N: Nunca
2. Rv: Rara vez
3. AV: Algunas veces
4. F: Frecuentemente
5. S: Siempre

N°	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros del equipo					
2	El líder del equipo ha dirigido y coordinado las actividades del equipo					
3	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza					
4	Toma buenas decisiones					
5	Se preocupa por los problemas de los empleados					
6	Demuestra responsabilidad por lo que hace					

7	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito					
8	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados					
9	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean					
10	Escucha los criterios que le dan los empleados					

N°	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
1	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea					
2	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta					
3	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización					
4	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años					
5	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta					
6	La comunicación en nuestro equipo es buena					
7	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos					
8	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia					
9	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir					
10	Considera que sus opiniones se tienen en cuenta					

N°	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1	Considera que sus opiniones se tienen en cuenta					
2	El equipo de trabajo se prioriza en encontrar soluciones a los problemas antes de encontrar un culpable					
3	Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados					
4	Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes					
5	Tiene usted comunicación con su jefe					
6	Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores					
7	Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo					
8	El trabajo del equipo ha transcurrido en un ambiente de confianza					
9	A pesar de las diferencias entre los miembros del equipo, ha existido un ambiente de respeto entre todos					
10	En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros del equipo					

N°	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
1	En mi trabajo me encuentro motivado					
2	Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo					
3	Se reconocen mi esfuerzo y dedicación					
4	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados(vacaciones, licencias)					
5	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades					
6	Me siento seguro y estable en mi trabajo					
7	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional					
8	He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar					

9	La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos					
10	Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior					

N°	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
1	Está definida y compartida la visión y misión de la empresa					
2	Conozco la misión de mi organización					
3	Los objetivos del área en la que trabajo son claros					
4	Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo					
5	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
6	Me interesa ofrecer una información verídica, transparente y oportuna					
7	Mi empresa siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes					
8	En mi organización trabajar en equipo es fundamental para obtener mejores resultados					
9	Mi trabajo tiene un ambiente físico adecuado					
10	Mi área de trabajo tiene una adecuada ventilación e iluminación.					

## ANEXO 3

### Visita técnica y aplicación de instrumentos de evaluación en CEVIAL S.A.



Foto 1. Aplicación instrumento de evaluación empleado CEVIAL S.A.



Foto 2. Entrevista personal administrativo CEVIAL S.A.