



Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano

Título de la propuesta:

“PLAN DE MEJORA SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TROPICANA EXPRESS CIUDAD DE QUITO- ECUADOR”

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar el título de
Tecnólogo en Gestión del Talento Humano

Autor/a: **COQUE MORA KATERINE MISHELLE**

Tutor: **Riera, Flor María**

QUITO – Marzo – 2023

CERTIFICADO DEL TUTOR

En la ciudad de Quito a los 13 días del mes de marzo del 2023

En mi calidad de Tutora del Proyecto: PLAN DE MEJORA SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TROPICANA EXPRESS CIUDAD DE QUITO-ECUADOR”,

presentado por la estudiante Coque Mora Katherine Mishelle, para optar por el Título de Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Atentamente



Msc. Flor María Riera

friera@tecnologicopichincha.edu.ec

Teléfono móvil: 0967445486

Cédula de identidad: 1721647913

DECLARACIÓN DE IDONEIDAD

Yo, COQUE MORA KATHERINE MISHELLE, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución o calificación profesional y son absolutamente originales, auténticos y personales; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, para el aprovechamiento de futuras generaciones.

COQUE MORA KATHERINE MISHELLE

C.I: 1721559522

Correo:

katherine.coque90@gmail.com

Teléfono móvil:

0983227627

Dedicatoria

Dedico mi proyecto con todo mi corazón a Dios ya que él sabe todos los sacrificios que he tenido que hacer para lograr mi objetivo profesional.

Dedico a mi padre Marco Coque, ya que, con su fortaleza y palabras de aliento, me ayudo a seguir a delante, a no decaer y cumplir mis metas.

Dedico a mi madre Rosita Mora, una mujer fuerte que con su valentía me enseñó que a pesar de las sorpresas que nos da la vida, el amor sigue intacto a pesar de no tenerla presente, ella también es parte de mi logro profesional y sé que desde el cielo ella está feliz.

Dedico de manera especial a mis niñas Keyla y Mishelle, quienes, con su amor y confianza, me ayudaron a seguir adelante en este proceso. Este logro es parte de ellas. Su amor infinito me enseñó que con amor y dedicación todo se puede lograr.

Nombre: Katherine Coque.

Agradecimiento

Agradezco al Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha por abrirme las puertas y permitir cumplir mi sueño de ser una profesional.

Agradezco de manera infinita a la Magister Flor Riera, mi tutora, con todo su conocimiento y paciencia me ayudo a culminar esta etapa maravillosa de mi vida.

Agradezco a todos mis docentes, durante todo este tiempo impartieron sus conocimientos y experiencias de valor y sacrificio con un solo objetivo, llegar a ser una mejor persona cada día.

Nombre: Katherine Coque

Resumen

El presente plan de mejora esta direccionado a cumplir un plan de mejora sobre el clima laboral mediante procesos estratégicos transparentes y radicales. El clima laboral es el principio más importante que debe tener toda organización, por consiguiente, genera sentido de pertenencia y confianza a sus colaboradores dentro de sus labores diarias. Y esto permite alcanzar metas establecidas y satisfacer necesidades de manera respectiva.

En la organización Tropicana Express ubicada en Quito – Ecuador, presenta anomalías en su clima laboral, debido a la escasa comunicación e incumplimiento del reglamento interno. Por lo cual se ha diseñado un plan de mejora sobre el clima laboral. Con el objetivo de generar empoderamiento y seguridad en sus colaboradores.

Palabras claves: clima laboral, sentido de pertenencia, empoderamiento, seguridad, comunicación.

Abstract

This manual is aimed at complying with an improvement plan on the work environment through transparent and radical strategic processes. The work environment is the most important principle that every organization must have, therefore, it generates a sense of belonging and trust to its collaborators within their daily work. And this allows reaching established goals and satisfying needs in a respective way.

In the Tropicana Express organization located in Quito - Ecuador, it presents anomalies in its work environment, due to poor communication and non-compliance with internal regulations. For this reason, an improvement plan on the work environment has been designed with the objective of generating empowerment and security in its collaborators.

Key words: work environment, sense of belonging, empowerment, security, communication.

Índice

Índice	8
Introducción.....	10
Tema	11
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TROPICANA EXPRESS.....	11
CIUDAD DE QUITO- ECUADOR.	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema	12
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	13
Capítulo I.....	15
Marco Teórico.....	15
Marco conceptual	21
Capítulo II.....	23
Diagnostico situacional	23
Diseño de la investigación.....	23
Métodos de investigación	23
Unidad de análisis	23
Universo.....	23
Presentación de los resultados de la investigación	24
Resultados	24
Capítulo III.....	31
Objetivo General.....	31
Objetivos específicos.....	31
Alcance	31
Conclusiones	41
Recomendaciones	42

Referencias	45
Tabla 1	14
Tabla 2	14
Tabla 3	31
Tabla 4	33
Tabla 5	35
Tabla 6	36
Tabla 7	37
Tabla 8	39
Tabla 9	40
Figura 1	24
Figura 2	25
Figura 3	26
Figura 4	26
Figura 5	27
Figura 6	28
Figura 7	28
Figura 8	29
Figura 9	30
Figura 10	30

Introducción

Todos los seres humanos poseen diferentes actitudes y aptitudes positivos y negativos de manera respectiva, en los cuales se ve reflejado en su diario vivir y mucho más en su lugar de trabajo. Por consiguiente, no es fácil manejar un buen clima laboral si no está bien estructurado, con reglamentos transparentes y radicales en cada parámetro establecido dentro de la organización.

El clima laboral es considerado como factor especial dentro de toda organización, con la finalidad de generar sentido de pertenencia y satisfacción en las necesidades de cada uno de los colaboradores. Respetando y aplicando valores y principios que cada organización mantiene dentro de su empresa, mediante métodos de inducción bien ejecutados, motivaciones y reconocimientos por el cumplimiento en sus metas establecidas, capacitaciones con profesionales para mayor captación de información hacia los colaboradores.

En la actualidad gracias a la tecnología, se puede ampliar estrategias más accesibles hacia los colaboradores, evitando contratiempos en sus áreas de trabajo y su diario vivir, pero se mantendrá una buena comunicación de manera constante y se podrá lograr generar confianza y empoderamiento en cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

El plan de mejora sobre el clima laboral, es un instrumento esencial para cada organización ya que así se puede aplicar estrategias, con resultados a corto plazo manteniendo los valores y principios de cada organización en frente a cada estrategia establecida. con el objetivo de mantener un buen clima laboral y generar sentido de pertenencia en sus colaboradores dentro de la organización.

Tema

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TROPICANA EXPRESS

CIUDAD DE QUITO- ECUADOR.

Planteamiento del problema

El clima laboral se define como formas de comportamiento, y su propósito es definir un conjunto de varias actividades, normativas y con rutinas diarias, manteniendo reglamentos y condiciones positivas, dentro de la empresa y así generar satisfacción y sentido de pertenencia a los colaboradores durante su jornada de trabajo.

Tropicana Express se encuentra en una crisis muy grave, ya que su clima laboral no está en las mejores condiciones, debido a que su equipo de trabajo se encuentra en decadencia, por los escasos de entendimiento sobre el reglamento interno, poca motivación y reconocimientos para sus colaboradores, no se maneja tiempos adecuados para sus respectivos descansos y un deficiente manejo de liderazgo hacia los colaboradores. Por tanto, se ha generado un clima laboral pesado en sus colaboradores dentro de ambiente laboral, por consecuencia, la organización se encuentra con resultados negativos en sus ventas y atención al cliente.

Se encuentran varios factores del porque existe un mal clima laboral dentro de la organización Tropicana Express, una de ellas es el incumplimiento de los reglamentos internos, por consiguiente, los colaboradores no encuentran sentido de pertenencia dentro de su organización. No existe el personal adecuado para generar sentido de pertenencia hacia sus colaboradores por medio de motivaciones, actividades, y tiempo de calidad dentro de su jornada de trabajo.

Formulación del problema

Tropicana Express es una empresa de consumo masivo 24 horas. Por lo cual su objetivo, es generar ventas de manera exitosa y diaria con una atención hacia el cliente de manera sofisticada. Se mantiene un reglamento interno para un mejor bienestar de la empresa y de sus colaboradores. Existe personal para cada área con su objetivo establecido al bienestar de la organización.

En la actualidad existe problemas dentro de la organización, una de las principales es el incumplimiento del reglamento interno, no es aplicado al personal, por consiguiente, se ha generado entre sus colaboradores una falta de sentido de pertenencia de manera alarmante. Generando un deterioro emocional y físico entre ellos, la falta de recursos de primera línea ha generado que también sea un de los factores para un mal clima laboral dentro de la organización. Existe personal para cada área, pero no existe la suficiente capacitación para un mejor resultado. Por consiguiente, existe insatisfacción entre los colaboradores.

El incumplimiento del horario establecido para los colaboradores tanto en su hora de ingreso, salida, descanso, alimentación, salarios, son factores para un mal clima laboral por consiguiente los colaboradores no están de acuerdo con estos cambios que ha generado la organización. Por tanto, se encuentra una organización desmotivada sin sentido de pertenencia. No mantiene un compromiso hacia la empresa, y esto va generando un mal clima laboral entre la organización.

¿Cómo fomentar el plan de mejora en el reglamento interno para adecuar el clima laboral con un manejo y rendimiento sofisticado, con el objetivo de generar sentido de pertenencia a los colaboradores?

Objetivo General

Estructurar un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la organización Tropicana Express a través de estrategias, acorde a los valores y principios estipuladas dentro de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar un acercamiento a la empresa Tropicana Express, para poder hacer un diagnóstico de su realidad, identificando su problemática y necesidades”.
- Desarrollar un plan de mejoramiento dentro de la organización hacia sus colaboradores en base al reglamento interno.
- Generar sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

Justificación

El presente trabajo tiene como objetivo aplicar y fortalecer estrategias claras y transparentes mediante un plan de mejora sobre el clima laboral en la empresa Tropicana Express, con el propósito de mantener un mejor desempeño laboral y fomentar una buena comunicación entre los colaboradores, generando sentido de pertenencia y confianza hacia los colaboradores dentro de la organización. Con el objetivo de lograr mantener un personal idóneo para cada área.

Aplicar el cumplimiento del reglamento interno mediante capacitaciones para cada área, manteniendo una información clara y directa hacia los colaboradores, es una de las prioridades que se debe manejar con mucha precisión, ya que esto depende de un mejoramiento al desempeño laboral y por consecuente mejoraría el clima laboral.

Manejar metas establecidas a corto plazo cumpliendo la satisfacción de los colaboradores y de la empresa respectivamente. Esto generaría sentido de pertenencia en los colaboradores, y confianza en la empresa, porque de esta manera se demostraría que su prioridad es el capital humano, y se cumple con todo lo establecido de satisfacer la necesidad del colaborador. La empresa obtendrá buenos resultados y un personal idóneo.

Por tanto, mantener un clima laboral dentro de una organización, es aplicar un estrategias clara y transparente mediante un plan de mejora hacia al personal de manera permanente, manteniendo la satisfacción de ambas partes, (colaborador y empresa). El objetivo de mantener un ambiente laboral de excelente calidad, con colaboradores con sentido de pertenencia. Y una organización con metas establecidas.

Tabla 1.*Líneas de Investigación*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Promover una sociedad participativa
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Administración y diseño de procesos de gestión del Talento Humano

Fuente: Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha (2022)

Tabla 2.*Ejes de Formación*

	Materias integradoras	Resultados de Aprendizajes
Ejes de formación	Gestión Integral del Talento Humano	Comprende el proceso y los roles de gestión de recursos humanos en el ámbito estratégico y operativo de las organizaciones, considerando su contribución a los resultados de la empresa, además reconoce los procesos de la administración de recursos humanos, con enfoque sistémico.
	Competencias Laborales	Identifica y aplica principios, técnicas y métodos de la gestión por competencias en recursos humanos.
	Desarrollo Organizacional	Identifica y utiliza herramientas modernas de gestión del cambio organizacional, aplicando los principios y procesos para planificar, diseñar, administrar y controlar modelos de gestión empresarial; así como también para innovar, formular y desarrollar soluciones orientadas al cambio y mejora organizacional para satisfacer las demandas de las organizaciones.
	Escritura e Informes académicos	Aplica la metodología de la investigación científica en la elaboración de un proyecto y en el análisis del informe en el marco de la Gestión del Talento Humano.

Fuente: Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha (2022)

Capítulo I

Marco Teórico

Todo plan de mejora, es visto como un instrumento, que permite visibilizar estrategias para fortalecer los procesos en la cotidianidad laboral, además el plan de mejora, permite la optimización de recursos y el aprovechamiento de todo el capital humano con la que cuenta una empresa, institución, organización, etc. “Este proceso estará orientado a conseguir un cambio actitudinal y buscará direccionar a sus funcionarios a cumplir los objetivos por área y al mismo tiempo las metas del colegio a largo plazo conservando su imagen orientada a la calidad y calidez”. (*Sapiro, 2017*)

Además, se orienta como un proceso que busca el equilibrio entre la optimización de recursos y la institución, procurando ser una de las principales generadoras de reconocimiento en la categoría que se especializa.

Establece (*Barraza & Dávila, 2008*) La metodología para elaborar un plan de mejora continua dónde su propósito es eliminar el desperdicio de tiempo y recursos, buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos a corto plazo obteniendo resultados positivos y rápidos.

Para el autor (*Rubert D´amelio, 2001*) nos habla sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para la mejora, ya que se establece a partir de la carencia de una parte relacionada al ambiente laboral, porque la productividad baja ya que el empleado no se siente a gusto.

Y establece, (*Yáñez & Yáñez, 2012*) nos indica sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también nos muestra cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorias, lo cual nos permite

identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones.

(*Delgado y Vanegas 2013*) señalan que "el pionero sobre concepto sobre el clima organizacional fue Kurt Lewin para definir los hechos que determinan la conducta de un individuo, lo que podría afectarle a la persona esté o no en su espacio físico" (*Domínguez Aguirre, 2013*). Es importante tomar en cuenta lo que siente el personal dentro de la empresa, ya que debemos considerar que, si un empleado no se siente a gusto, su productividad también descende o también se pueden reflejar comportamientos no adecuados como, por ejemplo: causar problemas entre compañeros, generar malestar con los demás, crear malos entendidos o comentarios fuera de lugar. Se debe tener en cuenta que el capital humano es un factor clave dentro de cualquier empresa, pues es quien ejecuta las actividades dentro del mismo, por lo cual se deberían considerar las necesidades de este y brindar un espacio o condiciones más óptimas para el desempeño.

En relación con lo que se menciona por parte de (*Alcover, Moriano, Osea, y Topa 2012*) "en los años setenta, Likert y McGregor se enfocaron en analizar el modo en que los directivos y responsables organizacionales crean el clima para que los subordinados lleven a cabo sus tareas", se tendría que mantener un equilibrio entre los beneficios que se le otorgan a un empleado y así mismo las obligaciones que se les dan, ya que es importante que si tiene diversas actividades, por ejemplo cuente con los recursos apropiados para poder llevar a cabo lo solicitado, o caso contrario no se realizará y se generarán inconvenientes entre ambas partes: Los que representan la empresa y los que realizan las actividades dentro de la misma. Esta situación implica que la percepción del colaborador sobre el clima organizacional no solo es por parte de los compañeros, si no también dependerá de la relación y el trato que mantengan con sus jefes directos (*Domínguez Aguirre, 2013*).

Según (*Gaspar 2011*) citando a (*Litwin y Stringer 1978*), existen nueve dimensiones para medir el clima organizacional dentro de una organización, entre ellos se encuentran:

La estructura que representa la percepción de los empleados sobre las reglas, tramites o limitaciones en su desarrollo, los cuales se podrían traducir como los reglamentos internos, las cláusulas del contrato o las actividades que se establecen según el cargo en el que se desempeña la persona.

La responsabilidad por su autonomía en las decisiones de sus funciones, se debe tomar siempre en cuenta que los empleados ya conocen el trabajo que deben desempeñar, sin embargo cada uno es responsable de cómo lo ejecuta, si por ejemplo va a utilizar recursos de la empresa es fundamental que los tenga a disposición y no que se genere un retraso realizando. Miles de procesos para solicitar algo sencillo y que la final se lo nieguenya que si esto sucede el empleado se verá obligado a realizarlo de otra manera que posiblemente no satisfaga a sus superiores según la clasificación que tengan sobre el cumplimiento de labores (Domínguez Aguirre, 2013).

Recompensa por su buen trabajo: El tema de recompensa dentro de los ambientes laborales siempre es un poco complicado, ya que se toman en cuenta las funciones, los recursos, ejes de cumplimiento y medición de resultados, por lo cual se debería considerar que una recompensa como tal no solo implica recursos económicos, se pueden implementar otro tipo de reconocimientos como por ejemplo: Una felicitación pública, un día libre, palabras de felicitación por parte de los superiores, un e-mail de agradecimiento por su esfuerzo o acciones similares, por éstas demostraciones generarán mayor interés en los empleados para que se propongan lograr sus retos laborales y su productividad aumente.

Las relaciones sobre un ambiente agradable entre compañeros y jefes; cooperación mutua por arte de sus compañeros y de los directivos, esta parte se debería enfocar a qué es importante que no solo se conozcan los nombres de quienes son los superiores sino más bien que ellos también estén vinculados y traten con cordialidad al empleado ya que si una persona se siente reconocida por su trabajo, es motivado para hacerlo mejor y generar mucho más para la empresa, sin embargo cuando esto no se ejecuta se generan discordias entre compañeros por la diferencia de pensamiento que se tiene y además de que genera poco sentido de pertenencia ya que el empleado no se sentirá parte de la institución o tal vez genere dudas sobre si su trabajo es importante o mejor sería buscar algo más, por fuera de la empresa (Domínguez Aguirre, 2013).

Estándares que pone la organización como las normas: Se debe tener en cuenta que en toda empresa existen formas para medir el rendimiento o trabajo de los empleados, sin embargo se debe mantener un equilibrio entre lo que se pide y los recursos que se le brindan al personal, en esto incluyen las normativas vigentes dentro de la institución y así

mismo que se ejecuten por personas capacitadas que conozcan del área ya que si se pone a una persona sin conocimiento en el área necesaria se generarán discordias, problemas o baja productividad (Domínguez Aguirre, 2013).

La identidad que siente cada colaborador siendo parte de la empresa: Es un factor importante para determinar cómo se comporta el personal ya que un colaborador que se siente reconocido por su equipo de trabajo y sus superiores produce mucho más y mejor, en cambio quien no se siente acogido por la institución buscará otros lugares tanto para sentirse a gusto y también para desarrollar mucho más sus habilidades y ser reconocido, esta parte es imprescindible ya que si no se venera esa confianza entre el personal justamente la empresa tendrá que afrontar una rotación constante o poca productividad. (Domínguez Aguirre, 2013).

Para (Segredo 2013) Según algunos autores las organizaciones están formadas por una gran variedad de personas produciendo que cada una tenga diferentes comportamientos en el entorno. Y debido a esta variedad de personas y sus comportamientos, si se quiere alcanzar objetivos se debe procurar que las personas que conforman la organización logren interactuar con la misma, mediante acuerdo psicológicos con compromiso para que pueden desenvolverse acorde a las políticas, normas, metas y valores de la organización a la que pertenecen.

En la actualidad la mayoría de las empresas se enfocan en mantener un clima laboral de manera positiva, hacia los colaboradores con el objetivo de mantener un ambiente laboral satisfactorio de manera respectiva. Siempre y cuando los colaboradores manejen una buena percepción sobre cada tema y actividad a tratar dentro de la organización.

Según (Cardona y Zambrano 2014) la definición sobre las culturas organizacionales trata sobre como canalizar los estudios de manera específica sobre el enfoque social de cada colaborador, tanto de manera específica en su estructura y en sus objetivos respectivamente (Domínguez Aguirre, 2013).

Según (*Paco y Matas 2015*) en esta definición mencionada por dichos autores, se refieren de manera más específica, es sobre la ausencia de un buen manejo al clima laboral.

los involucrados (colaboradores) no mantienen una identidad positiva dentro de las organizaciones, por lo cual manejan actuaciones erradas en sus actividades, por lo cual existen problemas dentro de las organizaciones. Dónde se ven implicados todas las personas que forman parte de la organización, ya que, al verse afectado en un área, siempre va a influir en otras áreas el mal comportamiento entre los mismos colaboradores (Domínguez Aguirre, 2013).

(Torres y Zegarra 2014), manifestaron que la falta de un buen liderazgo dentro de una organización es la causa más consecuente que existe para obtener un mal clima laboral. ya que los colaboradores solo reciben ordenes, y, los lideres no saben cómo manejar un equipo de manera adecuada sin vulnerar susceptibilidades de cada colaborador. Cuando no existe un buen manejo de liderazgo, no se va encontrar sentido de pertenecía en ningún área laboral (Domínguez Aguirre, 2013).

Para el buen manejo de una empresa se debe tener un líder, ya que genera justamente ese sentido de pertenencia en los empleados y de esa manera se contribuya indirectamente a la productividad de la empresa, con un personal que se siente cómodo en su sitio de trabajo y con todos los que lo rodean.

Según (Sandoval 2004) en cambio dicho actor respectivamente, nos manifiesta sobre como mejorar el clima laboral con estrategias claras y radicales, manteniendo la comunicación con todos l involucrados dentro de la organización sin importar el nivel jerárquico.

Para (Arana 2014) se considera difícil conocer de manera profunda a los colaboradores en su totalidad, pero existen modalidades que nos a mejorar el clima laboral desde sus sentimientos, con el objetivo de mejorar resultados anímicos y laborales dentro de la organización. “la satisfacción en la parte laboral dentro de una empresa va relacionado con la motivación que da los lideres a sus trabajadores, manteniendo un buen clima laboral, mediante una buena comunicación entre los colaboradores”

Según (Gany Triginé 2012, p. 285). Para la satisfacción laboral; citando las características del trabajo de (Hackman y Oldham en 1976) "están la autonomía del

trabajador, el uso de sus habilidades, la retroalimentación, la satisfacción de un proceso terminado o la importancia de una función para la organización y/o individuo".

Mientras que, factores externos con base en (*Sánchez,M; Sánchez,P; Cruz y Sánchez,F 2014, pa:538*) "la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, las cuales pueden ser organizacional, funcional o individual, como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras" .

De acuerdo a (*Saníny Salanova 2014*) cuando se maneja un buen clima laboral, quiere decir que existe un buen manejo de liderazgo y comunicación entre los colaboradores, ya que se encuentra reflejado la facilidad y flexibilidad a cambios mediante estrategias claras y radicales. Por consecuente existen resultados positivos y sentido de pertenencia encada uno de los colaboradores. entre ellos se encuentran las necesidades de: (a) fisiológicas, (b) seguridad, (c) relación social, (d) autoafirmación y (e) autorrealización, Villar (2009). Y que, si el colaborador considera que podrá cumplir todas estas variables dentro de la organización, tendrá un buen desempeño y mayor productividad y resultados positivos dentro de cada organización (Domínguez Aguirre, 2013).

Basándose en una investigación realizada por (*Rico, 2012*) se demostró que el clima laboral entre otros factores, intervienen de forma positiva a la satisfacción laboral, no obstante, elementos como información errónea, falta de información u horas extras influyen en el bienestar del subordinado.

Según (*Medina, Mañas, Díaz, López y Llopis 2015*) todos los autores llegan a la conclusión, para manejar un buen clima laboral depende mucho de una buena comunicación y sobre todo plantear buenas estrategias dentro de una organización. Mediante buenos liderespara optimizar mejores resultados.

Por otra parte, autores como (*Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996*) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo donde se deben desenvolver según las exigencias de sus superiores para cumplir con éxito la etapa en la que se encuentran de forma profesional.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa. Está relacionado con el “saber hacer “del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Citado del texto: *Reglas de oro de un buen clima laboral, 2002*).

Marco conceptual

En función de los argumentos desarrollados se conviene a detallar significados fundamentales para un mejor entendimiento.

- **Plan mejora:** se refiere a un conjunto de medidas que se toma dentro de una organización con el objetivo de mejorar rendimiento en los colaboradores respectivamente.
- **Organización:** consiste en realizar una estructura dual material y humano para conseguir los fines establecidos. La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. Los colaboradores deben ser motivado y estimulado (Espinoza Sotomayor, 2008)
- **Ambiente de apoyo:** también conocida como clima organizacional. Se define como el conjunto de actividades, rutinas, valores que se otorgan dentro de una empresa, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los colaboradores dentro de su empresa.
- **Proceso multidimensional:** orienta los procesos de forma controlada hacia los colaboradores, esto nos ayuda que los cambios de la organización sean analizados de diferentes perspectivas.
- **Estrategias:** Consiste en mantener un plan general para lograr uno o más objetivos generales dentro la organización. Se puede manifestar en corto o largo plazo cada estrategia establecida.
- **Motivación:** la motivación dentro del Talento Humano, consiste en fundamentar en el mantenimiento de valores y principios con la finalidad de obtener altos desempeños.

- **Proceso:** el proceso se define en procesos de tareas interrelacionadas, que juntos se obtienen las entradas en salidas, manteniendo los valores y principios establecidos.
- **Plan de Acción:** se define como guía para un estímulo con la finalidad de alcanzar objetivos, en tiempos determinados. Para mantener buenos resultados la clave principal es ser constantes,
- **Principios:** son conjuntos de valores, creencias y normas, que regulan de manera ordenada a una organización. Siendo el pilar de la visión, misión, la estrategia que se mantiene en cada organización. Esto quiere decir que se ve reflejada en nuestra manera de ser y pensar.
- **Clima Organizacional:** es basado en el ambiente que es generado por un grupo u organizaciones respectivamente, esto se refleja con la motivación de los colaboradores, esto que quiere decir que toma importancia en la parte física, emocional y mental.
- **Capital Humano:** término usado en ciertas teorías económicas, del crecimiento para designar una descripción de manera hipotética un factor de dependiente, esto quiere decir que se nombra a la formación de las personas una la productividad dentro de alguna organización.
- **Incentivar:** Acciones conscientes y coordinadas que realiza una organización con el propósito de mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- **Talento Humano:** se refiere a varios conjuntos de procesos que existe en una organización, a través de su departamento de recursos humanos, con la finalidad de aportar personas idóneas para el puesto requerido. Y especialmente para la retención de lo que ya pertenecen a la empresa.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** se refiere a toda la actividad que se relaciona en una organización, mediante las necesidades, con la finalidad a una mejora de actitud, conocimiento, habilidades y conductas de cada colaborador.
- **Clima laboral:** se refiere a que es menos permanente en cambio, ya sea positivo o negativo. puede ser de manera individual o colectivo.
- **Sentido de pertenencia:** también conocido como sentimiento de pertenencia, esto se refleja de manera individual o colectiva manifestando su sentido de pertenencia, sintiendo confianza, cómodo, y seguro en algún lugar.

Capítulo II

Diagnostico situacional

Diseño de la investigación

Tropicana Express, es una organización de consumo masivo ubicada en Quito-Ecuador. Dese hace 10 años que presta su atención a la comunidad, ofreciendo productos de buena calidad y al alcance de sus clientes. con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada persona que los visita, manteniendo un ambiente adecuado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada cliente que visita el establecimiento.

Dentro de la organización existe 10 colaboradores, que se encuentran estructurados de manera organizada, con objetivos establecidos al bienestar de la organización.

Métodos de investigación

En el siguiente trabajo de investigación, se utilizará la investigación de tipo exploratoria, ya que, esta nos permitirá analizar la información que se está estudiando, para generar respuestas más concretas y posteriormente realizar investigaciones más detalladas.

Metodología de la investigación: Se utiliza además la metodología cuantitativa, para poder hallar respuestas bajo un método estadístico y matemático, utilizando una gran cantidad de datos provenientes la problemática estudiada.

Instrumento de recopilación de datos: La encuesta responde a la metodología de investigación y es una herramienta que nos permite encontrar respuestas de manera más rápida y precisa.

Unidad de análisis

Universo

El universo de esta investigación está compuesto por 10 colaboradores de la empresa Tropicana Express.

Con el universo definido en la investigación los resultados se tomará el total de los encuestados. Por lo que la muestra son los mismos 10 colaboradores, es decir el 100% de la población.

Muestra: 10

Presentación de los resultados de la investigación

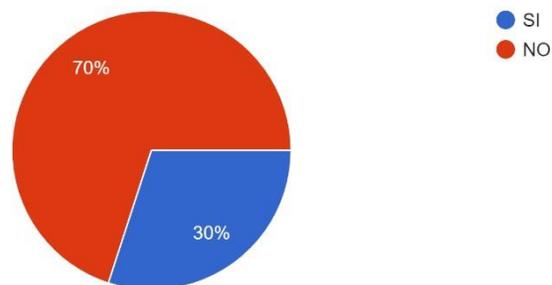
Técnica utilizada: Encuesta

Resultados

Figura 1

Pregunta N. 1 ¿Le gusta trabajar en la empresa?

¿Le gusta trabajar en la empresa?
10 respuestas



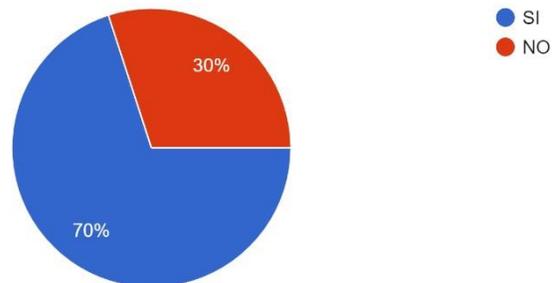
Análisis:

En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. el 30% de los colaboradores le gusta trabajar en la organización, en cambio el 70% de los colaboradores respondió que no es de su agrado laborar en la empresa Tropicana Express. Esto resultados nos demuestra que no existe un clima laboral adecuado, ya que los colaboradores no se encuentran a gusto durante su jornada de trabajo.

Figura 2

Pregunta N. 2 En el momento de su contratación. ¿existió un proceso de inducción?

En el momento de su contratación. ¿Existió un proceso de inducción?
10 respuestas

**Análisis**

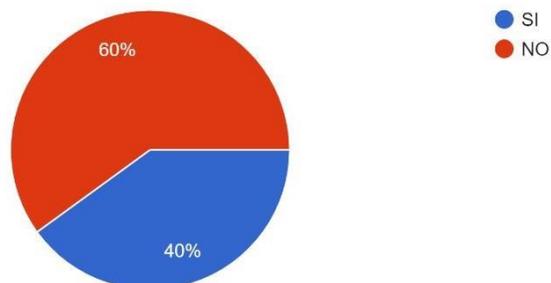
En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. el 70% de los colaboradores manifestaron que durante su contratación si existió un proceso de inducción, en cambio el 30% de los colaboradores manifestaron que no hubo ningún proceso de inducción. Por lo tanto, se llega a la hipótesis, que dentro de la organización Tropicana Express. No mantiene un proceso de inducción de manera adecuada, permanente y actualizada, ya que algunos colaboradores no tienen ninguna información sobre ello. Esto quiere decir, que la inducción dentro de la organización Tropicana Express no tienen la costumbre de informar sobre los reglamentos internos de la empresa durante la contratación.

Figura 3

Pregunta N. 3 ¿El proceso de inducción fue adecuada, entendible para usted?

¿El proceso de inducción fue adecuada, entendible para usted?

10 respuestas



Análisis:

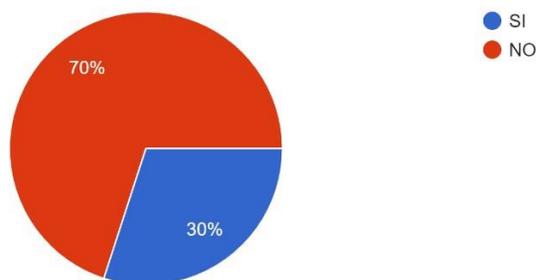
En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. el 60% de los colaboradores manifestó que no fue adecuada el proceso de inducción, en cambio el 40% de los colaboradores manifestó que si fue adecuada el proceso de inducción. Esto nos refleja que no existe un proceso de inducción adecuada y actualizada para el entendimiento de los colaboradores, por tal motivo se existen interrogantes entre los colaboradores y por como resultado se refleja un mal clima laboral en la organización Tropicana Express.

Figura 4

Pregunta N. 4 ¿En la actualidad usted considera que se respeta los lineamientos del reglamento interno?

¿En la actualidad, usted considera que se respeta los lineamientos del reglamento interno?

10 respuestas



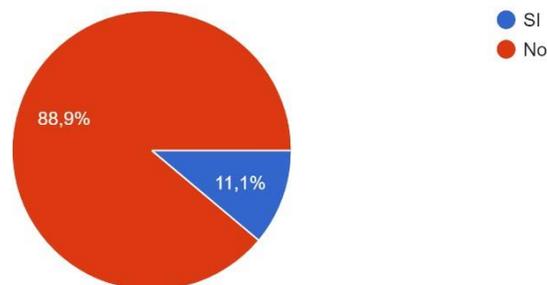
Análisis:

En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. el 70% de los colaboradores manifestó, que en la actualidad no se respeta los lineamientos del reglamento interno. En cambio, el 30% manifestó que si se respeta los lineamientos del reglamento interno en la actualidad. Este resultado nos ayuda a determinar que el reglamento interno no se maneja de manera adecuada. Por consiguiente, existe un mal clima laboral entre los colaboradores.

Figura 5

Pregunta N.5 ¿Considera que el liderazgo de su supervisor es el correcto?

¿Considera que el liderazgo de su supervisor es el correcto?
9 respuestas



Análisis:

En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. El 88.9% de los colaboradores manifestó que no es correcta el liderazgo del supervisor, en cambio el 11.1% de los colaboradores manifestó que si está de acuerdo con el liderazgo del supervisor de la empresa Tropicana Express. Y un colaborador, aun sabiendo que era anónima la encuesta no decidió responder la pregunta. Esto nos brinda una conclusión muy clara.

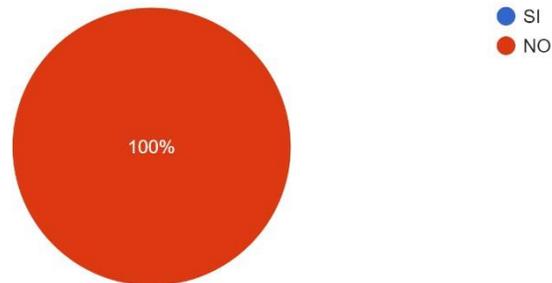
La empresa Tropicana Express no cuenta con los colaboradores capacitados, para cada área respectiva. Por consiguiente, existe un mal clima laboral dentro de la organización.

Figura 6

Pregunta N. 6 ¿Considera usted que existen todos los recursos de apoyo para su estabilidad laboral?

¿Considera usted que existe todos los recursos de apoyo para su estabilidad laboral?

10 respuestas



Análisis:

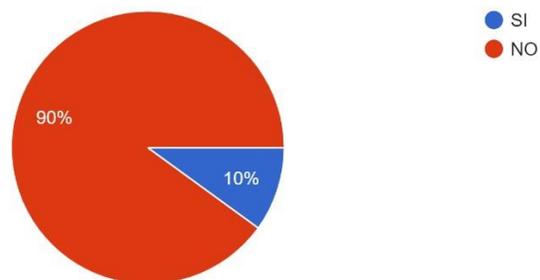
En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. Cómo se puede visualizar en el gráfico (figura 6), el 100% de sus colaboradores manifestó que no cuentan con todos los recursos para su estabilidad laboral, por consiguiente, con este resultado se llega a la conclusión que no existe un buen manejo de los recursos dentro de la empresa. No existe un personal encargado para esta área.

Figura 7

Pregunta N. 7 ¿Existe alguna motivación / reconocimiento por el cumplimiento en ventas?

¿Existe alguna motivación/ reconocimiento por su cumplimiento en ventas?

10 respuestas



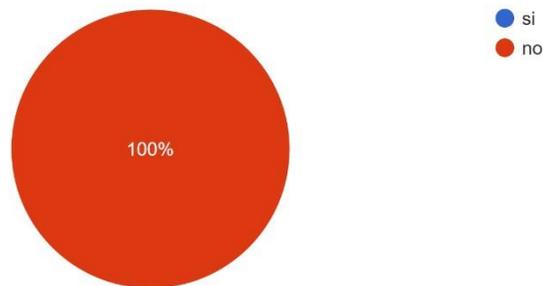
Análisis:

En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. El 90% de los colaboradores manifestó que no existe motivación ni reconocimientos por sus metas establecidas dentro de la empresa, en cambio el 10% de los colaboradores manifestó que si existen motivaciones y reconocimientos por sus metas establecidas. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores dentro de la organización, no están conformes con el tipo de reconocimientos y motivación que brinda la organización, o no están suficientemente claros con los reglamentos de las metas que debe cumplir cada colaborador, debido a la escasa comunicación entre ellos.

Figura 8

Pregunta N:8 Al momento de dar alguna opinión ¿considera que su opinión es escuchada?

Al momento de dar alguna opinión en la empresa. ¿Considera que su opinión es escuchada?
10 respuestas



Análisis:

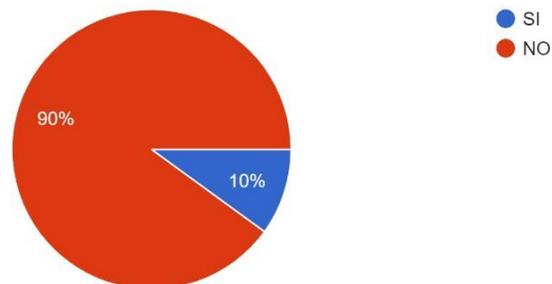
En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. El 100% de los colaboradores manifestó que no se sienten escuchados al dar su opinión o sugerencia dentro de la organización, esto nos refleja la escasa comunicación que existe entre ellos, por consiguiente, existe un mal clima laboral dentro de la organización.

Figura 9

Pregunta N. 9 ¿durante su jornada de trabajo existen pausas activas?

¿Durante su jornada de trabajo existen pausas activas?

10 respuestas



Análisis:

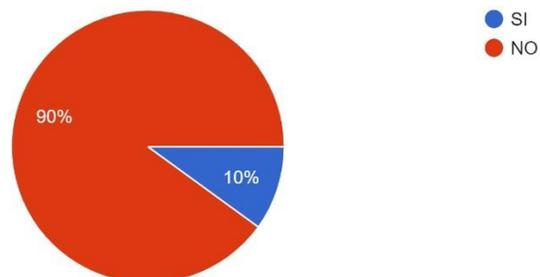
En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. El 90% de los colaboradores manifestó que no existe pausas activas dentro de la organización, y un 10% de los colaboradores asumió que si existe pausas activas dentro de la organización. esto nos indica que no existe comunicación entre los colaboradores. y sobre todo la falta de conocimiento de los reglamentos internos existentes en la organización.

Figura 10

Pregunta N 10. ¿el sueldo que recibe es justo de acuerdo a las horas laborables y funciones desarrolladas?

¿El sueldo que recibe es justo de acuerdo a las horas laborales y funciones desarrolladas?

10 respuestas



Análisis:

En la presente encuesta, se encuentra reflejada los siguientes resultados. el 90% de los colaboradores manifestó que no están de acuerdo con el sueldo establecido. En cambio, el 10% manifestó que si están de acuerdo con el sueldo que es otorgado por sus servicios prestados. Lo que se puede reflejar en el esquema (gráfico 6) es el escaso conocimiento que tienen los trabajadores sobre los reglamentos internos y por consiguiente existe el mal clima laboral dentro de la organización.

Capítulo III

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TROPICA EXPRESS

CIUDAD DE QUITO- ECUADOR.

Objetivo General

Implementar un plan de mejora sobre el clima laboral a la empresa Tropicana Express ubicada en la ciudad Quito Ecuador.

Objetivos específicos

- Implementar un plan de mejora para adecuar el clima laboral en la organización.
- Crear estrategias claras y entendibles para los colaboradores
- Lograr que los colaboradores se sientan familiarizados y sientan sentido de pertenencia dentro de la organización y así eliminar el mal clima laboral.

Alcance

Tabla 3.

Estrategia 1/plan de acción

Fortalecer los canales de comunicación, a través de la implementación de estrategias que usen mecanismos informáticos

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Alianzas con universidades e institutos de educación Superior para captar estudiantes de los últimos semestres de la carrera de comunicación, que requieran hacer pasantías.	Julio del 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Papelería • Tecnología. • Asesores 	Propietaria.
T2 Implementar un mecanismo de intranet para mantener informado a nuestro equipo.	Agosto 2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Tiempo 	Propietaria, departamento de sistemas.
T3 Crear un grupo de WhatsApp empresarial a través del cual se emitan informaciones importantes y se emita mensajes motivacionales	Septiembre 2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Equipos electrónicos. • Tiempo. 	Propietaria, departamento de sistemas.

T4	Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología 	Propietaria,
Enviar correos electrónicos a todos los colaboradores, con mensajes motivacionales y reconocimientos a los más destacados.	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Equipos electrónicos. 	departamento de sistemas.

Tabla 4.*Estrategia 2/plan de acción*

Desarrollo de propuestas que generen la participación del equipo para que las opiniones de cada uno sean valoradas creando así sentido de pertenencia y empoderamiento

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Reuniones mensuales con la gerente propietaria, para informar del trabajo, inconvenientes y escuchar propuestas que permitan mejorar el trabajo y las relaciones	Cada mes durante el año laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tecnología • Alimentación 	Propietaria.

interpersonales.

<p>T2</p> <p>Celebrar los logros individuales y colectivos en las reuniones mensuales, junto a la gerente propietaria</p>	<p>Mensualmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Papelería • Alimentación • Reconocimientos. 	<p>Propietaria.</p>
<p>T3</p> <p>Programa “Cuenta con su opinión” consiste en manejar un buzón de sugerencias, con el objetivo de que los colaboradores manifiesten sus molestias o sugerencias y así obtener soluciones mas definidas.</p>	<p>Mensualmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes muebles • Tiempo • Tecnología 	<p>Área administrativa.</p>
<p>T4</p> <p>Reuniones motivacionales grupales con propósitos</p>	<p>Semestralmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tecnología • Papelería 	<p>Colaboradores.</p>

**positivos laborales
junto a un coach
facilitador, para
hacer trabajar
además emociones
con el equipo.**

Tabla 5.

Estrategia 3/plan de acción

Estructuración de un plan que permita impulsar la interrelación entre el equipo y que además, dé muestras de interés de la empresa hacia el personal.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Evaluaciones de desempeño, con proceso de ascenso.	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tecnología • Papelería 	Propietaria y área contable.
T2 Evaluaciones de desempeño competencias personales	Semestrales	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Papelería • Tecnología 	Propietaria y área contable.
T3 Asistencia en psicología organizacional (pasantías) para capacitar a los colaboradores de	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • . Tiempo • Papelería • Tecnología • Alimentación • Bienes mueble 	Propietaria y área contable.

manera objetiva

Tabla 6.

Estrategia 4/plan de acción

Crear detenciones activas con el objetivo de generar sentido de pertenencia al colaborador dentro de la organización mediante ejercicios físicos y mentales.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Actualizar datos de los colaboradores sobre su salud.	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tecnología. 	Propietaria y área contable.
T2 Realizar cronograma de pausas activas. Para presentar a los colaboradores sus días respectivamente a realizar sus actividades.	Semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> • tiempo • tecnología • papelería 	Propietaria y área contable.

T3 Designar a cada colaborador de manera respectiva, para realizar una serie de actividades físicas.	Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo (10 minutos antes de empezar la jornada laboral) • 	Colaboradores, propietaria y área contable.
T3 Designar a cada colaborador de manera aleatoria con el objetivo de realizar una serie de actividades mentales. Como por ejemplo adivinanzas, ejercicios matemáticos, etcétera.	Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo (10 minutos antes de empezar la jornada laboral) 	Colaboradores, propietaria y área contable.

Tabla 7.*Estrategia 5/plan de acción*

Dar a conocer el reglamento interno de manera clara y transparente, para el buen entendimiento del receptor a fin de que su contenido sea recibido de manera positiva.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar cronogramas con	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Papelería • Tecnología 	Propietaria y personal contable

temas a tratar en las capacitaciones. Con el objetivo de facilitar el entendimiento a los colaboradores.

T2 Trimestral

- tiempo
- audiovisuales
- diapositivas
- tecnología
- bienes muebles.

Propietaria y personal contable.

Búsqueda de un pasante de psicología organizacional, para realizar las capacitaciones de manera adecuada.

T3 Trimestral

- tiempo
- personal
- bienes muebles
- papelería

Propietaria y personal colaborativo

Realizar materiales didácticos para el buen entendimiento del colaborador.

T4 Semanal

- material de papelería.

Administración

Ubicar una cartelera institucional que sea vista por todos/todas en donde se realicen comunicados permanentes y además se

**exponga la visión,
misión y
reglamento
institucional.**

Tabla 8.

Estrategia 6/plan de acción

Trabajar junto al gerente propietario en capacitaciones de liderazgo para lograr empatía y confianza al colaborador.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Talleres de coaching ontológico con el gerente propietario.	Ocasionalmente	<ul style="list-style-type: none"> • papelería • tecnología • bienes muebles • alimentación 	Propietaria y personal colaborativo
T2 Guiar al gerente propietario en las primeras reuniones con el personal, para desarrollar estrategias que permitan generar empatía, confianza con su equipo y además escucha activa.	Semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> • papelería • tecnología • bienes muebles • tiempo 	Propietaria y personal contable

T3 Trabajar en un programa de incentivos al personal, tomando en cuenta que es un grupo pequeño y que merece ser festejado en fechas como sus cumpleaños y navidad.	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • papelería • Tiempo • Tecnología 	Propietaria y personal colaborativo
--	------------	---	-------------------------------------

Tabla 9.

Estrategia 7/plan de acción

Otorgar beneficios a los colaboradores en los productos a vender de la Empresa Tropicana Express al 50% de descuento dirigido a rol de pagos o efectivo.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Establecer metas en ventas, con productos accesibles para los clientes.	Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietaria y personal contable.
T2 Generar códigos de descuentos a cada uno de los colaboradores en productos	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Factor monetario 	Propietaria y personal contable.

perecibles.

T3	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tecnología • Papelería 	Propietaria y personal contable.
Reconocimiento para los colaboradores, Por su buen rendimiento en su área de trabajo. mediante evaluaciones de desempeño.			

Conclusiones

- El clima aboral es un factor de carácter fundamental, que cada organización debe tener en cuenta dentro de su organización, ya sea pública o privada. Ya que esto nos ayuda a mantener un ambiente de calidad para los colaboradores con el objetivo de generar sentido de pertenencia y confianza entre la organización.
- Con el resultado obtenido en las encuestas que se realizó en la empresa Tropicana Express, se reflejó el descontento de los colaboradores hacia la organización y sus administradores. Es decir, están perdiendo su sentido de pertenencia.
- Es necesario aplicar un plan de mejora con estrategias accesibles y con facilidad de entendimiento para los colaboradores con el objetivo de generar confianza, seguridad y empoderamiento en sus colaboradores.

Recomendaciones

- Realizar evaluaciones de desempeño y dar seguimiento a este plan de acción ya que gracias a la tecnología que tenemos en la actualidad, se puede implementar y generar mejores estrategias para la organización, y así obtener mejores resultados diariamente.
- Realizar a posterior un proceso de coaching ontológico entre gerente y colaboradores, ya que esto puede afianzar al equipo para que se miren en unidad.
- Fomentar actividades diarias entre toda la organización, con el objetivo de sintetizar confianza y empoderamiento entre los colaboradores.

*Anexos**Preguntas:*

1. ¿Le gusta trabajar en la empresa?
SI
NO
2. En el momento de su contratación. ¿existió un proceso de inducción?

SI
NO
3. ¿El proceso de inducción fue adecuada, entendible para usted?
SI
NO
4. ¿En la actualidad usted considera que se respeta los lineamientos del reglamento interno?
SI
NO
5. ¿Considera que el liderazgo de su supervisor es el correcto?
SI
NO
6. ¿Considera usted que existen todos los recursos de apoyo para su estabilidad laboral?
SI
NO
7. ¿Existe alguna motivación / reconocimiento por el cumplimiento en ventas?
SI
NO
8. Al momento de dar alguna opinión ¿considera que su opinión es escuchada?
SI
NO
9. ¿Durante su jornada de trabajo existen pausas activas?

SI

NO

10. ¿El sueldo que recibe es justo de acuerdo a las horas laborables y funciones desarrolladas?

SI

NO

Referencias

- Chiavenato. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. MEXICO : Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Sede Académica La Paz: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.El capital humano de las organizaciones*. Sede Académica La Paz: Mc Graw Hill.
- Domínguez Aguirre, L. R. (04 de 01 de 2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional* /. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=COLEC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=016392>
- ESAN, C. (7 de MAYO de 2018). *ESAN BUSSINES* . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>
- Espinoza Sotomayor, R. (2008). *El fayolismo y la organización contemporánea*. VIDIÓN GENERAL.
- JESUS, B. M. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL* . EDITORIAL UNED.
- LABORAL, U. D. (SEPTIEMBRE de 2006). *factorhuma.org* . Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Ortiz, J. L. (25 de Septiembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/clima-laboral>
- RAMOS, V., & TEJERA, E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA. *Acción Psicológica*.
- TEJERA, V. R. (2017). *ACCIÓN PSICOLÓGICA*. QUITO-ECUADOR .