

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL EN UNA ESTACIÓN DE SERVICIO EN LA
CIUDAD DE HUANCAYO”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional
de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Gladys Pahuara Flores
Isabel Rocio Chavez Torres

Asesor:

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutierrez
<https://orcid.org/0000-0001-6846-0837>

Lima - Perú

2023

Informe de Similitud

TSP Adm 2023 Gladys Pahuara Flores - Isabel Rocio Chavez Torres Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	11 %	1 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	ciencialatina.org Fuente de Internet	1 %
5	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
7	bertranddenis.free.fr Fuente de Internet	<1 %
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	www.clubensayos.com Fuente de Internet	

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios por su gran amor incondicional, a mis hermanos por su gran cariño y sus palabras de aliento, a mis sobrinos que son muy divertidos y cariñosos, y en especial a la persona más importante de mi vida que es mi madre a quien amo y admiro, estoy más que bendecida por tenerte como mamá.

Gladys Pahuara Flores.

Este trabajo está dedicado a mi madre y esposo por todo su apoyo absoluto, a mi hija que es mi vida; decirle que no hay obstáculo que se pueda lograr y a mí; ya que puedo decir que logre una meta más, valió la pena el sacrificio y puedo decir que la universidad no fue difícil, lo difícil fue trabajar para costear los estudios.

Isabel Rocio Chavez Torres

Agradecimiento

Quisiera expresar mi agradecimiento al Gerente General de la empresa que nos otorgó los permisos para realizar el presente trabajo, a mis profesores de carrera muchas gracias por sus conocimientos y experiencias, a mi asesor por su dedicación, a mi novio por su paciencia y su amor, y a mi familia por su apoyo y comprensión.

Gladys Pahuara Flores

Agradezco al representante legal de la empresa que nos permitió compartir la información fidedigna para nuestra tesis, a mi compañera por permitir compartir sus conocimientos a lo largo de este camino y agradecer al asesor por tener paciencia y dedicación para que nuestro proyecto salga óptimo para así culminar nuestra carrera profesional como licenciadas.

Isabel Rocio Chavez Torres

Tabla de Contenidos

Informe de Similitud	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento	4
Tabla de Contenidos.....	5
Índice de Tablas	6
Índice de Figuras.....	7
Resumen Ejecutivo.....	8
Capítulo I. Introducción	9
Capítulo II. Marco Teórico.....	19
Capítulo III. Descripción de la Experiencia.....	39
Capítulo IV. Resultados.....	57
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	72
Referencias.....	74
Anexos	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Fases de la planificación estratégica	26
Tabla 2. Identificación de indicadores y actividades para los objetivos específicos	49
Tabla 3. Identificación de indicadores y producto para el objetivo general	49
Tabla 4. Ficha técnica de capacitación para la claridad en los puestos de trabajo	50
Tabla 5. Ficha técnica de capacitación para generar objetivos claros de la empresa	51
Tabla 6. Ficha técnica de capacitación para fomentar las buenas prácticas en el trabajo.....	52
Tabla 7. Ficha técnica del taller para fortalecer la motivación del personal.....	53
Tabla 8. Ficha técnica del taller para mejorar las relaciones sociales	54
Tabla 9. Ficha técnica de la capacitación en normas y convivencia en el trabajo	55
Tabla 10. Cronograma de actividades.....	56

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la estación de servicio.....	11
Figura 2. Actividades de la planificación estratégica	25
Figura 3. Identificación del problema en la empresa.....	39
Figura 4. Análisis lluvia de ideas de las causas al bajo nivel del clima laboral.....	41
Figura 5. Diagrama de Ishikawa del bajo nivel del clima laboral	42
Figura 6. Diagrama de Pareto para identificar los problemas principalesral	43
Figura 7. Diagrama de efectos de la Ausencia de Políticas en la empresa	45
Figura 8. Diagrama de efectos de la Ausencia de un código de ética en la empresa.....	46
Figura 9. Diagrama de efectos de la Ausencia de valores en la empresa	47
Figura 10. Diagrama de problemas y objetivos	48
Figura 11. Medición anterior de la claridad en los puestos de trabajo	57
Figura 12. Medición posterior de la claridad en los puestos de trabajo.....	58
Figura 13. Comparación de las mediciones de la claridad en los puestos de trabajo	59
Figura 14. Medición anterior de los objetivos claros de la empresa.....	60
Figura 15. Medición posterior de los objetivos claros de la empresa.....	60
Figura 16. Comparación de las mediciones de los objetivos claros de la empresa	61
Figura 17. Medición anterior de las normas de buenas prácticas	62
Figura 18. Medición posterior de las normas de buenas prácticas	63
Figura 19. Comparación de las mediciones de las normas de buenas prácticas	63
Figura 20. Medición anterior del permiso para faltar al trabajo	64
Figura 21. Medición posterior del permiso para faltar al trabajo	65
Figura 22. Comparación de las mediciones del permiso para faltar al trabajo	65
Figura 23. Medición anterior de las relaciones entre los trabajadores.....	66
Figura 24. Medición posterior de las relaciones entre los trabajadores	67
Figura 25. Comparación de las mediciones de las relaciones entre los trabajadores	67
Figura 26. Medición anterior de las normas de conductas en el trabajo.....	68
Figura 27. Medición posterior de las normas de conductas en el trabajo	69
Figura 28. Comparación de las mediciones de las normas de conductas en el trabajo.....	70

Resumen Ejecutivo

En la experiencia profesional se identificaron pérdidas de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, ausencia de planeación, y conflictos como la desmotivación entre los colaboradores. Por lo cual, el presente estudio busca proponer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo. Para ello, se basó en la evidencia científica recogida en los antecedentes y la fundamentación de las bases teóricas en el capítulo del marco teórico, la misma que permite conceptualizar sobre las variables de interés. En los resultados, hubo un incremento del 58 % en la claridad en los puestos de trabajo y en los objetivos claros de la empresa, y existió una mejora del 75 % en las normas de buenas prácticas, el permiso para faltar al trabajo, las relaciones entre los trabajadores y las normas de conductas en el trabajo. Por último, se concluyó que el plan estratégico basado en los elementos de políticas, código de ética y valores permite que el trabajo en la empresa sea más uniformizado, apuntando a un objetivo claro, respetando las buenas prácticas y generando un ambiente que respete los valores y buenas costumbres.

Palabras claves: Plan estratégico, clima laboral, estación de servicio.

Capítulo I. Introducción

Descripción de la Empresa

La empresa de estación de servicio fue fundada en el año 2010 por capitales peruanos, que a la actualidad ha conseguido posicionarse en el mercado, situación que se refleja en la obtención de una amplia cartera de clientes fidedignos. Es una empresa jurídica con sede principal en Huancayo – Junín; con su principal actividad económica ofreciendo productos de alta calidad como: gasohol 90, diésel y gas licuado de petróleo (GLP). Actualmente, cuenta con 12 trabajadores en la estación de servicio.

Misión de la Empresa:

Somos una compañía 100 % peruana en el rubro de comercio de hidrocarburos, ofreciendo combustible líquido y GLP de buena calidad a precios accesibles con un excelente servicio.

Visión de la Empresa:

Alcanzar el liderazgo del mercado en el 2025 en el sector hidrocarburos en el departamento de Huancayo; ser reconocidos por la excepcional calidad de nuestros productos y nuestro compromiso de brindar un servicio superior al cliente.

Políticas de la Empresa:

- Motivar y fomentar la participación de los trabajadores en la ejecución de iniciativas y actividades de mejora de la calidad.
- Estudiar los problemas y errores que pueden desarrollarse para erradicar sus causas y evitar así que vuelvan a producirse.
- Cumplir las normas y leyes vigentes, como cualquier compromiso adicional en materia de calidad, salubridad y seguridad alimentaria, así como de salud y seguridad en el área laboral y medio ambiente.

- Inculcar valores fundamentales a nuestros trabajadores para mejorar las relaciones laborales.
- El administrador debe fomentar el espíritu de trabajo.
- Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posible.

Código de Ética de la Empresa:

La empresa asume los siguientes compromisos:

- Sobre las personas: la empresa toma la responsabilidad de proteger un clima laboral libre de cualquier acto discriminatorio y de cualquier acto de acoso; tanto para los trabajadores y nuestros clientes. Nos comprometemos asegurar una normativa segura de igualdad de circunstancias asegurando un ambiente seguro.
- Sobre la legalidad y a la integridad ética: se realizarán con estricto cumplimiento de la legalidad vigente en la provincia de Huancayo. Por ejemplo, cumpliendo con las normas y leyes de Osinergmin, municipales, defensa civil, informes ambientales anuales, residuos sólidos, monitorios ambientales, etc. Basándose en la premisa de que la integridad es importante, creciendo de acuerdo con la ética de la honradez y evitando todo acto de corrupción.
- Salud y seguridad en el trabajo: la empresa está comprometida a brindar un entorno de trabajo seguro y estable para cada uno de sus colaboradores y para sus clientes que visiten sus instalaciones y áreas de trabajo.
- Sobre el medio ambiente: la compañía se compromete a garantizar el máximo cuidado sobre el medio ambiente en la realización de sus funciones, así como a minimizar los efectos negativos que éstas puedan eventualmente causar, respetando con precisión las

leyes y normativas medioambientales, contribuyendo al mismo tiempo a la conservación de los recursos naturales. Además, está decidida a mitigar las posibles consecuencias negativas de estas acciones (informe ambiental anual, declaración anual de residuos sólidos).

- Respeto a la sociedad: la empresa respeta la diversidad cultural, las tradiciones y los principios rectores de cada lugar y grupo de personas en los que desarrolla actividades empresariales u operativas.

Figura 1.

Organigrama de la estación de servicio



Desde el año 2017 se inició la experiencia laboral por cinco años consecutivos en la estación de servicio de Huancayo. Desde luego, la experiencia en la empresa fue grata y enriquecedora.

Las funciones que se realizaron fueron las siguientes: programar las compras de combustible tanto de GLP y líquidos, coordinar con las plantas comercializadoras, cotizar, verificar el pronóstico semanal de la variación de precio, coordinar con la empresa de

transporte, controlar el stock del combustible diario, y proyectar el consumo semanal y mensual.

Asimismo, fueron responsables de asistir en la descarga de combustible a los tanques de la estación de servicio, realizar el varillaje diario de los tanques de combustible líquido, programar los horarios del personal, realizar el pago de planilla, entrevistar y contratar personal para la estación de servicio, programar capacitaciones según cronograma, supervisar el desempeño del personal a cargo. Además, fueron responsables de tener al día la documentación requerida por Osinergmin, municipalidad, defensa civil, entre otros; así también, tuvieron responsabilidades de mantener al día el cronograma de mantenimiento de surtidores, calibración de serafín, tanque y limpieza; realizar los cuadros diarios de venta y reportarlo al gerente general; buscar concretar nuevos clientes y realizar promociones mensuales y trimestrales.

En este contexto, se observó que la labor del personal se ve perturbada por las discusiones entre los trabajadores, malas coordinaciones entre el personal administrativo y los despachadores, ausencia y deserción laboral, y bajos niveles de desempeño en las condiciones de trabajo; con lo cual identificaron que no existe un buen clima laboral.

Por consiguiente, con el presente trabajo se busca desarrollar una propuesta de plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

Realidad Problemática

La planificación estratégica es esencial en la preparación para el futuro de la mano de obra y mejorar su eficiencia, puesto que este proceso logra la implementación de tecnologías innovadoras, como robots y herramientas de comunicación asincrónica (Weston, 2022). En

esa perspectiva, Ejigu y Desalegn (2023) sostienen que la planificación estratégica tiene un impacto positivo y significativo en las instituciones y corporaciones, puesto que permite mejoras en el desempeño.

Tal es así que, en Alemania, la empresa automovilística Daimler AG implementó estrategias de gestión para identificar oportunidades de innovación y realizar mejor sus servicios e incluso desarrollar nuevos productos (Ruff, 2015); situación que se colige con el hecho de desarrollar un análisis de dominio de trabajo, con el objetivo de explorar los límites de la gestión del entorno laboral para proporcionar la identificación de funciones y recursos con el objetivo de que sean implementados en la toma de decisiones del negocio (Mohamad, 2023).

Pagán-Castaño et al. (2020), en su revisión sistemática sobre el bienestar de los colaboradores de las empresas y los efectos en el rendimiento organizacional, evidenciaron que las prácticas de gestión de recursos humanos afectan positivamente sobre el bienestar de los operarios, su capacidad, motivación y rendimiento, lo que a su vez puede derivar en un mayor rendimiento organizacional.

En los Países Bajos, a raíz de la pandemia, las organizaciones modificaron su control administrativo para la protección del personal a través del desarrollo de estrategias que buscan la adaptación del lugar de trabajo a los retos y exigencias del presente (Hou et al., 2021).

Tal es así que, de acuerdo con Putri et al. (2019), el ambiente laboral impacta significativamente en desempeño de los empleados, con lo cual se destaca la importancia de un ambiente laboral cómodo, instalaciones adecuadas y buenas relaciones con los empleados para optimizar el desarrollo de sus funciones y la disciplina en el trabajo de los empleados;

pues la disciplina laboral es importante ya que refuerza el rendimiento o los estándares, y un ambiente laboral bien implementado tendrá una gran influencia en la disciplina laboral de los empleados.

En el ámbito latinoamericano, un estudio en México desarrolló una propuesta estratégica para el uso y el servicio del gas natural en el país, y cómo los desafíos al mismo tiempo son oportunidades para implementar estrategias considerando factores económicos, ambientes y de salud en aras de conseguir la mejor opción para saciar la creciente necesidad nacional de gas natural en México (Villicaña-García y Ponce-Ortega, 2019).

En Ecuador, Ruiz-Frutos et al. (2022), en su exploración, observaron que los elementos del entorno en el trabajo, como el estrés laboral y la baja satisfacción laboral, junto con ser mujer y tener un bajo nivel de vigor, predicen en gran medida la angustia psicológica y el no compromiso en el trabajo, lo que se traduce en no presentar un buen desempeño en la actividad.

De lo anterior, se destaca que la planificación estratégica es importante porque ayuda a las compañías a decretar fines claros y a largo plazo, determinar los requerimientos para lograr esos objetivos, y desarrollar planes de acción para lograrlos, de ahí que, en concordancia con Benzaghta et al. (2021), la planificación estratégica también ayuda a las compañías a adecuarse a las transformaciones en el ambiente empresarial y a tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos y priorizar iniciativas.

En el contexto nacional, una investigación realizada en Lima revela que el 45 % de los operarios no están de acuerdo con el clima laboral, mientras que solo el 17.5% está de acuerdo (Rey de Castro et al., 2020). En ese sentido, una exploración realizada en una empresa en Iquitos concluyó que el clima laboral en un 41,7 % de trabajadores es percibido

como malo y en cierto modo como regular (37,5 %), debido a que, la planificación estratégica era inadecuada (Zumaeta, 2021).

De igual forma, un trabajo de investigación, desarrollado en Chiclayo, demostró que la mayoría de trabajadores no tienen una percepción favorable acerca de su lugar de trabajo, puesto que un 48 % considera que no pueden tener días libres de manera coordinada para resolver temas personales importantes (Hoyos, 2020). Asimismo, un estudio realizado en la misma provincia, evidenció que el 47,5 % de trabajadores percibe un clima laboral medio y solo el 5 % lo considera muy favorable, además, solo manifiestan un involucramiento laboral medio el 40 % y en condiciones laborales en nivel medio con solo 52,5 %, evidencia que permitió que implementaran un plan estratégico para poder corregir estas cifras (Ascencios, 2019).

En el ámbito local, es decir, en la estación de servicio en Huancayo objeto de estudio, se ha observado pérdida de oportunidades, pues no existe una visión clara ni objetivos definidos ni aprovechamiento de las oportunidades; asignación inadecuada de recursos, dado que no hay una clara orientación de los recursos humanos lo que afecta la eficiencia y productividad en su actividad; barreras internas, es decir, todos los niveles de la organización no participan suficientemente en el proceso de planificación, lo que se genera conflictos y desmotivación entre los colaboradores.

Desde luego, esta problemática afecta seriamente la viabilidad y el éxito de la estación de servicio de la ciudad de Huancayo, por lo cual es fundamental contar con un plan estratégico que defina las políticas, el código de ética y los valores para la mejora del clima laboral en la empresa.

Formulación del Problema

1. Problema General

¿Cómo mejorar el clima laboral a través de un plan estratégico en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo?

2. Problema Específico

Problema Específico 01

¿De qué manera las políticas mejoran el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo?

Problema Específico 02

¿De qué manera el código de ética mejorará el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo?

Problema Específico 03

¿De qué manera los valores mejorarán el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo?

Justificación

1. Justificación Teórica

Un plan estratégico para mejorar el clima laboral es necesario teóricamente porque permite identificar los problemas y temas que afectan al bienestar de los empleados y diseñar soluciones adecuadas a cada nivel de la organización, puesto que se basa en un análisis previo del clima laboral actual, la conceptualización de la tácticas y los fines a alcanzar, la elección del equipo de trabajo encargado de implementar el plan, la planificación, y la realización de las acciones, la medición y comunicación de los resultados. De ahí que un plan estratégico para mejorar el clima laboral al buscar aumentar la motivación, el

compromiso, la productividad y la fidelización del talento, podrá ser usado por otros estudios, cumpliendo así su valor teórico.

2. Justificación Práctica

Un plan estratégico para mejorar el clima laboral es necesario desde el punto de vista práctico porque permite establecer objetivos claros, acciones concretas y mecanismos de evaluación para mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los empleados. Con lo cual favorecerá los cambios en la motivación, el compromiso, la productividad y la satisfacción de los trabajadores, así como la retención del talento, la reducción del absentismo y la rotación del personal.

3. Justificación Social

El presente trabajo se justifica en el aspecto social porque aporta a crear un ámbito laboral más armonioso, productivo y satisfactorio para los empleados y la organización. Un buen clima laboral favorece la comunicación, la colaboración, la motivación, el compromiso y el bienestar de los operarios, lo que se refleja en una mayor calidad de los servicios o productos ofrecidos y una mejor imagen de la empresa. Por lo tanto, el presente trabajo presenta relevancia social porque mejorará la situación en que trabajan los colaboradores de la estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

Objetivo

1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

Objetivo Específico

1. Objetivo Específico 1

Mejorar el clima laboral a través de las políticas en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo

2. Objetivo Específico 2

Mejorar el clima laboral a través del código de ética en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

3. Objetivo Específico 3

Mejorar el clima laboral a través de los valores en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

Capítulo II. Marco Teórico

Antecedentes de Investigación

Antecedentes Nacionales

Figuroa et al. (2019) elaboraron un plan estratégico de la empresa Gar Oil, con el objetivo de alcanzar su visión a largo plazo. La metodología utilizada incluyó el análisis de matrices como MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO, así como herramientas como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Se identificaron objetivos a largo y corto plazo, y se plasmaron en un tablero de control balanceado para su evaluación y control. Los resultados incluyen la determinación de los recursos requeridos para cada objetivo a corto plazo; además, se establecieron estrategias enfocadas en el desarrollo de mercado y se asignaron recursos e indicadores de medición. En las conclusiones destacan la importancia de definir la visión, misión, valores y código de ética de la organización, así como de realizar un análisis del entorno y de la situación interna de la empresa para poder establecer objetivos y estrategias adecuadas a sus intereses organizacionales.

Neyra (2019) analizó las características del marketing estratégico como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en los micros y pequeñas empresas del sector comercio, rubro estación de servicios con gasocentro de GLP, en la ciudad de Chimbote en 2019. Fue un diseño de investigación no experimental, transversal y descriptivo de propuesta, utilizando un cuestionario con 17 preguntas para obtener información de los

representantes de las empresas compuesta por 23 MYPES. Los resultados indican que la mayoría de los representantes de las empresas son hombres mayores de 51 años, con estudios superiores y más de 7 años en el cargo de gerente general. Además, se encontró que el 74% de las empresas no cuenta con un plan estratégico de marketing. Concluyó que es necesario que las empresas involucren a todo el personal en las estrategias de marketing y que se elabore un plan estratégico para mejorar las ventas.

Carrillo y Rosales (2022) determinaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la estación de servicios gas petrol en el año 2022. La investigación fue cuantitativa, diseño no experimental y tipo correlacional. La investigación tuvo 35 trabajadores participantes a quienes se les aplicaron cuestionarios para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los autores respetaron los principios éticos en la investigación y se confirmó la autoría de los expertos mediante las normas APA. Los autores obtuvieron como resultado una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los operarios ($R = 0,827$ y $p < 0,05$). Concluyeron que es importante conservar un clima organizacional favorable para optimizar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Campomanes (2021) evaluó la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa grifo "Terpel Perú". El trabajo fue de tipo correlacional básica, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y correlacional. Tuvo una muestra constituida por 32 colaboradores y utilizó un cuestionario como instrumento. El autor tuvo como resultado una correlación positiva y significativa entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores ($X^2 = 9,101$ y $p = 0,028$). Concluyó que es importante para

la empresa mantener un clima laboral favorable para mejorar el desempeño de los operarios y, por ende, la productividad del negocio.

Flores (2019) determinó el nivel de riesgos psicosociales en el entorno laboral de la estación de servicios La Unión S.A.C. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, con una investigación no experimental y descriptiva. Se aplicó una encuesta llamada cuestionario psicosocial de Copenhague (CopsoQ) a los 20 trabajadores de la empresa que constituyeron la muestra. Los resultados indicaron que existe un nivel alto de riesgos psicosociales en la empresa, con valores estadísticos específicos para cada objetivo específico evaluado. En cuanto a las conclusiones, destacaron la necesidad de prestar atención a los problemas de riesgos psicosociales en la empresa para evitar afectaciones en la salud física y mental de los trabajadores.

Antecedentes Internacionales

Viteri (2021) desarrolló estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente en la estación de servicios nueva unión petroleros en Guayaquil, Ecuador. La metodología utilizada combina métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo entrevistas a 10 trabajadores y encuestas a 349 clientes. Los resultados muestran que el clima organizacional de la empresa no es positivo, con un 36% de los encuestados en total desacuerdo. Las limitaciones incluyen la falta de colaboración del personal y el tiempo limitado para realizar las encuestas a los clientes. Por consiguiente, para mejorar la calidad del servicio en su conjunto, recomendó implementar un manual de procesos y funciones. Por último, el autor llegó a la conclusión de que la coordinación de actividades y funciones es necesaria para la correcta administración y gestión de la estación, y que el desarrollo de estrategias para mejorar el nivel de servicio al cliente puede contribuir a la creación de una solución eficaz.

Granda (2021) realizó un diagnóstico del clima organizacional en la empresa Sociogas en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para determinar los niveles de satisfacción, implicación y compromiso del personal, así como las condiciones institucionales del proceso de planificación, la estructura organizativa, las políticas de recursos humanos, la infraestructura y los sistemas de información, se utilizaron instrumentos primarios y secundarios de recogida de información. La muestra fue constituida por 13 trabajadores de la estación de servicios. El autor concluyó que la empresa Sociogas tiene una cultura organizacional orientada hacia la estabilidad y el control, con una alta valoración de la estructura y la jerarquía, y una baja valoración de la innovación y el cambio.

Peña et al. (2020) analizaron los factores internos y externos que afectan la calidad del servicio ofrecido por la empresa Combuscol en el departamento de Valle del Cauca, Colombia. La metodología utilizada incluye la matriz PCI, la matriz MEFI y la metodología POAM para el análisis interno y externo de la empresa. Los resultados muestran que existen debilidades internas en la filosofía institucional, planeación, dirección, control y empirismo que deben ser mejoradas para lograr una capacidad competitiva y sostenibilidad empresarial. Concluyeron en que existe la necesidad de implementar un plan de mejoramiento para abordar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas identificadas.

Ramírez (2018) analizó la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en las estaciones de servicio de un grupo gasolinera en México. La metodología utilizada fue mixta con el método deductiva-inductiva, de tipo investigación documental y de campo. En los resultados, la autora encontró que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño, y que la evaluación participativa por objetivos es un método efectivo para medir el desempeño. Además, se identificaron limitaciones en los métodos de evaluación

basados en resultados y se propuso la implementación de un análisis ACC para la observación sistemática del desempeño. Finalmente, concluyó que la empresa debe enfocarse en mejorar la satisfacción laboral de sus empleados para aumentar su desempeño y sugiere la implementación de la evaluación participativa por objetivos.

Quishpi (2022) analizó los estilos de comunicación interna en una organización y su impacto en el ambiente laboral. La metodología utilizada fue mixta, con enfoque cuantitativo y cualitativo, y se emplearon técnicas como las encuestas, las entrevistas y la observación. Los resultados muestran que un 61% de los encuestados considera que las actitudes del líder organizacional son muy buenas, lo que indica que un buen líder y su estilo de comunicar pueden generar un buen ambiente laboral. La investigadora concluyó que es importante saber comunicar y dirigirse hacia los demás para lograr un ambiente laboral positivo y que las actitudes y valores de los líderes son fundamentales para determinar la situación ambiental del grupo.

Bases Teóricas

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se caracteriza como un proceso difícil que requiere los esfuerzos combinados y la perseverancia de un grupo de personas para dar vida a la visión y el propósito de una organización que trabaja para alcanzar las metas y objetivos previstos (Abdalkrim, 2013). Así, la planificación estratégica también ayuda a crear un sistema de gestión racional basado en los principios de desarrollo equilibrado.

La estrategia se entiende como un plan de acción de la gestión de una empresa, compuesto por la ocupación de una posición en el mercado, la ejecución de operaciones

diarias, la atracción de clientes y la satisfacción de sus requerimientos, la competencia exitosa en el mercado y el logro de los fines de la compañía (Thompson et al., 2007, como se citó en Petkovic et al., 2016). De ahí que Del Espino y Navas (2018), lo consideran como un documento que establece los fines y las estrategias a largo plazo de una organización o entidad, con el fin de alcanzar una visión y una misión específicas.

En esa perspectiva, el plan estratégico implica elaborar un diseño, en primer término, es necesario utilizar los datos en una variedad de iniciativas y una diversidad de actividades para construir, medir y gestionar el valor de una marca o empresa, de ahí que su administración, proyección y visión son elementos importantes (Castillo, 2019). Además, de acuerdo con este autor, la visión de la marca debe estar en consonancia con las características que pretende comunicar a su público objetivo.

Estas características deben ser distintivas y positivas, así como algo con lo que puedan identificarse tanto el público objetivo como los competidores.

Así también, la planificación estratégica también puede considerarse el método por el que un negocio determina su expectativa a largo plazo y los medios para llegar mediante el estudio de sus puntos fuertes, vulnerabilidades, pros y contras. Esta comprensión de la planificación estratégica se deriva de una segunda concepción de la planificación estratégica. Necesita la participación activa de los actores del negocio, la recopilación continua de datos sobre sus factores clave de éxito, así como su evaluación, seguimiento y modificaciones periódicas, de modo que pueda convertirse en una manera de administración que transforme a la compañía en una entidad proactiva y previsoras (Mendoza, 2014).

Por consiguiente, se reconoce que es un plan o plan director del alta directriz de la compañía especifica su visión, misión, objetivos y estrategias en función de la utilización

del capital y talentos del negocio, así como de las oportunidades y peligros identificados en el entorno. Esto viene determinado por la utilización de los recursos y capacidades de la organización, así como por las oportunidades y peligros identificados en el entorno.

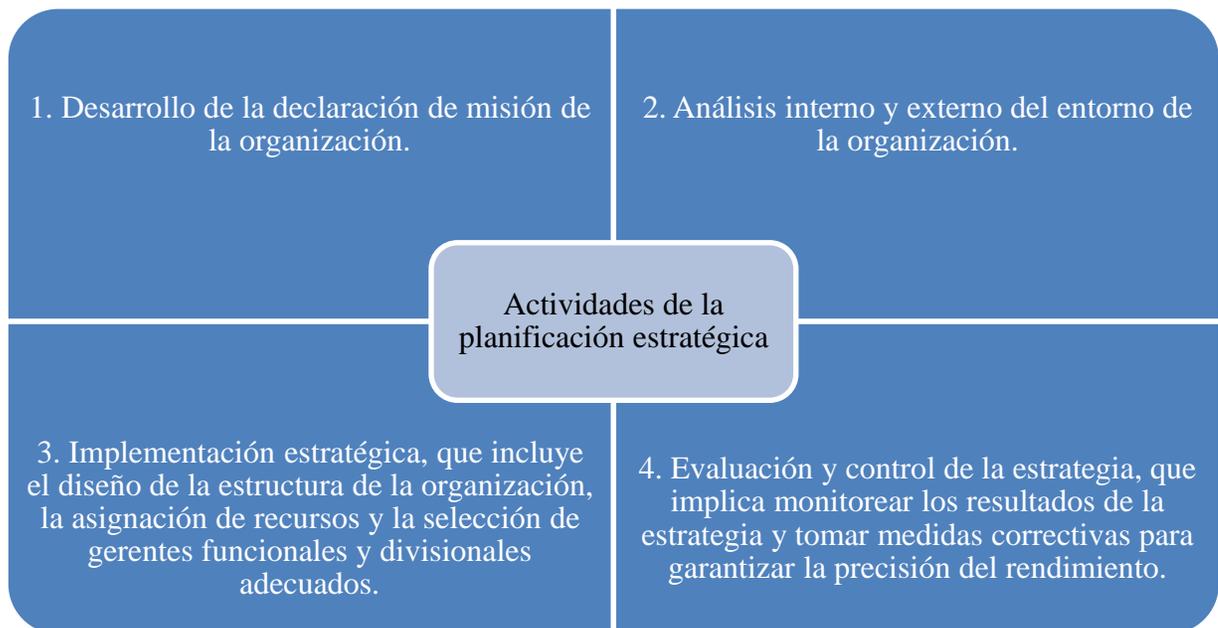
Asimismo, la planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar y abordar desafíos y oportunidades en el mercado, lo que puede mejorar su rendimiento y competitividad, pues es una herramienta clave para el éxito empresarial (Kurpiela y Teuteberg, 2022).

Actividades y Fases de la Planificación Estratégica

Las actividades en la planificación estratégica hacen alusión a los procedimientos operativos para desarrollarlo. Tal es así que, de acuerdo con Abdalkrim (2013), se identifican cuatro actividades desarrolladas en la planificación estratégica, las cuales se mencionan en la figura 2

Figura 2.

Actividades de la planificación estratégica



Nota: Elaboración a partir de Abdalkrim, 2013.

En una versión resumida, existen tres actividades principales de la planificación estratégica. Estos son los siguientes: (1) revisión de los principales principios estratégicos de una organización, (2) contrastación de resultados supuestos y efectivos e (3) implementación de actividades de corrección para garantizar la precisión de las actividades según el plan (Forouzandel, 2005, como se citó en Petkovic et al., 2016).

Así también, en concordancia con Peñafiel-Loor et al. (2019), las fases de la planificación estratégica son las que se describen en la tabla 1.

Tabla 1.

Fases de la planificación estratégica

Número	Fase	Contenido
1	Identidad de la organización	Se realiza una descripción general de la organización, incluyendo su antigüedad, tamaño, actividad, forma de dirección, ámbito geográfico y forma jurídica.
2	Análisis estratégico	Se realizan los pasos necesarios para determinar las amenazas y oportunidades que plantea el entorno de la organización, el siguiente paso consiste en realizar un análisis de las variables competitivas que definen el área de actividad de la organización en su conjunto.
3	Formulación estratégica	Se definen y redactan la visión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico de la organización, y se

		revisa o desarrolla su misión, dependiendo de si aún se encuentra en fases de planificación.
4	Implementación de estrategia	Se trazan la misión, la visión y los objetivos de la organización, así como las estrategias para hacerlos realidad.
5	Control estratégico	Se verifica que la compañía cumple y alcanza su misión, visión y objetivos, y que no se desvía de las metas que se ha fijado.

Nota: Elaboración a partir de Peñafiel-Loor et al., 2019.

Importancia del Plan Estratégico

El plan estratégico se configura como un grupo de actividades y principios básicos que definen la institución, la misión, la visión, los desafíos, las políticas, los fines y metas que deben ser alcanzadas, con una clara perspectiva las metas que se quieren alcanzar y qué decisiones y acciones deben ser ejecutadas (Peterson y Araújo, 2018).

En tal sentido, el plan estratégico es un instrumento fundamental para la administración empresarial, ya que permite definir la dirección que la empresa debe seguir, optimizar la integración con el entorno en el que está inserta y actuar con innovación (Peterson y Araújo, 2018). Además, el plan estratégico debe ser exequible y que todas las personas involucradas deben ser engajadas y movilizadas para el éxito del plan.

En concordancia con Massari et al. (2012), la importancia radica en que permite a las organizaciones establecer y conservar una visión coherente y funcional del futuro y utilizar las ideas resultantes para detectar condiciones adversas, orientar las políticas, dar forma a la estrategia e investigar nuevos mercados, productos y servicios. Además, permite a las

organizaciones utilizar las ideas emergentes de forma beneficiosa. Tal es así que para Sanhueza-Aros et al. (2022), las actividades planteadas se basan en un consenso entre los interesados con diferentes antecedentes profesionales y de intereses.

Asimismo, la planificación estratégica es importante para entender la posición actual de la empresa y establecer un conjunto de estrategias para lograr sus objetivos y fortalecer su posición, pues permite a las empresas introducir nuevas ideas para mantenerse competitivas y lograr su visión y objetivos generales (Torkjazi et al., 2022).

Referente a la comunicación, la planificación estratégica es fundamental para asegurar que los mensajes lleguen al público adecuado a través de los canales más efectivos. Además, la planificación estratégica permite anticipar posibles obstáculos y preparar soluciones para superarlos, en síntesis, la planificación estratégica es esencial para lograr una comunicación efectiva y eficiente (Zapata, 2020).

También, de acuerdo con Hermanson et al. (2020), se ha identificado que la planificación estratégica ayuda a las empresas a establecer objetivos claros y a desarrollar un plan de acción para alcanzarlos. Es decir, permite que las empresas puedan tomar decisiones informadas y bien pensadas sobre cómo utilizar sus recursos y cómo actuar de acuerdo a las variaciones en el mercado y en el entorno empresarial, identificando y aprovechando oportunidades de crecimiento y a minimizar los riesgos asociados con la toma de decisiones empresariales.

En este marco, Ivezic et al. (2020) señalan que la planificación estratégica no solo ayuda a las organizaciones a realizar decisiones basadas en información y a designar capital de forma eficiente para alcanzar sus fines, sino que, además, permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en el entorno y a las nuevas oportunidades que puedan surgir. De

ahí que el valor de la planificación estratégica es significativo para que las compañías puedan tener éxito.

Las Políticas en el Plan Estratégico

En el contexto de un plan estratégico, las políticas son normas y directrices que determinan los límites dentro de los cuales deben realizarse las acciones. Estas normas a menudo toman la forma de decisiones contingentes para solucionar dificultades entre objetivos específicos (Massari et al., 2012).

En esa perspectiva, las políticas principales, aquellas que encaminan la dirección general y la postura de la empresa o determinan su viabilidad, se llaman políticas estratégicas (Massari et al., 2012), las mismas que son un conjunto de directrices que establecen los límites y las restricciones dentro de los cuales se deben tomar las decisiones y las acciones para lograr los fines estratégicos, siendo elementos importantes para mejorar el clima laboral.

De acuerdo con Mendoza (2014), las directrices en un plan estratégico son las pautas o instrucciones que se establecen para orientar la gestión de la compañía rumbo a alcanzar sus fines a plazo largo; pues, estos se configuran como un conjunto de acciones y principios básicos que definen la institución, la misión, la visión, los desafíos, las políticas, los objetivos y metas que deben ser alcanzadas, con una clara perspectiva de hasta donde se quiere llegar en la posteridad y qué decisiones y acciones deben ser ejecutadas (Peterson y Araújo, 2018).

La Ética en el Plan Estratégico

Un plan estratégico ético debe considerar no solo los objetivos y metas de la empresa, sino también los impactos sociales, ambientales y económicos de las acciones que se llevarán

a cabo para alcanzarlos. Además, para Peterson y Araújo (2018), un plan estratégico ético debe considerar la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones, la inclusión de todas las partes interesadas y la promoción de la justicia y la sostenibilidad; siendo así un elemento importante para que la actividad en una organización marche de forma adecuada, pues permite que los trabajadores puedan tener una norma a seguir.

Con ello, se destaca la relevancia de la ética en el proceso de planificación estratégica, la cual debe ser considerada en todas las etapas del proceso (Peterson y Araújo, 2018), de manera que el aspecto ético resulta ser un elemento necesario para que la compañía pueda ejecutar y construir valor de la marca o empresa (Castillo, 2019).

Una característica del código de ética en la planificación estratégica es que establece los principios que guían el comportamiento de la organización y de sus integrantes en el cumplimiento de sus objetivos, pues coadyuva en la producción de una cultura organizacional basada en el respeto, la honestidad, la integridad y la responsabilidad social (Garzón-Castrillón y Pérez-Romero, 2016).

Tal es así que, Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015) sostienen que un código de ética debe ser claro, específico, aplicable y difundido entre todos los miembros de la organización. También debe contar con mecanismos de seguimiento, evaluación y sanción en caso de incumplimiento. Además, debe reflejar la visión y la misión de la compañía, así como sus criterios éticos para la planificación estratégica.

Los Valores en el Plan Estratégico

Son los principios que guían la visión, la misión y los objetivos de una organización. Los valores definen la cultura, el propósito y el compromiso de la organización con sus

clientes, empleados, socios y accionistas. Los valores también ayudan a alinear las acciones y decisiones de los elementos de la compañía con la dirección estratégica, de ahí que son importantes para que los trabajadores puedan tener una buena convivencia (Cucchiari, 2019).

En tal sentido, un plan estratégico debe incluir una declaración de valores que refleje los ideales y las creencias de la organización. La declaración de valores debe ser clara, concisa y transmitida a todas las áreas de la compañía. La declaración de valores debe servir como un marco para evaluar el desempeño, el comportamiento y la ética de la organización, siendo así recomendada su diseño al inicio de la constitución de una empresa (Gutiérrez et al., 2021).

Los valores en un plan estratégico no solo expresan la identidad y el carácter de la organización, sino que también influyen en el crecimiento y la ejecución del plan. Los valores orientan la formulación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos, así como la distribución del capital, la gestión del cambio y la evaluación de resultados. Los valores también facilitan el compromiso y la colaboración de los grupos de interés internos y externos en el proceso estratégico; pues los valores expresan la filosofía y las convicciones de la alta dirección sobre lo que conduce al éxito de la compañía, a corto y largo plazo.

De ese modo, los principales aspectos de los valores en un plan estratégico son los siguientes:

- Los valores deben ser coherentes con la realidad y el entorno de la organización, así como con sus fines y propósitos.
- Los valores deben ser transmitidos y asumidos por todos los integrantes de la compañía, desde los directivos hasta los operarios, y comunicados de forma clara y efectiva.

- Los valores deben ser universales y organizacionales, es decir, que reflejen los principios éticos y morales que dirigen la actividad empresarial, así como las características distintivas y competitivas de la organización.

- Los valores deben ser permanentes y meditados, es decir, que no cambien con facilidad ni se elijan al azar, sino que sean fruto de un análisis profundo y una reflexión conjunta.

- Los valores deben ser operativos y evaluables, es decir, que se traduzcan en políticas, procedimientos y procesos que orienten el desempeño de la organización, y que se puedan medir y controlar su cumplimiento y efectividad.

Teoría del Plan Estratégico

La planificación estratégica es el componente más importante del éxito empresarial, reflejando las habilidades de los ejecutivos para crear visión, mantener la adaptabilidad y pronosticar el futuro en el entorno empresarial inestable (Demmings, 2008, como se citó en Petkovic et al., 2016).

En este contexto, el modelo teórico de la necesidad de las actividades en la planificación estratégica para los fines de una empresa resulta de utilidad, pues sugiere que la planificación estratégica es un procedimiento que apoya a una organización a encontrar su visión, misión, objetivos y metas, y a desarrollar un plan de acción para alcanzarlos (Sánchez, 2021). El modelo también resalta la necesidad de la utilización y el control de la estrategia, así como la necesidad de acondicionarse a las transformaciones en el área empresarial. En resumen, la teoría del plan estratégico se centra en la importancia de la planificación y la ejecución de tácticas para el éxito de una organización.

Por otro lado, el modelo teórico y práctico de planificación estratégica situacional es un procedimiento metódico-práctico que surge como opción y oposición a la planificación táctica, tradicional o normativa, que solo toma atención en el "deber ser" más no en el "ser". Este modelo consta de cuatro momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional (Gutiérrez et al., 2021).

Tal es así que la planificación estratégica situacional se centra en el "ser", más que en el "debe ser", y va más allá de un sencillo procedimiento en el cual se deben determinar metas y objetivos que deben ser alcanzados durante determinado tiempo, con el fin de lograr la situación futura estimada (Gutiérrez et al., 2021). Este tipo de planificación pretende determinar dónde debe situarse la organización en los próximos años y cómo debe gestionarse para maximizar su eficacia. Además, el modelo incorpora el seguimiento de los acontecimientos que afectan a todo el sistema y los eventuales cambios que hagan necesaria una reorganización del proceso.

La planificación estratégica consta de cinco componentes fundamentales: misión, visión, objetivos, competencia distintiva y políticas (Cucchiari, 2019). Así, la determinación de misión, que indica el fin de las operaciones en relación con la estrategia empresarial, la declaración de visión, que indica la dirección y orientación de todas las acciones, los objetivos, que deben expresarse en términos específicos y cuantificables, la competencia distintiva, que identifica lo que diferencia a la compañía de su competencia, y las políticas, que especifican cómo se alcanzarán los objetivos. Además de servir de hoja de ruta para las actividades futuras de una empresa, la planificación estratégica permite identificar posibles peligros y oportunidades (Cucchiari, 2019).

El Clima Laboral

El clima laboral es el contexto en el trabajo, que se define como un conglomerado de componentes tangibles que están presentes en una institución de manera generalmente coherente. Estos factores influyen en las actividades, la motivación y la actuación de los participantes de una determinada asociación, lo que a su vez repercute en el rendimiento de la empresa (López y Castiblanco, 2021). Asimismo, se refiere a un fenómeno construido en la sociedad que nace de las interacciones entre los individuos, las organizaciones y el entorno de trabajo, y que afecta e interactúa con todo en la organización (Favila et al., 2022).

Sin embargo, el clima laboral también se entiende como la manera en que los trabajadores entienden su ambiente de labores y cómo influye en su comportamiento y actitudes (Hendriks et al., 2022). Además, las experiencias individuales y colectivas de cada miembro de la organización se integran en un sistema dinámico e interconectado, que a su vez influye en los resultados finales de la empresa. El resultado es una autopercepción complicada para cada miembro de la organización (Oruna et al., 2021). También, se basa en el valor que se da al trabajo y la congruencia entre la cantidad de estímulos que se obtienen realmente y la que uno imagina que debería obtener (Díaz, 2021).

Importancia del Clima Laboral

El clima laboral puede afectar la satisfacción y la comodidad de los trabajadores, lo que a la misma vez puede influir en su productividad y desempeño en el trabajo. Por lo tanto, es importante que las organizaciones presten atención al clima laboral y tomen medidas para mejorar la atmósfera laboral y el grado de satisfacción de los empleados (Canales-Farah et al., 2021). Además, tiene el potencial de fomentar el pensamiento inventivo y la innovación,

que pueden tener efectos positivos para la compañía y la sociedad en grupo (Oruna et al., 2021).

Asimismo, un buen clima laboral mejora la comunicación, la relación entre los operarios y los jefes de la compañía, y la percepción de los empleados sobre su trabajo y su empresa (Oruna et al., 2021). Una buena relación interna en una empresa es importante para la formación de habilidades individuales y en grupo. También se destaca la importancia de un entorno de trabajo respetable dentro de la compañía para la producción diaria y el trabajo en el sector de los recursos humanos del trabajo hacia los empleados, para evitar situaciones graves que afecten a la empresa (Ortiz et al., 2021).

En ese sentido el lugar de trabajo se observan actitudes positivas como la motivación, el compañerismo, el apoyo entre compañeros y un rendimiento eficaz cuando los empleados experimentan un entorno laboral agradable. Sin embargo, cuando se considera negativamente, puede dar lugar a la inadaptación del personal, un elevado desgaste, absentismo, incapacidad médica persistente, bajo nivel de productividad y la manifestación de consecuencias físicas y psicológicas como el estrés laboral. Además, se considera una amenaza para la salud física, psicológica y social del individuo (Cruz-Zuñiga et al., 2021).

Factores que Influyen en el Clima Laboral

Los factores que influyen en el clima laboral son:

- Comunicación: se refiere a la calidad de la comunicación entre los colaboradores y la empresa, así como entre los propios colaboradores.
- Colaboración: se refiere a la capacidad de los colaboradores para trabajar en equipo y colaborar en la consecución de objetivos comunes.

- Liderazgo: se refiere a la capacidad de los jefes de la empresa para motivar y guiar a los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

- Desarrollo profesional: se refiere a las oportunidades que la empresa ofrece a sus colaboradores para crecer y desarrollarse profesionalmente.

- Satisfacción laboral: hace referencia al grado de satisfacción que los colaboradores tienen con su trabajo y con la empresa en general.

Estos factores son necesarios para evaluar el clima laboral de una compañía y para identificar áreas de mejora que puedan contribuir a incrementar el rendimiento y el bienestar de los colaboradores (López y Castiblanco, 2020).

También, el entorno físico y el estado de los materiales, la finalidad del puesto de trabajo, la remuneración y las prestaciones sociales, las normas administrativas, así como la vigilancia y el control, influyen en el ambiente del lugar de trabajo. Estos elementos tienen el potencial de afectar al ambiente del lugar de trabajo de forma positiva o negativa y, por lo tanto, es importante que las empresas presten atención a ellos para generar un ambiente laboral favorable y mejorar la satisfacción y productividad de los colaboradores, siendo los valores, la política y la ética elementos importantes para el buen funcionamiento de una empresa (Díaz, 2021).

Además, el tipo de liderazgo que se desarrolla afecta al modo en que se influye en los demás. Por lo tanto, el liderazgo transformacional, que afecta la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, tiene la capacidad de modificar positivamente en el entorno laboral. El liderazgo transaccional, por otra parte, comprende excepciones activas y recompensas dependientes. Los líderes transaccionales motivan a los demás mediante el uso de circunstancias activas, también

puede influir en el clima laboral, aunque en menor medida que el liderazgo transformacional. En contraste, el liderazgo laissez faire, que se caracteriza por la falta de liderazgo y la dirección por excepción pasiva, puede tener un efecto negativo en el clima laboral (Duran-Seguel et al., 2019).

Perspectiva Teórica Sobre el Clima Laboral

La perspectiva realista u objetiva, la perspectiva fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista son las tres perspectivas teóricas sobre el entorno laboral que influyen en las acciones y actitudes organizativas. La perspectiva más extendida es la realista u objetiva. Según esta perspectiva, el ambiente en el trabajo es una característica objetiva de la organización que suele ser independiente de las percepciones de los miembros. Mientras que, el método fenomenológico examina el ambiente laboral como algo subjetivo y único para cada individuo. El enfoque interaccionista, por su parte, considera el ambiente de trabajo como el resultado de la interacción entre la compañía y el individuo, y reconoce que esta interacción puede ser objetiva o subjetiva, de modo que la ética juega un rol importante en la actividad de los seres humanos (López y Castiblanco, 2020).

Según la teoría del clima laboral de Dessler, el clima laboral es un todo integrado por componentes como las características individuales de los trabajadores, los grupos que componen la organización, la motivación, el liderazgo, la estructura organizativa y los procedimientos organizativos. Estos elementos determinan el rendimiento del personal en términos de consecución de objetivos, desarrollo de la carrera profesional, calidad del trabajo y su comportamiento dentro del grupo (Encinas, 2019).

Por otro lado, la teoría implícita de la persona es una creencia que tiene una persona sobre la maleabilidad de sus habilidades y rasgos. Es decir, se refiere a la manera en que un sujeto organiza la información en una concepción implícita y simple de la naturaleza humana y orienta a los individuos hacia un conjunto particular de metas, guiándolos hacia actitudes y comportamientos correspondientes. Asimismo, esta teoría se divide en dos tipos: la IPT incremental, que se refiere a la creencia de que las habilidades de una persona pueden desarrollarse, y la IPT entidad, que se refiere a la creencia de que las habilidades de una persona son fijas y, por lo tanto, difíciles de desarrollar (Hendrikx et al., 2022).

Mientras que, la teoría de clima laboral de Robbins y Judge se enfoca en cómo el clima laboral afecta la conducta y el rendimiento de los trabajadores en la compañía. Según esta teoría, los elementos como la individualidad de los empleados, las agrupaciones dentro de la empresa, la motivación, el liderazgo, la estructura y los procedimientos organizativos se entretajan para formar un ambiente de trabajo cohesionado, la misma que se mejora en la medida en que se desarrollan políticas y un código de ética que los trabajadores las practiquen (Encinas, 2019).

Además, se considera que el clima laboral es el autor del establecimiento de un entorno interpersonal, intra-área e inter-área, así como un marco para los ideales y valores fundamentales de la compañía. Asimismo, para conseguir aumentos de productividad a largo plazo, la teoría también hace hincapié en la importancia de mejorar el carácter del ambiente de trabajo, de modo que puede mejorarse con mejoras en los aspectos normativos, tales como las políticas y valores (Encinas, 2019).

Capítulo III. Descripción de la Experiencia

El año 2017 marcó el inicio de la experiencia en la estación de servicio en la ciudad de Huancayo por cinco años consecutivos.

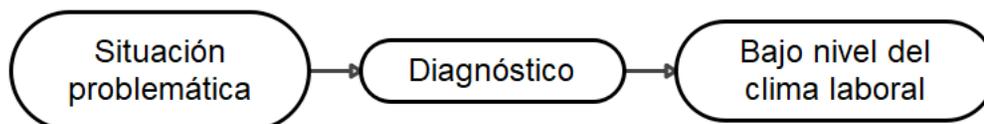
Partiendo de la situación problemática o de ideas generales sobre el hecho sobre el que se quiere intervenir, se inicia la recogida de datos sobre el terreno empírico, con el fin de obtener la mayor información posible que permita pasar de una situación problemática a un problema claramente identificado.

Tal es así que, mediante un proceso de observación de parte de las profesionales, identificaron constantes cambios de personal, pues los trabajadores no duraban mucho en la empresa. Posteriormente, realizaron entrevistas informales a diversos trabajadores y ex trabajadores, con lo cual encontraron un desgano y desmotivación para cumplir con sus actividades, asimismo, encontraron desorden respecto a las estructuras de mando y conflictos entre compañeros, de tal forma que estos síntomas permitieron identificar el problema central relacionado al bajo nivel del clima laboral, siendo esta aquella situación que afecta de forma negativa a la empresa, tal como se señala en la

Figura 3.

Figura 3.

Identificación del problema en la empresa



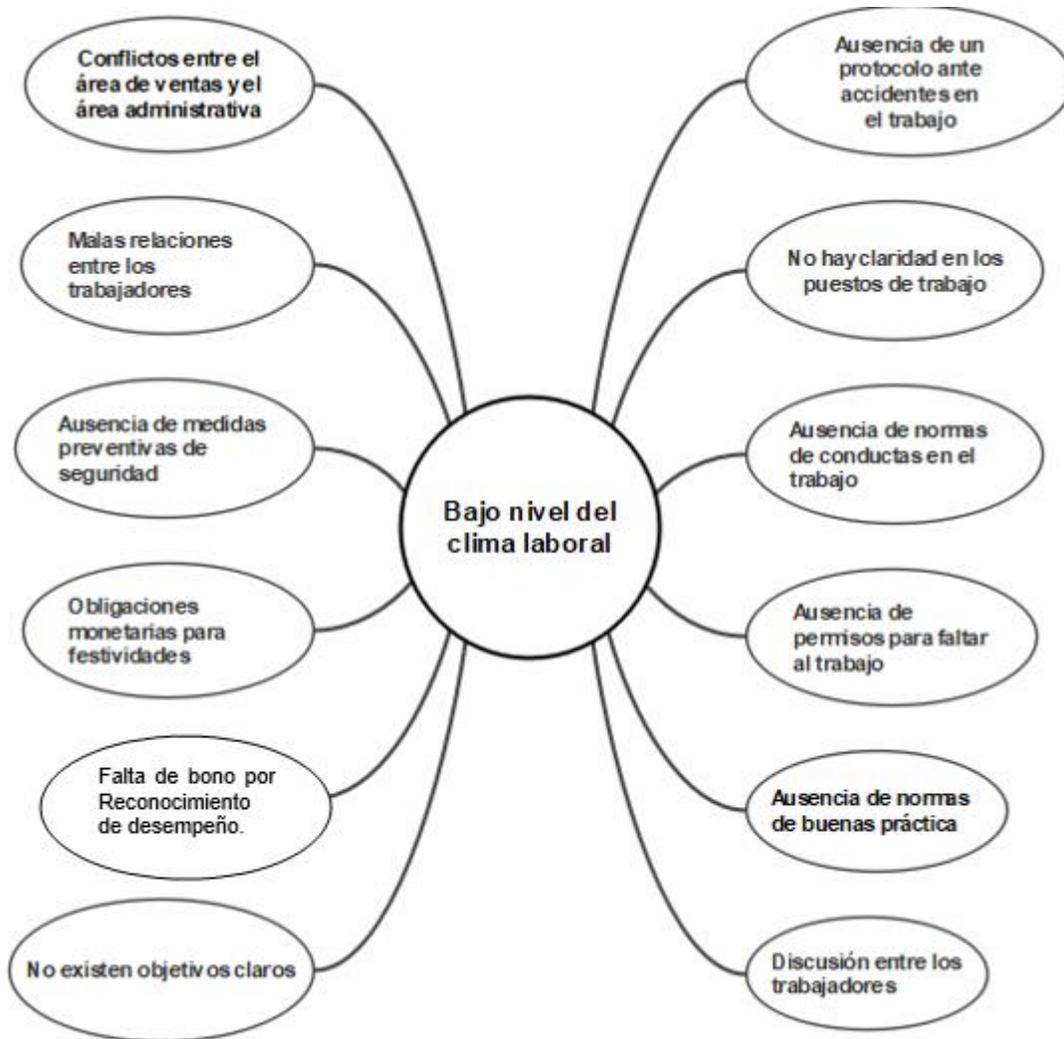
En este marco, producto de una reunión gerencial, se aplicó el método *brainstorming* para la recopilación de ideas que configuren las causas del bajo nivel del clima laboral. Tal es así que se identificaron conductas conflictivas entre el área de ventas y administrativo, discusión entre los trabajadores, ausencia de claridad en los puestos de trabajo, ausencia de objetivos claros de la empresa, existencia de malas relaciones entre los trabajadores, ausencia de normas de conducta en el trabajo, ausencia de normas de convivencia laboral, ausencia de normas de buenas prácticas, ausencia de permisos para faltar al trabajo, obligaciones monetarias para festividades, ausencia de bonos por reconocimiento al desempeño, ausencia de medidas preventivas de seguridad y ausencia de un protocolo ante accidentes en el trabajo.

En tal sentido, en la

Figura 4 se plantea una lluvia de ideas abiertas para mapear las posibles causas al problema del bajo nivel del clima laboral en la empresa.

Figura 4.

Análisis lluvia de ideas de las causas al bajo nivel del clima laboral

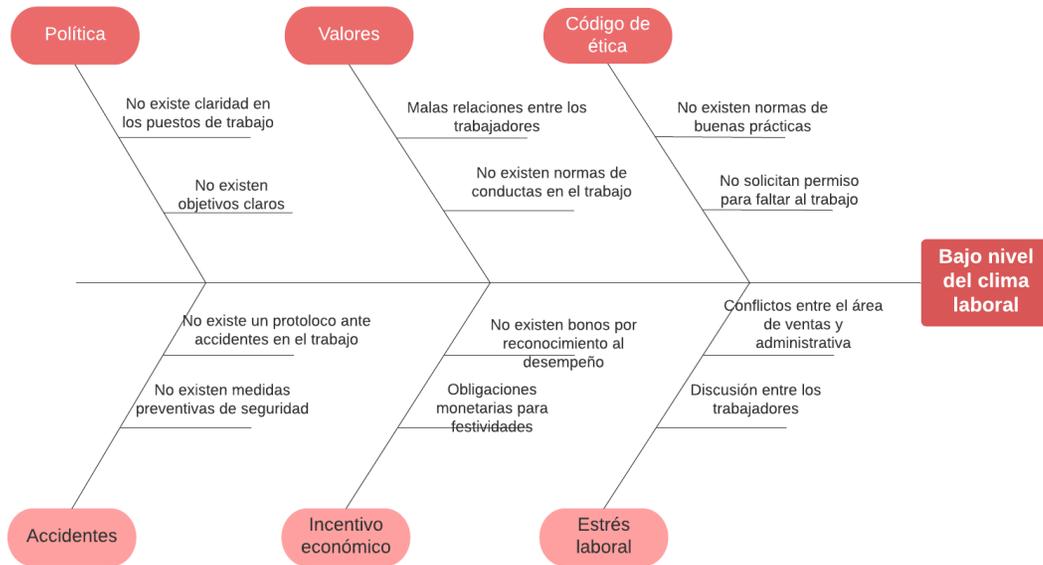


Una vez mapeada las causas del bajo nivel del clima laboral, se analizarán y agruparán las causas en categorías; de modo tal que producto de la lluvia de ideas de la

Figura 4 se realiza un análisis de causalidad mediante el método de Ishikawa, el mismo que consiste en identificar las causas principales y secundarias del problema, siendo las causas secundarias las que están en las espinas horizontales y las principales las que se ubican en las espinas diagonales.

Figura 5.

Diagrama de Ishikawa del bajo nivel del clima laboral



En la Figura 5 se visualizan las causas del bajo nivel de clima laboral, las mismas que se agrupan en seis grandes categorías, las cuales son la ausencia de políticas, ausencia de un código de ética, ausencia de valores, presencia de accidentes, ausencia de incentivos económicos y presencia de estrés laboral, las cuales se detallan a continuación:

Ausencia de políticas: entre las causas de la ausencia de las políticas en la empresa se ubican la no existencia de claridad en los puestos de trabajo y la no existencia de objetivos claros.

Ausencia de un código de ética: entre las causas de la ausencia del código de ética en la empresa, se identifican la no existencia de normas de buenas prácticas y la ausencia de solicitud de permiso para faltar al trabajo.

Ausencia de valores en la empresa: entre las causas se ubican a las malas relaciones entre los trabajadores y la no existencia de normas de conductas en el trabajo.

Presencia de estrés laboral: entre las causas se ubican los conflictos entre el área administrativa y de ventas, y la discusión entre los trabajadores.

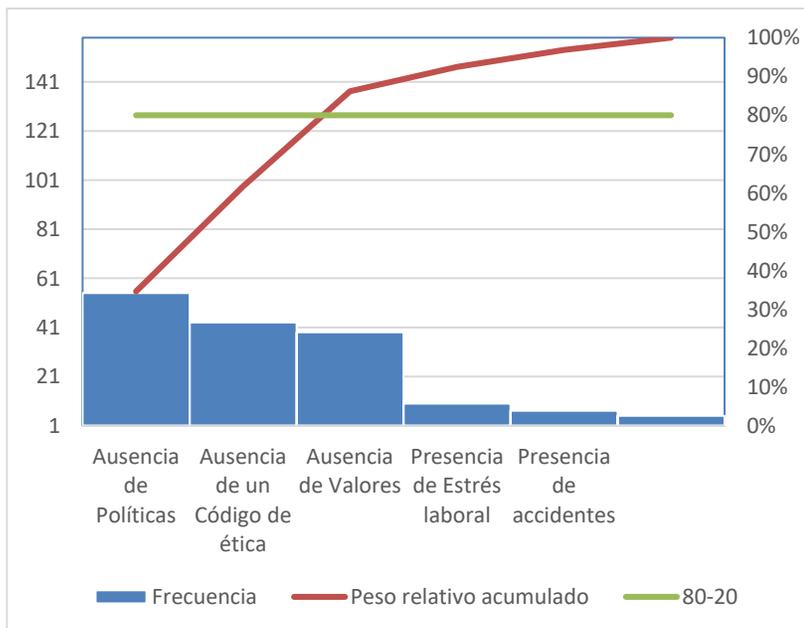
Presencia de accidentes: entre las causas se identifican a la ausencia de un protocolo ante accidentes en el trabajo y la ausencia de medidas preventivas de seguridad.

Ausencia de incentivos económicos: entre las causas se identifican la ausencia de bonos por reconocimiento al desempeño de los trabajadores y las obligaciones monetarias a los trabajadores para las festividades.

Asimismo, de todas las causas, se desarrolló el análisis bajo la regla 80-20 para identificar las causas principales del problema, en virtud de dar atención a estas, puesto que, de acuerdo con el teorema de Pareto, el 20 % de las causas produce el 80 % de los efectos en cualquier ámbito de la realidad empírica.

Figura 6.

Diagrama de Pareto para identificar los problemas principales del bajo nivel del clima laboral



En la Figura 6 se visualiza que la ausencia de políticas, la ausencia de un código de ética y la ausencia de valores representan el 20 % de los problemas, pero que pueden explicar el 80% de las consecuencias negativas del bajo clima laboral. En tal sentido, se identifican que estas tres causas son las principales en la generación del problema, de modo que atendiéndolas se puede mejorar significativamente la calidad del clima laboral en la empresa, sin desperdiciar tiempo ni recursos en problemas menos relevantes o urgentes.

Además, es importante describir los efectos o consecuencias de las principales causas identificadas en el análisis mediante el principio de Pareto, en virtud de subrayar la importancia de la solución a estos problemas.

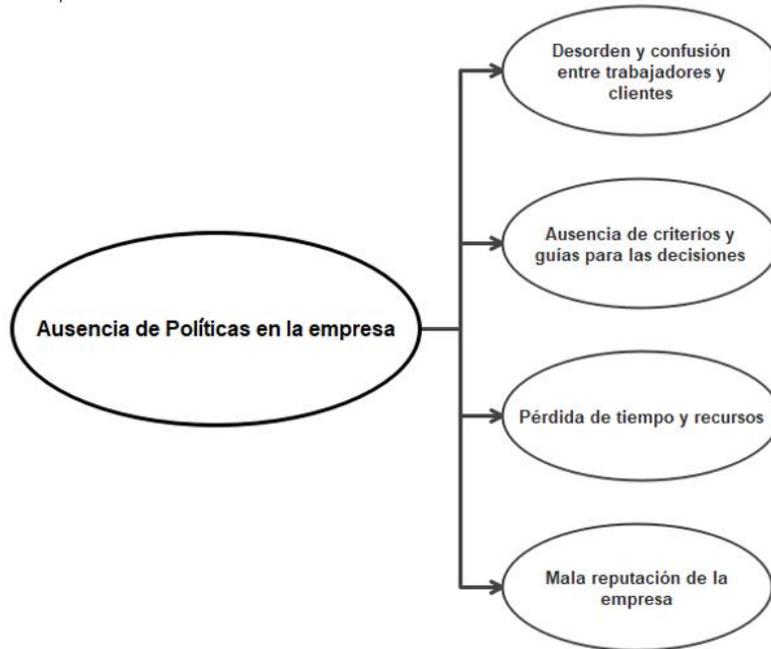
Las consecuencias de la ausencia de políticas en la empresa:

- Presencia del desorden y confusión entre los trabajadores y los clientes durante el trabajo.
- Ausencia de criterios claros y normas que orienten y guíen el comportamiento, las decisiones y las acciones de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
- Producto de la confusión y malentendidos, se producen pérdidas de tiempo y recursos, con lo cual se incrementarían los gastos, la productividad bajaría y los productos serían de mala calidad.
- La imagen de la empresa podría verse perjudicada de forma negativa a raíz de la mala reputación con sus clientes, proveedores, socios, competencia y autoridades.

De todas las consecuencias, estas se clasifican de forma ordenada en la Figura 7.

Figura 7.

Diagrama de efectos de la ausencia de políticas en la empresa



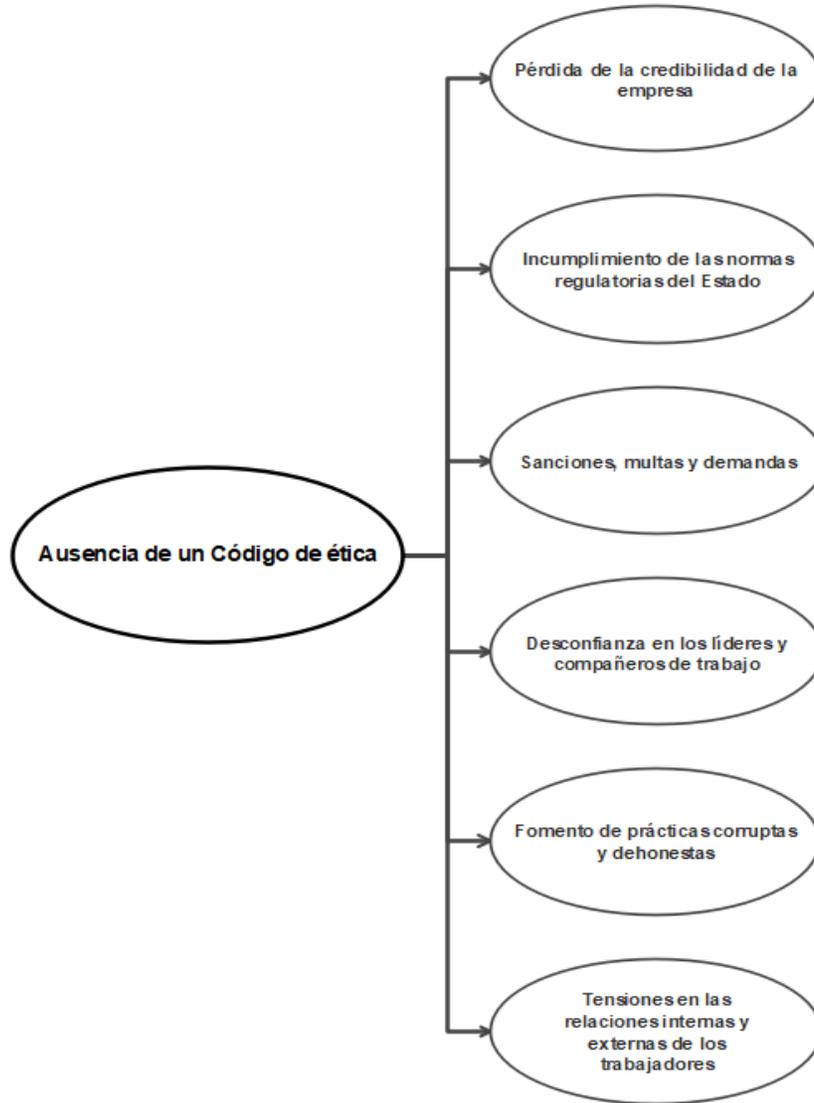
Las consecuencias de la ausencia de un código de ética:

- Pérdida de credibilidad y reputación ante los clientes, proveedores, socios y la sociedad en general.
- Incumplimiento de las normas legales y regulatorias del Estado peruano.
- Sanciones, multas y demandas por parte de la entidad regulatoria del Estado peruano.
- Existencia de desconfianza en los líderes y jefes, además de los compañeros de trabajo.
- Fomento de prácticas deshonestas, corruptas o irresponsables, que pueden dañar el valor y la sustentabilidad de la empresa.

- El deterioro del clima organizacional genera conflictos, tensiones o malentendidos en las relaciones internas y externas de los trabajadores.

Figura 8.

Diagrama de efectos de la ausencia de un código de ética en la empresa



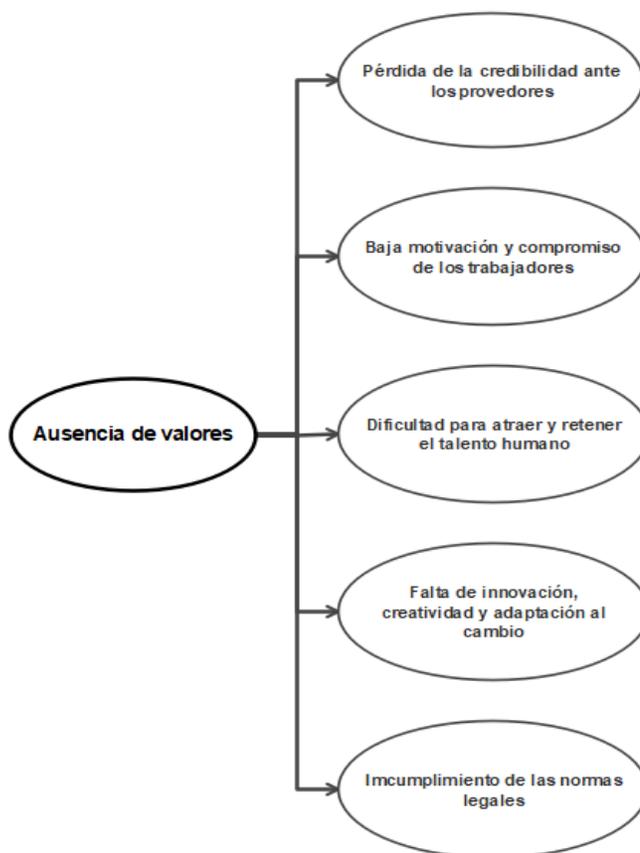
Las consecuencias de la ausencia de valores en la empresa:

- Pérdida de credibilidad y reputación ante los clientes, proveedores y la sociedad en general.

- Baja motivación, compromiso y satisfacción de los empleados, lo que afecta su desempeño y productividad.
- Dificultad para atraer y retener el talento humano, así como para generar un clima laboral positivo y colaborativo.
- Falta de innovación, creatividad y adaptación al cambio, lo que limita la competitividad y el crecimiento de la empresa.
- Incumplimiento de las normas legales del Estado peruano, lo que puede generar sanciones, multas o demandas.

Figura 9.

Diagrama de efectos de la ausencia de valores en la empresa

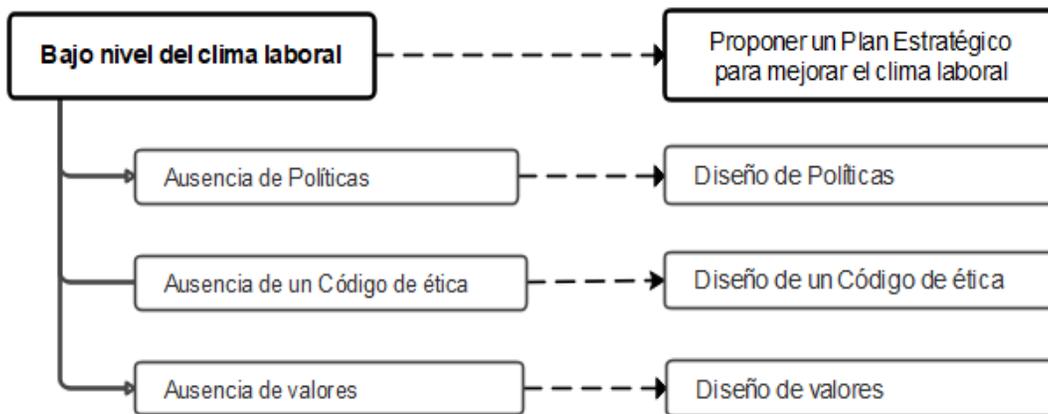


Por consiguiente, se identifica la necesidad de plantear soluciones a los problemas principales, puesto que la persistencia de estos significaría la pérdida de la empresa.

En este contexto, en la empresa, el área de planeamiento estratégico diseñó un plan que contemple los elementos que permitan atacar a los problemas destacados en el presente trabajo. Por consecuencia, el plan estratégico se diseñó como solución al problema identificado, y así en cada uno de los casos de los problemas específicos se formularon los objetivos específicos, tal como se señala en la Figura 10.

Figura 10.

Diagrama de problemas y objetivos



En ese sentido, se diseñaron actividades a nivel de los objetivos específicos para dar solución a los problemas específicos, tal como se señala en la **Tabla 2**.

Tabla 2.

Identificación de indicadores y actividades para los objetivos específicos

Objetivos	Indicadores	N°	Actividades
Primer objetivo específico: Mejorar el clima laboral a través de las políticas en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.	Claridad en los puestos de trabajo	1	Capacitación sobre delimitación de funciones.
	Objetivos claros de la empresa	2	Capacitación al personal de planeamiento estratégico para la generación de objetivos estratégicos.
Segundo objetivo específico: Mejorar el clima laboral a través del código de ética en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.	Normas de buenas prácticas	3	Capacitación para las buenas prácticas a los trabajadores.
	Permiso para faltar al trabajo	4	Taller de habilidades blandas para la motivación en el trabajo.
Tercer objetivo específico: Mejorar el clima laboral a través de los valores en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.	Relaciones entre los trabajadores	5	Taller de habilidades blandas para las relaciones sociales en el trabajo.
	Normas de conductas en el trabajo	6	Capacitación en normas y convivencia en el trabajo.

Posteriormente, se diseñaron los indicadores y productos para el objetivo general, detalles que se encuentran en la **Tabla 3.**

Tabla 3.

Identificación de indicadores y producto para el objetivo general

Objetivo general: Proponer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.	
Indicadores	Producto
Políticas	Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima laboral.
Código de ética	
Valores	

A continuación, se desarrollan las actividades de cada uno de los objetivos, con la finalidad de conocer sus aspectos más relevantes, tales como los responsables, las fechas de desarrollo, la cantidad de sesiones, entre otras características.

Actividad 1: Capacitaciones Sobre Delimitación de Funciones

En la Tabla 4 se detallan las características de la ficha técnica de la actividad 1, la misma que busca generar que las personas tengan claridad con respecto a sus unciones en sus puestos de trabajo.

Tabla 4.

Ficha técnica de capacitación para la claridad en los puestos de trabajo

Capacitación sobre delimitación de las funciones en el trabajo	
Objetivo:	Fortalecer las habilidades en la delimitación de las funciones.
Responsable de la capacitación	Administrador con especialidad en plan estratégico.
Duración	2 horas (120 min.) por sesión Primera sesión: 05-08-19 Segunda sesión: 07-08-19 Tercera sesión: 09-08-19 Cuarta sesión: 12-08-19
Fecha de inicio	05 de agosto de 2019
Fecha de término	12 de agosto de 2019
Alcance	A todo el personal de la empresa

Actividad 2: Capacitación al Personal de Planeamiento Estratégico para la Generación de Políticas

En la Tabla 5 se plantean las características de la capacitación desarrollada para el personal de gerencia y planificación estratégica.

Tabla 5.

Ficha técnica de capacitación para generar objetivos claros de la empresa

Capacitación en creación de objetivos de una empresa	
Objetivo:	Potenciar de capacidades para la creación de objetivos en una empresa.
Responsable de la capacitación	Administrador con especialidad en gerencia de empresas privadas.
Duración	1 hora 30 minutos (90 min.) por sesión Primera sesión: 10-08-19 Segunda sesión: 13-08-19 Tercera sesión: 15-08-19 Cuarta sesión: 17-08-19
Fecha de inicio	10 de agosto de 2019
Fecha de término	17 de agosto de 2019
Alcance	Personal de gerencia y de planificación estratégica.

Actividad 3: Capacitación para las Buenas Prácticas a los Trabajadores

En la Tabla 6 se detallan las características de la capacitación para el fomento de las buenas prácticas en el trabajo.

Tabla 6.

Ficha técnica de capacitación para fomentar las buenas prácticas en el trabajo

Capacitación de buenas prácticas en el trabajo	
Objetivo:	Potenciar de capacidades para las buenas prácticas en el trabajo.
Responsable de la capacitación	Psicólogo con especialidad en ética en el trabajo.
Duración	2 horas (120 min.) por sesión Primera sesión: 16-08-19 Segunda sesión: 19-08-19 Tercera sesión: 21-08-19 Cuarta sesión: 23-08-19
Fecha de inicio	16 de agosto de 2019
Fecha de término	23 de agosto de 2019
Alcance	Todo el personal de la empresa

Actividad 4: Taller de Habilidades Blandas para la Motivación en el Trabajo

La Tabla 7 presenta las principales características del taller de habilidades blandas para fortalecer la motivación individual en los trabajadores.

Tabla 7.

Ficha técnica del taller de habilidades blandas para fortalecer la motivación del personal

Taller de habilidades blandas para motivar al personal	
Objetivo:	Fortalecer la motivación personal de los trabajadores
Responsable de la capacitación	Psicólogo con especialidad en desarrollo de habilidades blandas
Duración	2 horas (120 min.) por sesión Primera sesión: 22-08-19 Segunda sesión: 24-08-19 Tercera sesión: 26-08-19 Cuarta sesión: 28-08-19
Fecha de inicio	22 de agosto de 2019
Fecha de término	28 de agosto de 2019
Alcance	Todo el personal de la empresa

Actividad 5: Taller de Habilidades Blandas para las Relaciones Sociales en el Trabajo

En la Tabla 8 se desarrollan los aspectos importantes del taller de habilidades blandas para mejorar las relaciones sociales entre los trabajadores.

Tabla 8.

Ficha técnica del taller de habilidades blandas para mejorar las relaciones sociales entre los trabajadores.

Taller de habilidades blandas con enfoque en las relaciones sociales en el trabajo	
Objetivo:	Fortalecer las relaciones sociales entre los trabajadores
Responsable de la capacitación	Psicólogo con especialidad en desarrollo de habilidades blandas
Duración	2 horas (120 min.) por sesión Primera sesión: 27-08-19 Segunda sesión: 29-08-19 Tercera sesión: 31-08-19 Cuarta sesión: 02-09-19
Fecha de inicio	27 de agosto de 2019
Fecha de término	02 de septiembre de 2019
Alcance	Todo el personal de la empresa

Actividad 6: Capacitaciones en Normas de Convivencia en el Trabajo

En la Tabla 9 se describe las características de la capacitación en normas y convivencia en el trabajo.

Tabla 9.

Ficha técnica de la capacitación en normas y convivencia en el trabajo

Taller de habilidades blandas con enfoque en las relaciones sociales en el trabajo	
Objetivo:	Fortalecer las capacidades en normas de conductas en el trabajo.
Responsable de la capacitación	Psicólogo con especialidad en desarrollo de habilidades blandas
Duración	2 horas (120 min.) por sesión Primera sesión: 03-09-19 Segunda sesión: 05-09-19 Tercera sesión: 07-09-19 Cuarta sesión: 09-09-19
Fecha de inicio	03 de septiembre de 2019
Fecha de término	09 de septiembre de 2019
Alcance	Todo el personal de la empresa

Asimismo, se adjunta el cronograma de actividades en la Tabla 10.

Capítulo IV. Resultados

Para el capítulo de resultados se detallan los principales hallazgos obtenidos producto del recojo de información desarrollado posterior a la ejecución de cada una de las actividades por cada objetivo (un mes después), planificadas en el capítulo anterior. En ese sentido, se analizan e interpretan los resultados según cada objetivo, para lo cual se utilizó la técnica de encuesta, con preguntas referidas al tiempo anterior a la ejecución de las actividades y al tiempo posterior, la misma que se detalla en el Anexo 1.

Resultados del Primer Objetivo Plasmado en los Indicadores 1 y 2

Primer objetivo específico: mejorar el clima laboral a través de las políticas en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo. Para cumplir con este objetivo específico, se midieron los indicadores de claridad en los puestos de trabajo y objetivos claros de la empresa después de la ejecución de las actividades 1 y 2.

Indicador 1

Figura 11.

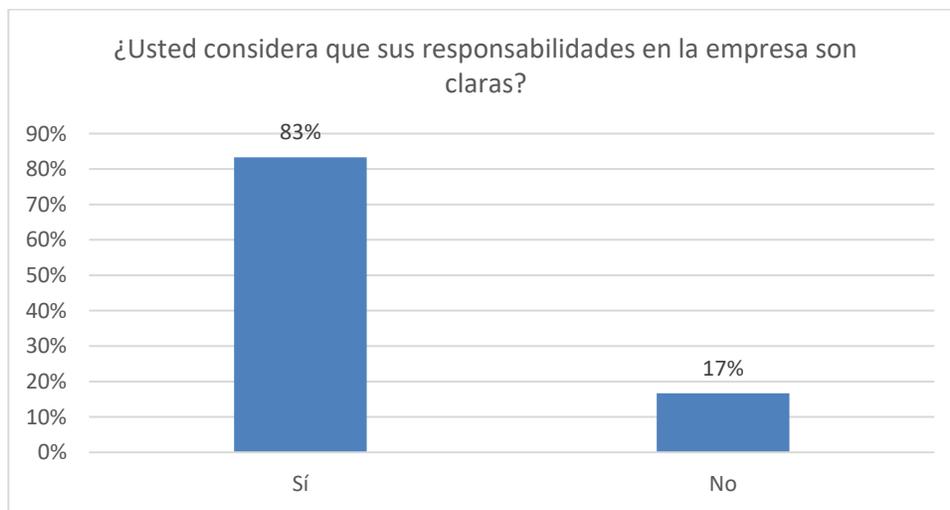
Medición anterior de la claridad en los puestos de trabajo



Se observa que el antes de la intervención, el 75 % de los trabajadores no tenía claro cuáles eran sus responsabilidades en la empresa, en tanto que solo el 25 % sí lo tenía. Con ello, se identifica que los trabajadores en la empresa no sabían cuáles eran sus funciones y responsabilidades en su trabajo (75 %).

Figura 12.

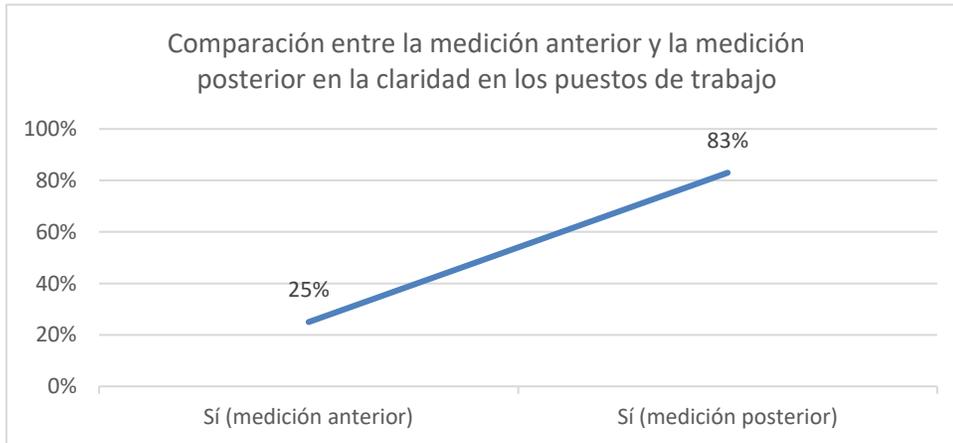
Medición posterior de la claridad en los puestos de trabajo



Se visualiza que después de la intervención con la actividad, el 83 % de los trabajadores sí considera que sus responsabilidades en la empresa son claras, y solo el 17 % aún no identifica la claridad en sus funciones dentro de la empresa. En consecuencia, se identifica que los trabajadores sí tienen claras sus responsabilidades y funciones en la empresa.

Figura 13.

Comparación de las mediciones anterior y posterior de la claridad en los puestos de trabajo

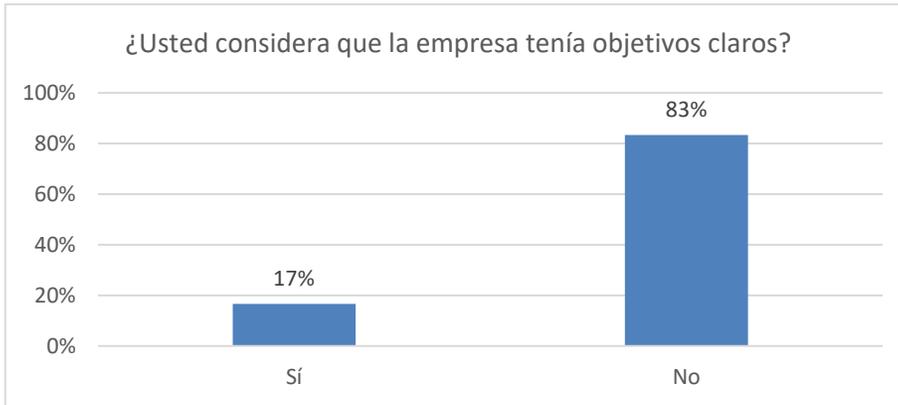


Se visualiza que la medición de la claridad en los puestos de trabajo fue del 25 % antes de las actividades. Posterior a la intervención de la actividad, la claridad en los puestos de trabajo alcanzó el 83 %, con lo cual se destaca un cambio significativo en la claridad de los puestos de trabajo posterior a la capacitación sobre las funciones de los trabajadores (58 %).

Indicador 2

Figura 14.

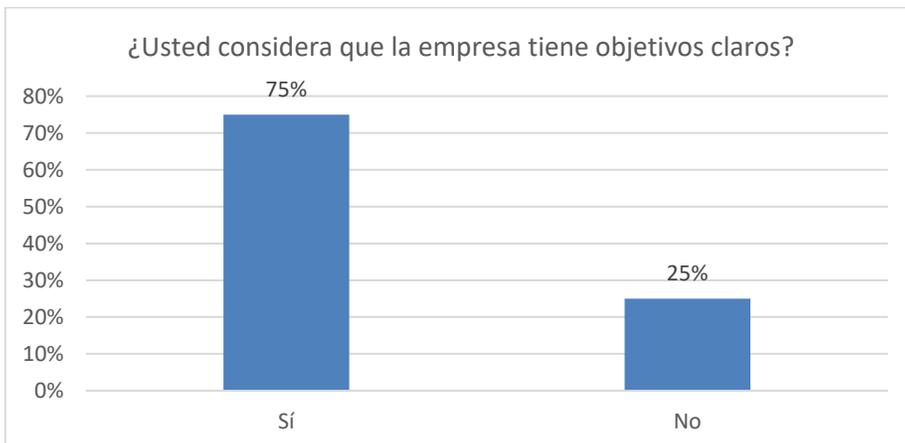
Medición anterior de los objetivos claros de la empresa



Se observa que antes de la intervención con la capacitación, solo el 17 % de los trabajadores consideraban que la empresa sí tiene objetivos claros; en cambio, el 83 % de ellos consideraba que la empresa no tiene objetivos claros. Por consiguiente, se identifica que los trabajadores no tenían objetivos claros en su trabajo (83 %).

Figura 15.

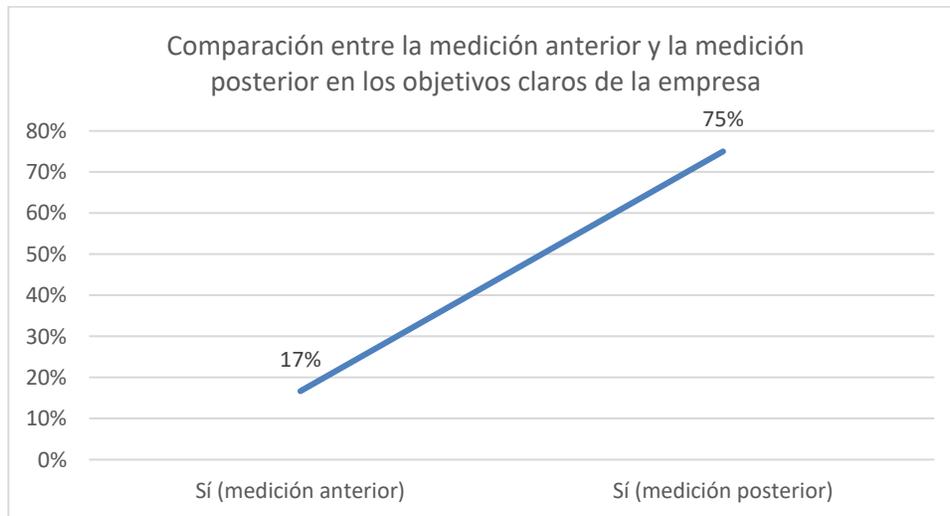
Medición posterior de los objetivos claros de la empresa



Se visualiza que después de la capacitación, los trabajadores mejoraron positivamente su conocimiento sobre los objetivos de la empresa, tal es así que el 75 % de los trabajadores consideran que ahora sí tienen claro los objetivos de la empresa, mientras que solo el 25 % no tienen claro los objetivos de la empresa. Por consecuencia, se identifica que en la medición después de la capacitación los trabajadores sí tienen claro los objetivos de la empresa.

Figura 16.

Comparación de las mediciones anterior y posterior de los objetivos claros de la empresa



Se visualiza que después de la capacitación producto del plan estratégico orientado a las políticas, hubo un cambio importante después de la intervención en buenas prácticas (58 %), destacando así la importancia de la capacitación para que los trabajadores identifiquen objetivos claros de la empresa.

En este marco, se identifica que el clima laboral mejoró producto de la intervención de las políticas, atacando a los indicadores de claridad en los puestos de trabajo y objetivos claros de la empresa.

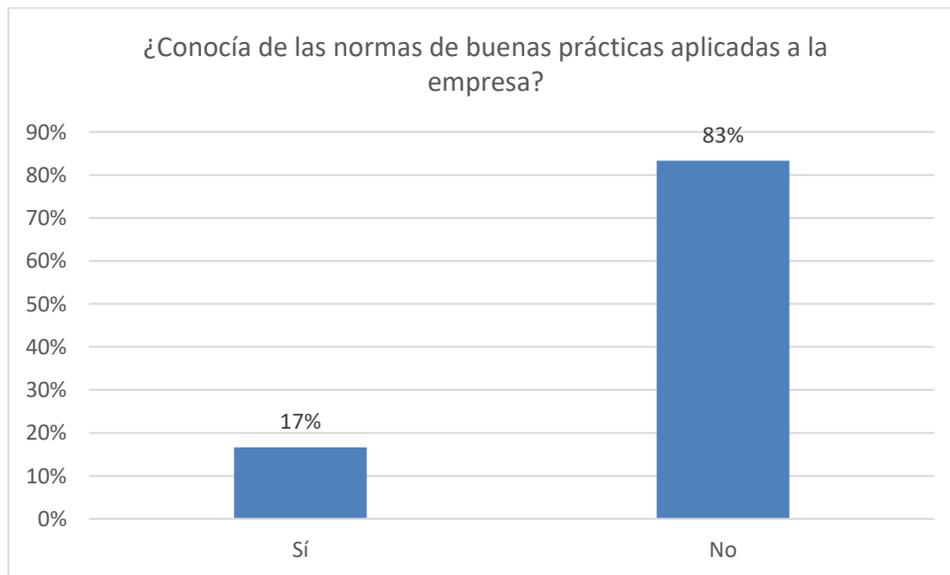
Resultados del Segundo Objetivo Plasmado en los Indicadores 3 y 4

Segundo objetivo específico: Mejorar el clima laboral a través de la implementación de un código de ética en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo. Para cumplir con este objetivo específico, se midieron los indicadores de normas de buenas prácticas y el permiso para faltar al trabajo después de la ejecución de las actividades 3 y 4.

Indicador 3

Figura 17.

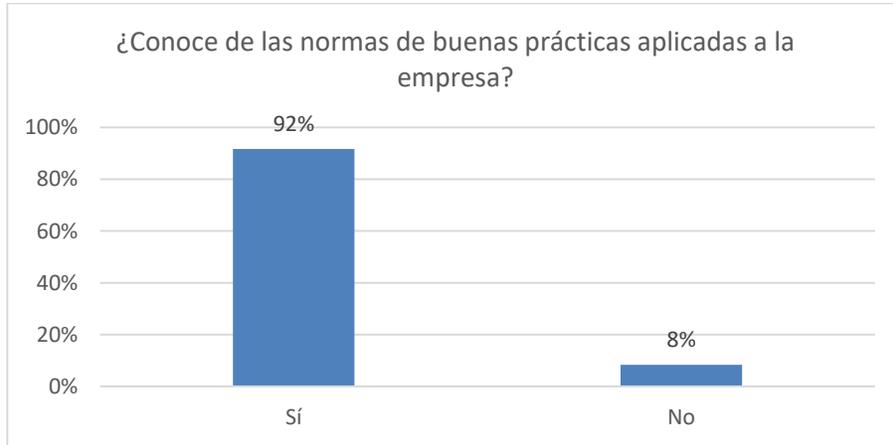
Medición anterior de las normas de buenas prácticas



Se observa que solo el 17 % de los trabajadores sí conocen sobre las normas de buenas prácticas aplicadas en la empresa. Sin embargo, de otro lado, son 10 trabajadores que no conocen de las normas de buenas prácticas aplicadas a la empresa. Por consiguiente, se identifica que antes a la intervención, los trabajadores de la empresa no conocían de las normas de buenas prácticas.

Figura 18.

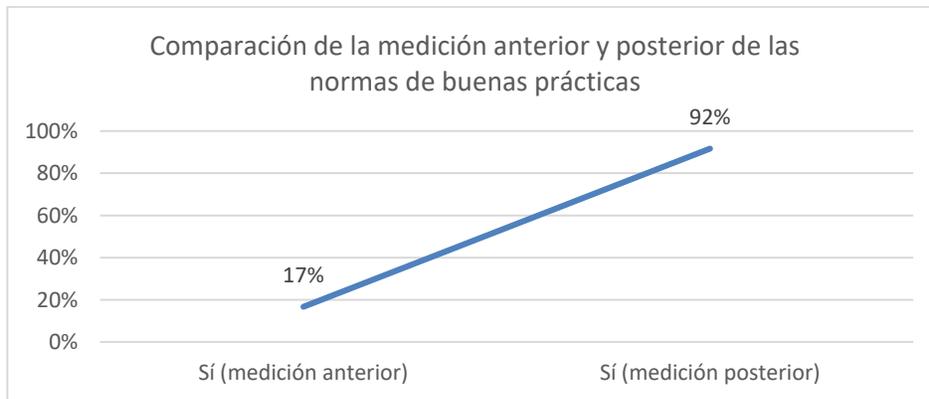
Medición posterior de las normas de buenas prácticas



Se observa que después de la intervención con la capacitación para las buenas prácticas, el 92 % de los trabajadores sí conoce sobre las buenas prácticas aplicadas en la empresa, mientras que solo el 8 % no conoce las normas de buenas prácticas. Por consecuencia, se identifica que, en la medición posterior a la intervención, los trabajadores sí conocen de las normas de buenas prácticas aplicadas a la empresa.

Figura 19.

Comparación de las mediciones anterior y posterior de las normas de buenas prácticas

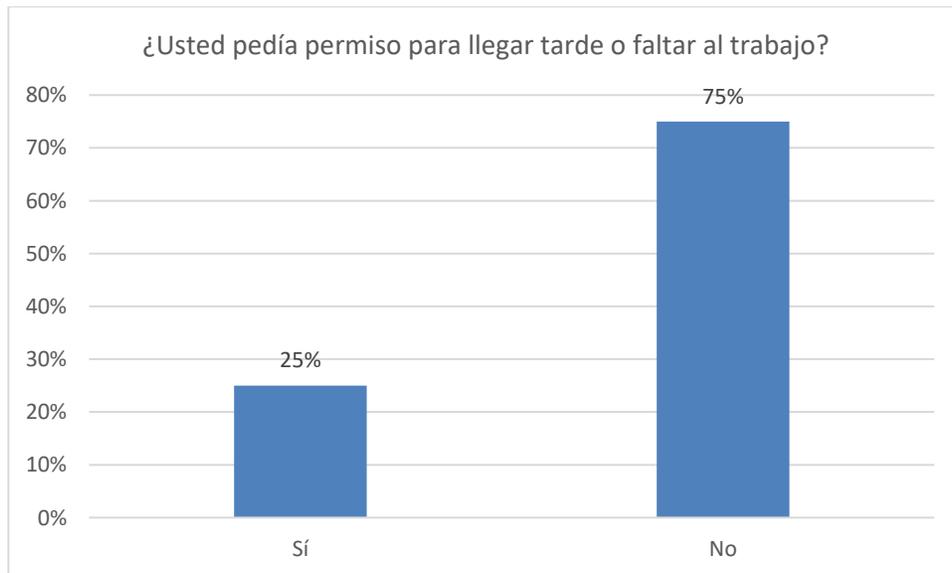


Se visualiza que hubo un cambio significativo en las normas de buenas prácticas después de la intervención con la capacitación para las buenas prácticas a los trabajadores, puesto que hubo un incremento del 75 % de los trabajadores que conocen de las normas de buenas prácticas en la empresa.

Indicador 4

Figura 20.

Medición anterior del permiso para faltar al trabajo



Se observa que el 75 % de los trabajadores no pedía permiso para llegar tarde o ausentarse en el trabajo, mientras que solo el 25 % sí lo hacía. Por consiguiente, se evidencia que los trabajadores no concebían el respeto a las normas en el trabajo, ya que no pedían permiso para llegar después de la hora de ingreso o ausentarse en el día laborable.

Figura 21.

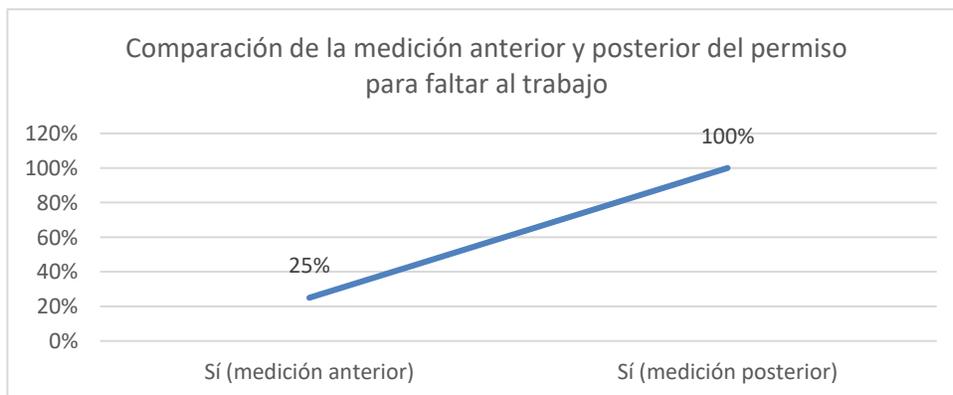
Medición posterior del permiso para faltar al trabajo



Se observa que después de la intervención con el taller de habilidades blandas para la motivación en el trabajo, el 100 % de los trabajadores piden permiso para llegar tarde o faltar al trabajo.

Figura 22.

Comparación de las mediciones anterior y posterior del permiso para faltar al trabajo



Se visualiza que antes de la intervención con el taller de habilidades blandas para la motivación en el trabajo, solo el 25 % de los trabajadores pedían permiso para faltar al trabajo, en tanto que, después de la intervención con el taller, el 100 % de los trabajadores sí pide permiso para ausentarse o llegar tarde al trabajo. Por consiguiente, se observa que hay un cambio significativo en la mejora del permiso para faltar al trabajo (75 %).

En este contexto, analizando los indicadores de las normas de buenas prácticas y el permiso para faltar al trabajo, se identifica que los indicadores del código de ética sí mejoran el clima laboral, de tal modo que el código de ética resulta de importancia para esta labor.

Resultados del Tercer Objetivo Plasmado en los Indicadores 5 y 6

Tercer objetivo específico: Mejorar el clima laboral a través de los valores en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo. Para desarrollar el objetivo, se ejecutaron las mediciones de los indicadores 5 y 6 para observar si las actividades 5 y 6 fueron efectivas.

Indicador 5

Figura 23.

Medición anterior de las relaciones entre los trabajadores



Se observa que solo el 17 % de los trabajadores considera que se llevaba bien con sus compañeros del trabajo. De otro lado, el 83 % considera que no se llevaba bien con sus compañeros de trabajos. Por consecuencia, se identifica que los trabajadores no mantenían una buena relación en el trabajo.

Figura 24.

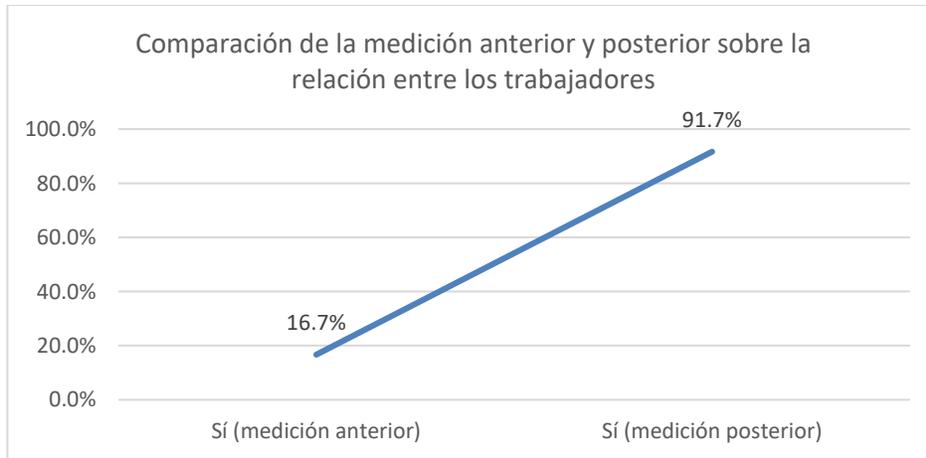
Medición posterior de las relaciones entre los trabajadores



Se visualiza que el 92 % de los trabajadores sí se llevan bien con sus compañeros de trabajo, en tanto que solo el 8 % no lo hacen así. En ese sentido, se identifica que, posterior al taller de habilidades blandas, existen más trabajadores que mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo.

Figura 25.

Comparación de las mediciones anterior y posterior de las relaciones entre los trabajadores

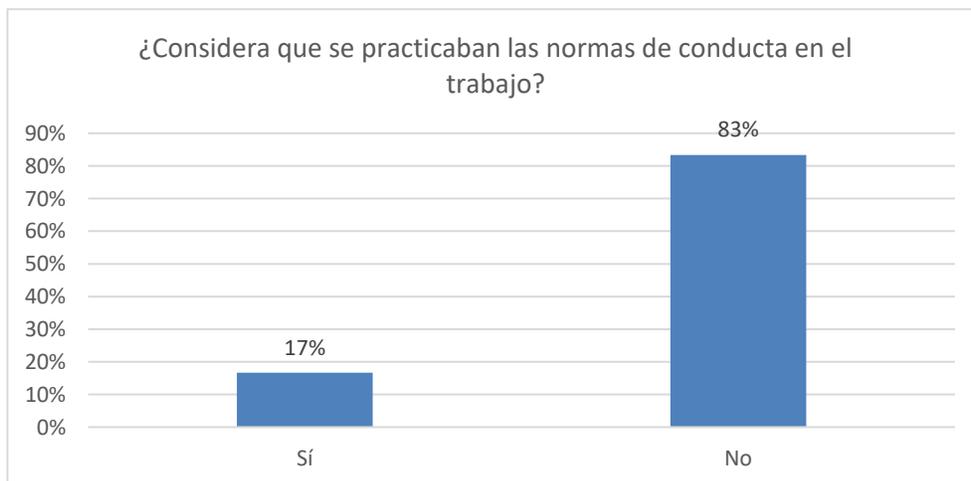


Se visualiza que el taller de habilidades blandas para las relaciones sociales en el trabajo, sí tuvo un impacto positivo en las relaciones entre los trabajadores, dado que en la primera medición solo el 16,7 % de los trabajadores mantenía buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que, después de la intervención, las relaciones entre los trabajadores mejoraron de forma importante, destacándose un aumento del 75 %.

Indicador 6:

Figura 26.

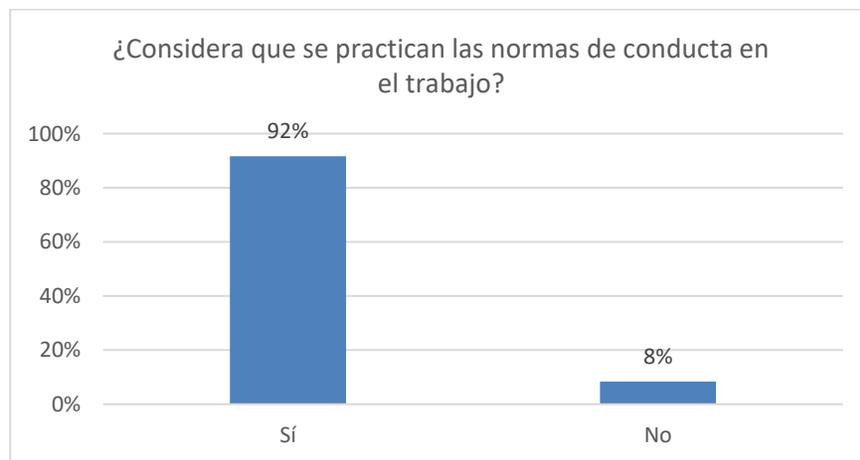
Medición anterior de las normas de conductas en el trabajo



En la figura se observa que el 17 % de los trabajadores practicaban las normas de conducta en el trabajo, en tanto que el 83 % no lo hacían. Con ello, se identifica que los trabajadores, antes de la intervención con la capacitación en normas y convivencia en el trabajo, no practicaban las normas de conductas en el trabajo.

Figura 27.

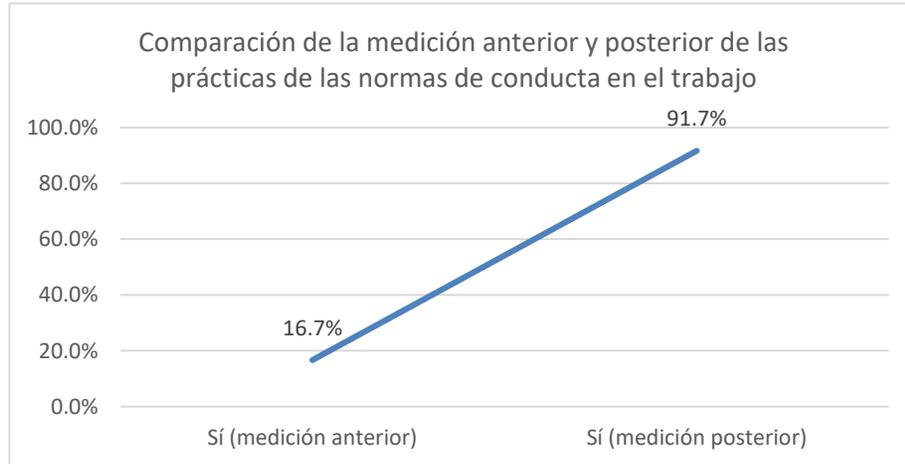
Medición posterior de las normas de conductas en el trabajo



Se visualiza que el 92 % de los trabajadores sí consideran que practican las normas de conducta en el trabajo, en tanto que, solo el 8 % no practican las normas de conducta en el trabajo. En ese sentido, se identifica que después del taller de habilidades blandas de normas de conductas en el trabajo, los trabajadores aumentaron en su práctica de las normas de conductas.

Figura 28.

Comparación de las mediciones anterior y posterior de las normas de conductas en el trabajo



Se visualiza que el taller de habilidades blandas tuvo un impacto positivo en el conocimiento de las normas de conductas en el trabajo, destacándose un incremento del 75 %, dado que en la primera medición (anterior a la intervención con la capacitación), los trabajadores que la practicaban fueron del 16,7 %, mientras que después de la intervención los trabajadores que la practicaban fueron del 91,7 %.

Resultados del Objetivo General

Objetivo general: proponer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de servicio en la ciudad de Huancayo.

Plan estratégico para mejorar el clima laboral en una estación de Servicio en la ciudad de Huancayo

Directrices

Políticas	Motivar al personal en la participación en diversas actividades que desarrolla la empresa.
	Fomentar la comunicación entre los trabajadores para el buen desempeño en sus actividades.
	Desarrollar constantes capacitaciones para mejorar la calidad del clima laboral.
Código ético	Fomentar el ejercicio de las buenas prácticas en los trabajadores durante el desarrollo de sus labores.
	Fomentar el respeto y cumplimiento de las normas éticas en el desempeño de las actividades.
Valores	Fomentar los valores de compañerismo, honestidad y respetos entre los trabajadores.
	Respecto del compañerismo, la empresa fomenta y exige que los trabajadores asuman esta práctica en su quehacer diario, dado que una organización donde sus integrantes no sientan empatía por el otro no trasciende en el tiempo.
	Respecto de la honestidad, la empresa destaca que este valor es insoslayable tanto en la relación entre trabajadores como con el cliente, pues, cuando se comunica se debe de ser claro, sin esconder las intenciones.
	Respecto al respeto, la empresa subraya que este valor es significativo en toda relación entre trabajadores y con los clientes, pues la ausencia de este significaría la imposibilidad de la comunicación, siendo este un aspecto fundamental en una organización.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Respecto al objetivo general, se propuso un plan estratégico respecto a las políticas, el código de ética y los valores para mejorar la calidad del clima laboral. Esta etapa se hizo a través de una serie de actividades, entre talleres y capacitaciones por profesionales especializados y competentes, las cuales fueron desarrolladas durante la experiencia laboral vivida.

Además, el plan estratégico demostró mejorar el clima laboral en los trabajadores de la estación de servicio objetivo de estudio, pues se observó mejoraría en la claridad con respecto a las funciones, en los objetivos claros, en la aplicación de las normas de buenas prácticas, en el funcionamiento de la solicitud de los permisos para ausentarse en el trabajo, en las relaciones entre los trabajadores mejoraron y en las normas de conductas mejoraron.

Respecto del primer objetivo específico, se demostró que las políticas sí mejoraron el clima laboral en la estación de servicio en la ciudad de Huancayo, cuya intervención se desarrolló a través de capacitaciones para delimitar las funciones en el trabajo y sobre la generación de objetivos estratégicos.

Sobre el segundo objetivo específico, se demostró que el código de ética sí mejoró el clima laboral en una estación de servicio, a través de una capacitación para las buenas prácticas a los trabajadores y un taller de habilidades blandas para la motivación en el trabajo.

Respecto del tercer objetivo específico, se demostró que los valores sí mejoraron el clima laboral en una estación de servicio, por medio de un taller de habilidades blandas para la motivación en el trabajo y una capacitación en normas y convivencia en el trabajo.

Recomendaciones:

Se recomienda que el plan estratégico pueda desarrollar más aspectos diferentes a los de contenido normativo, en aras de contribuir a la solución de problemas complejos con respecto al clima laboral en una estación de servicio. Además, el plan estratégico debe ser revaluado de forma constante, dado que con el pasar del tiempo, los contextos económicos y sociales cambian, por lo cual las unidades empresariales deben de funcionar acorde a las exigencias del contexto tanto nacional e internacional.

Se recomienda que las políticas puedan haberse diseñado al iniciar el negocio, puesto que toda empresa al comenzar necesita tener un norte y orientación, de modo que esto se vea plasmado en las diferentes actividades que desarrolla como empresa.

Se recomienda que las empresas integren un código de ética antes de iniciar funciones, pues, si no se tiene claro qué buenas prácticas desarrolla la empresa, los trabajadores tendrán riendas sueltas al desorden, generando una mala influencia en diferentes aspectos de una empresa.

Se recomienda que los valores puedan haberse planteado al iniciar con el negocio, dado que es importante que el personal que ingresa a trabajar lo integre de forma prescriptiva durante el desarrollo de sus actividades.

Referencias

- Abdalkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. *International Journal of Business and Management*, 8(10). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p134>
- Ascencios Gonzáles, J. P. (2019). *Plan estratégico para mejorar el clima laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús - Uyurpampa* [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Psicología Educativa]. Universidad Cesar Vallejo.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Campomanes Barrios, R. A. (2021). *El clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Terpel Perú S.A.* [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Gerencia]. Universidad Ricardo Palma.
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Carrillo Boulanger, B. E., & Rosales Alvarez, V. E. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Estación de Servicio GasPetrol SAC, 2022* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración]. Universidad Cesar Vallejo.
- Castillo Olivera, R. E. (2019). *Plan estratégico de marca de la estación de servicios Sud América del Norte* [Tesis para optar por el Grado Académico de Bachiller en Administración y Marketing]. Universidad Tecnológica del Perú.

- Cruz-Zuñiga, N., Alonso Castillo, M. M., Armendáriz-García, N. A., & Lima Rodríguez, J. S. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Rev Esp Salud Pública*, 95, 23–24. <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v95/1135-5727-resp-95-e202104057.pdf>
- Cucchiari Registro, C. F. (2019). *Identidad corporativa: Planificación estratégica generadora* [Trabajo de investigación]. Universidad Nacional de Cuyo.
- Del Espino Hidalgo, B., & Navas Carrillo, D. (2018). Planeamiento estratégico local y evaluación del Desarrollo Urbano Sostenible Integrado en ciudades medias. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 20, 143–163. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i20.10481>
- Díaz Morales, D. R. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 245–256. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-0051-6424>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Espacios*, 40(40), 1–14.
- Ejigu, M. E., & Desalegn, T. A. (2023). How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia. *IIMB Management Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>
- Encinas Meléndrez, L. del C. (2019). Importancia de la calidad de vida de los trabajadores en el clima laboral de las PYMES. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 12(29). <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>
- Favila Flores, S. L., Tortolero Portugal, R., & Figueroa Gonzáles, E. G. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de

Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2736–2749.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684

Figuroa Candia, N., Garmendia Castañeda, J. G., Huaypar Escoba, M. E., & Pando Cruz, Y. A. (2019). *Planeamiento Estratégico de la Estación de Servicio Gar Oil S.A.C.* [Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Flores Bayona, T. (2019). *Evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral de la Estación de Servicios La Unión, S.A.C.* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas]. Universidad Nacional de Piura.

Garzón-Castrillón, M. A., & Pérez-Romero, L. A. (2016). Consideraciones para el Código de ética empresarial de las empresas afiliadas a la AMAV-México. *Orinoquia*, 20(2), 87–101.

Granda Crespo, I. V. (2021). *Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Estación de Servicios SOCIOGAS* [Tesis para obtener el Grado en Licenciada en Administración de Empresas]. Universidad del Azuay.

Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L., & Vega Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 94, 762–783. <https://orcid.org/0000-0001-9929-0172>

Hendrikx, K., Schreurs, B., & Jansen In de Wal, J. (2022). Exploring the role of implicit person theory in the relationship between innovative work climate and proactive behaviour at work. *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 643–660. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2021-0163>

Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Ye, Z. (Shelly). (2020). Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical? *Long Range Planning*, 53(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>

- Hou, H. (Cynthia), Remøy, H., Jylhä, T., & Vande Putte, H. (2021). A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 186–202. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0051>
- Hoyos López, G. M. (2020). *Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo PROFESIONAL DE* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional]. Universidad Cesar Vallejo.
- Ivezic, D., Zivkovic, M., Madžarević, A., & Grujic, M. (2020). Assessments of effects of implementation of strategic plans for development of Belgrade District heating system. *Sustainable Cities and Society*, 61, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102304>
- Kurpiela, S., & Teuteberg, F. (2022). Strategic planning of product-service systems: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 338, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130528>
- López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1). <https://rches.utem.cl/?p=1686>
- Massari Coelho, G., Filgueira Galvão, A. C., Guedes, A. C., Carneiro, I. A., Chauke, C. N., & Filho, L. F. (2012). Strategic foresight applied to the management plan of an innovation development agency. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(3), 267–283. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.655412>
- Mendoza Rodriguez, L. P. (2014). *Diseño del Plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez* [Tesis para optar el Grado de Administrador de Empresas]. Universidad de Cartagena.

- Mohamad Suleiman, A. (2023). Exploring work environment management boundaries using work domain analysis. *Safety Science*, 157, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105922>
- Neyra Rosas, M. E. (2019). *Marketing Estratégico como factor relevante en la Gestión de Calidad y Plan de Mejora en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro estaciones de servicio con Gasocentro de GLP, en la ciudad de Chimbote, 2019* [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración]. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Ortiz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32–50. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Oruna Rodríguez, A. M., Uribe Hernández, Y. C., & Sánchez Ortega, J. A. (2021). Neuroética en el clima laboral de una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 279–307. <https://orcid.org/0000-0001-6380-1014>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Peña Ayala, L. K., Osorio Escobar, S., & Vargas Correa, K. A. (2020). *Plan de mejoramiento para el control de la operación de los isleros que laboran en las estaciones de servicio Combúscol de la ciudad de Cali* [Tesis para optar el título de Administración de empresas]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

- Peñañiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan Jonathan Alexis. (2019). The importance of strategic planning for small and medium enterprises (SMEs). *FIPCAEC*, 4(1), 107–133.
- Peterson Guimarães, R., & Araújo de Souza Júnior, A. (2018). Planejamento Estratégico de TIC: uma proposta utilizando conceitos do SCRUM. *Sistemas & Gestão*, 13(2), 255–266. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n2.1387>
- Petkovic, J., Jasinskas, E., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *E a M: Ekonomie a Management*, 19(4), 56–72. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-4-005>
- Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 7(4), 132–140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2653144>
- Quishpi Maridueña, E. S. (2022). *Estilos de comunicación interna de los líderes empresariales y la influencia en el Clima laboral* [Tesis para optar el Grado de Licenciado en Comunicación Social]. Universidad de Guayaquil.
- Ramírez Villanueva, M. A. (2018). *Grado de satisfacción laboral en la población femenina y su impacto en el desempeño. Caso “Grupo Gasolinero Go Link”* [Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Rey de Castro Hidalgo, D. E., Gutiérrez Ascón, J. E., & Uribe Kajat, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73–82. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>

- Ruff, F. (2015). The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management - Reflections on practical experiences from the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, *101*, 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.013>
- Ruiz-Frutos, C., Adanaqué-Bravo, I., Ortega-Moreno, M., Fagundo-Rivera, J., Escobar-Segovia, K., Arias-Ulloa, C. A., & Gómez-Salgado, J. (2022). Work Engagement, Work Environment, and Psychological Distress during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study in Ecuador. *Healthcare (Switzerland)*, *10*(7). <https://doi.org/10.3390/healthcare10071330>
- Ruiz-Lozano, M., & Araque-Padilla, R. (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, *XXI*(3), 295–310.
- Sánchez López, J. A. (2021). Planificación teórica, algunas reflexiones teóricas. *Folleto Gerenciales*, *XXV*(1), 62–72. <https://www.researchgate.net/publication/355955131>
- Sanhueza-Aros, J., Soria-Lara, J. A., & Peña-Cortés, F. (2022). Strategic scenario building for planning energy resources: The case of Araucania, Chile. *Futures*, *141*. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102968>
- Torkjazi, M., Davila-Andino, A. J., Alghamdi, A., & Zaidi, A. K. (2022). UAF Strategic Planning for Enterprises. *IEEE Access*, *10*, 123549–123559. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3224456>
- Villicaña-García, E., & Ponce-Ortega, J. M. (2019). Sustainable strategic planning for a national natural gas energy system accounting for unconventional sources. *Energy Conversion and Management*, *181*, 382–397. <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2018.12.023>
- Viteri Espinoza, V. R. (2021). *Estrategias para mejorar la calidad de atención al cliente en la Estación de Servicios Nueva Unión Petrol-Ríos* [Tesis para optar por el título de Ingeniería]

Comercial, Universidad de Guayaquil]. <https://secure.arkund.com/view/93331704-328179-342916#/details/findings/matches/1>

Weston, M. J. (2022). Strategic Planning for a Very Different Nursing Workforce. *Feature*, 20(2), 152–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.12.021>

Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 178, 29–45.

Zumaeta Vásquez, C. H. (2021). *Planificación estratégica y clima laboral en la empresa Coolbox, Iquitos 2020* [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Empresariales]. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Anexos

Anexo 1.

Lluvia de ideas abiertas para identificar las causas del problema central

Causas del problema central	Frecuencia	Categoría
No hay claridad en los puestos de trabajo	18	1
Impuntualidad de los trabajadores	4	2
No existe un direccionamiento claro de la información entre áreas	5	1
Ausencia de normas que direccionen el trabajo	9	1
Obligaciones monetarias para festividades	3	4
No existen objetivos claros	23	1
Existencia de malas relaciones entre los trabajadores	9	2
Ausencia de normas de conducta en el trabajo	11	2
Ausencia normas de buenas prácticas	16	3
Ausencia normas de convivencia laboral	4	2
Ausencia de comunicación para solicitar permiso	9	3
Ausencia de permisos para faltar al trabajo	18	3
No marcan la hora de ingreso	6	2
No marcan la hora de salida	5	2
Ausencia de bono por reconocimiento al desempeño	2	4
Ausencia de medidas preventivas de seguridad	3	5
Discusión entre los trabajadores	6	6
Conflictos entre el área de ventas y el área administrativa	4	6
Ausencia de un protocolo ante accidentes en el trabajo	4	5

Leyenda

Causas en categorías	Código	Frecuencia
Política	1	55
Valores	2	39
Código de ética	3	43
Incentivo económico	4	5
Accidentes	5	7
Estrés laboral	6	10

Anexo 2.

Análisis de las causas principales mediante el Método de Pareto

Causas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Peso relativo	Peso relativo acumulado	80-20
Ausencia de Políticas	55	55	35%	35%	80%
Ausencia de un Código de ética	43	98	27%	62%	80%
Ausencia de Valores	39	137	25%	86%	80%
Presencia de Estrés laboral	10	147	6%	92%	80%
Presencia de accidentes	7	154	4%	97%	80%
Ausencia de Incentivos económicos	5	159	3%	100%	80%

Anexo 3.

Cuestionario para medir los elementos de políticas, código ético y valores (medición anterior)

Variables	Preguntas	Respuesta	
		Sí	No
Políticas	¿Usted considera que sus responsabilidades en la empresa eran claras?		
	¿Usted considera que la empresa tenía objetivos claros?		
Código de ética	¿Conoce de las normas de buenas prácticas que fueron aplicadas a la empresa?		
	¿Usted pedía permiso para llegar tarde o faltar al trabajo?		
Valores	¿Considera usted que mantenía una buena relación con sus compañeros de trabajo?		
	¿Considera que se practicaban las normas de conducta en el trabajo?		

Anexo 4.

Cuestionario para medir los elementos de Políticas, código ético y valores (medición posterior

Variables	Preguntas	Respuesta	
		Sí	No
Políticas	¿Usted considera que sus responsabilidades en la empresa son claras?		
	¿Usted considera que la empresa tiene objetivos claros?		
Código de ética	¿Conoce de las normas de buenas prácticas aplicadas a la empresa?		
	¿Usted pide permiso para llegar tarde o faltar al trabajo?		
Valores	¿Considera usted que mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?		
	¿Considera que se practican las normas de conducta en el trabajo?		