

**Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga
S.A.S. del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander**

Diana Milena Arenas Carrillo

Julieth Karina Granados Caro

Luz Dary Pinzón Orduz

Samuel Ferley Laguado Martínez

Yesid Sneider Garzón Araque

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Bucaramanga

2022

**Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga
S.A.S. del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander**

Diana Milena Arenas Carrillo

Julieth Karina Granados Caro

Luz Dary Pinzón Orduz

Samuel Ferley Laguado Martínez

Yesid Sneider Garzón Araque

Asesora:

Sandra Patricia Vargas Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

Este proyecto de grado está dedicado primeramente a Dios que nos brindó la fortaleza y la sabiduría durante el desarrollo de nuestras carreras, y con el cual alcanzamos el último peldaño de nuestros estudios profesionales. A nuestros padres por su apoyo incondicional, su amor infinito, sus consejos, sus oraciones y por la paciencia que nos brindaron durante este proceso educativo. A nuestros compañeros de vida, por su amor infinito y por motivarnos a seguir adelante ya que nos han ayudado a desarrollarnos profesionalmente y avanzar en nuestras vidas profesionales. Y a todos los demás miembros de nuestras familias: hermanos, hijos, abuelos por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Queremos agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por abrirnos la puerta y permitirnos pertenecer a esta gran institución educativa para poder alcanzar el objetivo de formarnos como profesionales. También, agradecemos a todos nuestros tutores y directores de curso que estuvieron presentes en cada etapa académica, los cuales, a través de sus enseñanzas, experiencias y conocimientos, enriquecieron nuestro pensar y agudizaron nuestra percepción para aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos y aportar a la solución de problemáticas que nos afectan en la actualidad, y por supuesto, fueron la pieza clave para culminar nuestras carreras.

A todos los compañeros que hicieron parte de nuestro recorrido académico y que fueron fundamentales para fortalecer el trabajo en equipo, permitieron llegar a esta fase profesional. Así mismo, agradecer de manera especial a nuestra tutora Sandra Patricia Vargas Vargas por todo su apoyo y orientación para poder llevar a cabo este proyecto.

Agradecemos también a Dios quien siempre nos guió en todos los proyectos que cada uno de nosotros trazamos en nuestras vidas, y finalmente a nuestros padres, hermanos, esposos (as) y familiares que siempre nos motivaron, y siempre nos brindaron su apoyo incondicional para el cumplimiento de nuestras metas.

Resumen

El presente proyecto de grado inicia con el análisis del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga S.A.S., que ofrece servicios de limpieza especializada en entidades del sector de la salud y en otras áreas donde tiene sus principales sedes; y durante esta investigación nos enfocamos en los colaboradores del área de servicios generales ubicada en la sede del Hospital Universitario de Santander, teniendo en cuenta diferentes problemas que se estaban presentando a nivel del ambiente y rendimiento laboral.

Mediante un estudio descriptivo-exploratorio, se conocieron los principales factores que afectan el clima laboral, analizando una muestra de 63 colaboradores, y aplicando un instrumento tipo encuesta que utiliza una escala Likert; y con estos resultados se obtuvieron datos importantes para elaborar un plan de acción que ayudará a mitigar los diferentes problemas encontrados, y servirá como instrumento de mejoramiento del clima laboral.

Durante este proceso de análisis, también logramos establecer variables asociadas al ambiente laboral tales como la relación con la empresa, la relación entre jefes y supervisores, la relación con los compañeros, relación con el trabajo, formación y capacitación, condiciones físicas y ambientales, comunicación y motivación; y reconocimiento.

Finalmente, los resultados obtenidos nos proporcionaron información útil para sugerir recomendaciones que permitieran la mejora del clima organizacional y en la calidad de vida de los colaboradores e integrantes de la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, comunicación, motivación, productividad, satisfacción

Abstract

This degree project begins with the analysis of the organizational climate of the company Superlogística Bga S.A.S., which offers specialized cleaning services in entities of the health sector and in other areas where it has its main offices; and during this research we focused on the collaborators of the general services area located at the headquarters of the Hospital Universitario de Santander, taking into account different problems that were occurring at the level of the work environment and performance.

Through a descriptive-exploratory study, the main factors affecting the work environment were identified, analyzing a sample of 63 employees, and applying a survey-type instrument that uses a Likert scale; and with these results important data were obtained to develop an action plan that will help mitigate the various problems encountered, and will serve as an instrument for improving the work environment.

During this analysis process, we also managed to establish variables associated with the work environment such as the relationship with the company, the relationship between bosses and supervisors, the relationship with co-workers, relationship with work, education and training, physical and environmental conditions, communication and motivation, and recognition.

Finally, the results obtained provided us with useful information to suggest recommendations to improve the organizational climate and the quality of life of employees and members of the company.

Keywords: Organizational climate, communication, motivation, productivity, satisfaction

Tabla de Contenido

Introducción	15
Reseña de la Empresa Superlogística Bga S.A.S.....	17
Misión.....	17
Visión.....	18
Valores Corporativos.....	18
Principios Corporativos	18
Clientes	19
Estructura Organizacional	20
Problema	22
Planteamiento del Problema.....	22
Antecedentes del Problema	24
Justificación de la Investigación	27
Objetivos.....	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos	29
Marco Teórico.....	30
Clima Organizacional.....	30
Importancia del Clima Organizacional	31
Mecanismos de Evaluación.....	32
Marco Legal	34
Código Sustantivo del Trabajo.....	35
Sistema de Seguridad Social	36

Selección y Contratación de Personal	36
Metodología	38
Diagnóstico Organizacional	38
Área Gerencial	39
Área Comercial	39
Área de Recursos Humanos	39
Área de Calidad	40
Área Operativa y Supervisión	40
Área de Mantenimiento	41
Enfoque de Investigación	41
Tipo de Estudio	42
Población	42
Muestra	42
Encuesta	43
Análisis e Interpretación de la Información	46
Variables	46
Relación Jefe - Supervisor	49
Relación con el Trabajo	52
Capacitación	53
Condiciones Físicas y Ambientales	55
Comunicación	58
Motivación y Reconocimiento	63
Plan de Mejora	66

Actividades del Plan de Mejoramiento	67
Actividad Uno. Implementar Capacitaciones para Fortalecer la Comunicación Asertiva y el Trabajo en Equipo	67
Actividad Dos. Aumentar la Motivación de los Colaboradores a través de Mecanismos de Integración y Reconocimiento Laboral	68
Actividad Tres. Desarrollar Actividades de Bienestar Social	70
Actividad Cuatro. Fortalecimiento del Clima Organizacional y Desarrollo del Personal....	72
Recomendaciones	75
Conclusiones.....	77
Bibliografía	78
Apéndices.....	82

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ficha técnica de la encuesta</i>	44
Tabla 2 <i>Rango de edad de los colaboradores</i>	48
Tabla 3 <i>Porcentaje de colaboradores por género</i>	49
Tabla 4 <i>Nivel de valoración sobre la labor en la empresa</i>	50
Tabla 5 <i>Nivel de acceso a los supervisores</i>	51
Tabla 6 <i>Nivel de reconocimiento a los colaboradores</i>	52
Tabla 7 <i>Nivel de efectividad de los programas de inducción y reinducción</i>	53
Tabla 8 <i>Nivel de espacios para el desarrollo profesional</i>	55
Tabla 9 <i>Nivel de ambiente laboral</i>	56
Tabla 10 <i>Nivel de suministro de dotación</i>	57
Tabla 11 <i>Nivel de valoración de sugerencias</i>	58
Tabla 12 <i>Nivel de manejo de conflictos</i>	59
Tabla 13 <i>Nivel de retroalimentación</i>	60
Tabla 14 <i>Nivel de comunicación en el manejo conflictos</i>	61
Tabla 15 <i>Nivel de apoyo y orientación</i>	62
Tabla 16 <i>Nivel de satisfacción laboral</i>	63
Tabla 17 <i>Bienestar y recreación</i>	64
Tabla 18 <i>Propuesta de mejoramiento de la actividad uno</i>	67
Tabla 19 <i>Presupuesto financiero estimado de la actividad uno</i>	68
Tabla 20 <i>Propuesta de mejoramiento de la actividad dos</i>	69
Tabla 21 <i>Presupuesto financiero estimado de la actividad dos</i>	70
Tabla 22 <i>Propuesta de mejoramiento de la actividad tres</i>	71

Tabla 23 <i>Presupuesto financiero de la actividad tres</i>	72
Tabla 24 <i>Propuesta de mejoramiento de la actividad cuatro</i>	73
Tabla 25 <i>Presupuesto financiero estimado de la actividad cuatro</i>	74

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mapa de procesos de la empresa Superlogística Bga S.A.S</i>	19
Figura 2 <i>Distribución de los colaboradores en cada sede donde se prestan servicios</i>	20
Figura 3 <i>Organigrama de la empresa Superlogística Bga S.A.S</i>	21
Figura 4 <i>Edad</i>	47
Figura 5 <i>Género</i>	48
Figura 6 <i>¿Siente que sus superiores valoran su trabajo?</i>	49
Figura 7 <i>¿Es fácil acceder a mi superior inmediato cuando necesito de su apoyo y orientación?..</i>	51
Figura 8 <i>¿Ha recibido reconocimiento de parte de sus jefes por el trabajo que realiza?</i>	52
Figura 9 <i>¿Los programas de inducción y reinducción que realiza la empresa son efectivos y adecuados?</i>	53
Figura 10 <i>¿Le ofrecen capacitación u otra forma de desarrollo para crecer profesionalmente?</i>	54
Figura 11 <i>¿El ambiente laboral de su centro de trabajo facilita el cumplimiento de sus funciones?</i>	55
Figura 12 <i>¿Cuenta con los elementos y maquinaria necesaria para la ejecución de sus funciones?</i>	56
Figura 13 <i>¿Sus jefes tienen en cuenta sus sugerencias al momento de tomar decisiones?</i>	58
Figura 14 <i>¿El apoyo brindado por la empresa para el manejo de los conflictos laborales y personales son efectivos y bien recibidos?</i>	59
Figura 15 <i>¿Cuándo cometo errores o cuando incumplo con mis tareas, busco una solución y las correcciones adecuadas en vez de señalar culpables?</i>	60

Figura 16 <i>¿Cuándo hay dificultades de comprensión en la comunicación, existe el dialogo entre los involucrados?</i>	61
Figura 17 <i>¿Cuándo hay dificultades para el cumplimiento de un objetivo cuenta con la orientación y el apoyo de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?</i>	62
Figura 18 <i>¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?</i>	63
Figura 19 <i>¿Las actividades de bienestar y recreación brindadas por la empresa fortalecen su desempeño, convivencia y compromiso laboral?</i>	64
Figura 20 <i>Cronograma de las actividades previas al plan de mejora</i>	66

Lista de Apéndices

Apéndice A Encuesta aplicada a la empresa Superlogística Bga S.A.S... ..	82
---	----

Introducción

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características de una organización y que influyen en el comportamiento de las personas, entonces el clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente en el que desempeñan sus funciones, que de una u otra forma repercute directamente en la labor que realizan, en sus comportamientos y en el desempeño laboral.

Hoy en día el clima organizacional es un tema importante a tener en cuenta, puesto que un ambiente positivo ayuda a obtener competitividad, productividad, buenos rendimientos y satisfacción al cliente, mientras que una mala interacción entre colaboradores y directivos conlleva a generar un mal clima laboral dentro de la organización. Las empresas siempre van a querer una interacción más amena donde se les permita entablar sociedades humanas dentro de las cuales se desarrollen mutuamente y puedan alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, se realiza una investigación en la cual se analiza y se diagnostica el clima laboral de la empresa Superlogística Bga S.A.S. en el área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander, donde se estudian los diversos referentes teóricos en relación al clima organizacional, sus conceptos claves, teorías y características, todo con el fin de tener los fundamentos necesarios para realizar un diagnóstico oportuno y de esta manera proponer planes de acción que lleven a mejorar el ambiente laboral.

El presente proyecto se realiza mediante una investigación de tipo descriptiva la cual se inicia con la recolección de datos a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados para conocer la percepción de los colaboradores sobre factores como motivación, comunicación, liderazgo, carga laboral, salario, trabajo en equipo, entre otros; con el fin de poder establecer, fortalecer y desarrollar acciones enfocadas en la mejora y la evaluación de una cultura

organizacional adecuada, que permita capacitar, evaluar e identificar el talento humano necesario, calificado y productivo.

Finalmente, este proyecto presenta el proceso de evaluación y realización de un plan de acción con el cual se demuestra que la empresa puede mejorar su clima laboral, y así mismo funcionar con buenas habilidades, destrezas, y con una adecuada implementación de programas de valores y cultura, se dará paso hacia la competitividad y al buen cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Reseña de la Empresa Superlogística Bga S.A.S.

Superlogística Bga S.A.S. es una empresa que nace en el año 2014 en la ciudad de Bucaramanga, Santander con el propósito de brindar soluciones integrales de limpieza y desinfección a entidades del sector salud, y en aquellas de áreas comunes como lo son hoteles, edificios, conjuntos residenciales, hospitales, entre otros.

La empresa se caracteriza por brindar un excelente servicio bajo los más altos estándares de calidad, además de contar con un gran sentido de responsabilidad en la ejecución de las labores destacándose por su compromiso y cumplimiento, buscando así posicionarse en el mercado actual y expandirse a otros sectores, tanto en entidades públicas como privadas.

Superlogística Bga S.A.S. se ha venido consolidando a través de los años, destacando entre su competencia por el compromiso, dedicación, organización y excelente desempeño profesional.

La empresa busca ampliar su portafolio de servicios ofrecidos para así abarcar nuevos mercados, permitiendo el cierre de nuevas oportunidades de negocios como el servicio de alimentación, asesoría ambiental y lavandería hospitalaria.

Misión

Somos una empresa privada dedicada a la prestación de servicios integrales de lavandería aseo y cafetería, apropiados a las necesidades del mercado; de instalaciones comunes, industriales y hospitalarias, al igual que, el servicio nutrición, de manera segura, eficaz y eficiente, reconocida por el cumplimiento, dedicación y cuidado en el desarrollo de nuestras labores ya que los servicios prestados están alineados a las exigencias requeridas, y manteniendo unos altos estándares de calidad, valorados a través de nuestra experiencia, excelente calidad del recurso humano, procesos y productos utilizados en nuestra labor.

Visión

Seremos reconocidos en Santander y la región para el 2025 como una empresa líder en la prestación de servicios integrales de lavandería aseo y cafetería infraestructura de tipo hospitalario, industriales, hotelero y residencial, al igual que, el suministro de alimentos con los estándares nutricionales exigidos a empresas del sector salud y educación, siendo caracterizados por nuestra calidad humana, sentido de responsabilidad, honestidad, desempeño eficiente y confiabilidad en la labor realizada, generando así una alta satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

Valores Corporativos

Lealtad.

Calidad humana.

Respeto.

Profesionalismo.

Sentido de pertenencia.

Compromiso.

Responsabilidad.

Trabajo en Equipo

Principios Corporativos

Superlogística Bga S.A.S. está comprometido con la satisfacción y seguridad del cliente mediante la ejecución de actividades descritas dentro de los procesos que conlleven a lograrlo.

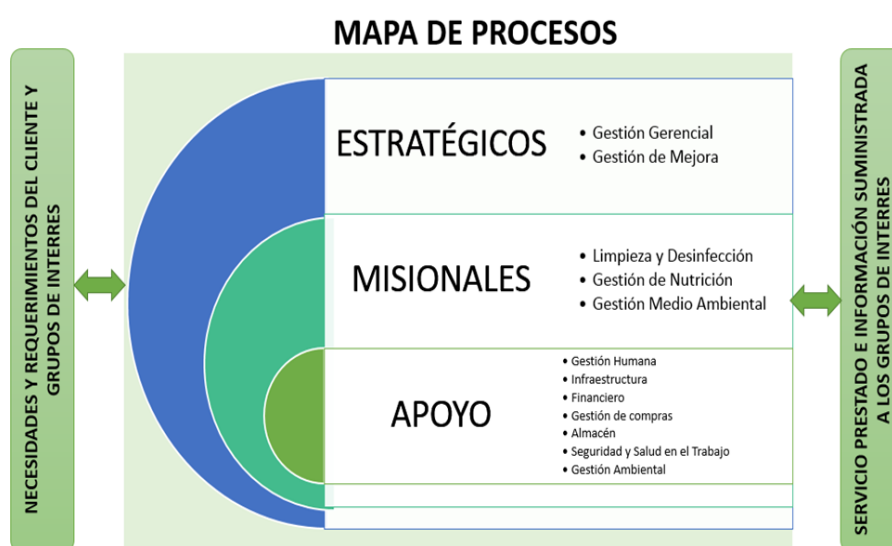
Como garantía para la prestación de un excelente servicio, Superlogística Bga S.A.S. se compromete con el cuidado constante de la propiedad del cliente al igual que salvaguardar a los

involucrados en el proceso, a través de la alineación con las políticas y principios corporativos del cliente.

Superlogística Bga S.A.S. está comprometido con el mejoramiento continuo, mediante la adopción de normas técnicas que soporten y estructuren los sistemas de gestión que se implementen.

Figura 1

Mapa de procesos de la empresa Superlogística Bga S.A.S.



Fuente: Superlogística Bga S.A.S.

Clientes

Superlogística Bga S.A.S., actualmente presta los servicios en el área metropolitana, en entidades del sector público y privado. Entre los clientes se encuentran los siguientes:

Hospital Universitario de Santander

Clínica Materno Infantil San Luis

Hospital Psiquiátrico San Camilo

ISABU

Entre otros.

Estructura Organizacional

La empresa Superlogística Bga S.A.S. cuenta con 267 colaboradores distribuidos en los diferentes centros asistenciales prestando los servicios integrales de aseo y cafetería en el área de Bucaramanga, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 2

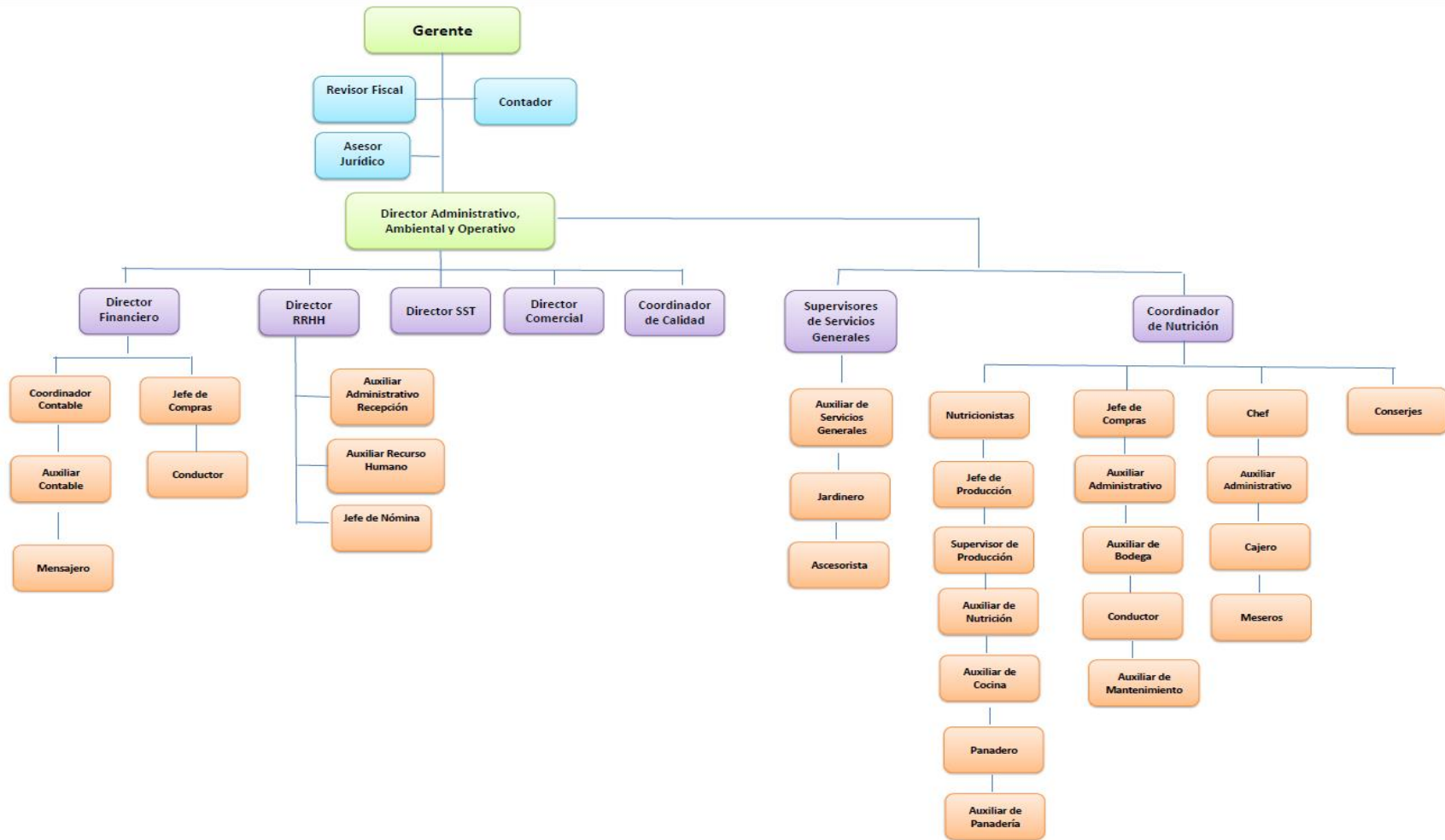
Distribución de los colaboradores en cada sede donde se prestan servicios.

	CPA	SAN LUIS	VIP SAN L	ISABU	LAV	CATME	HUS	SAN CAMILO	TOTAL
SUPERVISORAS					2		1	1	4
AUX SERVICIOS GENERALES	1	40			20	1	75	22	159
NUTRICIONISTA	2						2	1	5
AUX NUTRICION	11		23	8			22	17	81
PANADERO	1								1
CONDUCTOR	4				2				6
MANTENIMIENTO	2				1				3
DIRECTOR COMPRAS	1								1
DIRETOR RH	1								1
DIRECTOR FINANCIERO	1								1
DIRECTOR ADMINIST	1								1
NOMINA	1								1
AUX ADMINI					1		1		2
DIRECTOR SST	1								1
									267

Fuente: Superlogística Bga S.A.S.

Figura 3

Organigrama de la empresa Superlogística Bga S.A.S.



Fuente: Superlogística Bga S.A.S.

Problema

Planteamiento del Problema

En la empresa Superlogística Bga S.A.S., se ha reconocido un problema de insatisfacción laboral, inconformismos, desmotivación, que afecta directamente el desempeño laboral y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Superlogística Bga S.A.S. ha manifestado su interés en indagar sobre la percepción que tienen sus colaboradores en lo referente al clima organizacional, y conocer la interacción con respecto a las variables de medición del clima organizacional e identificar en qué centros de trabajo presentan mayor dificultad con el fin de plantear soluciones que permitan mejorar la competitividad de la empresa.

Comenzamos citando a Litwin (1968) quien afirma que el clima organizacional se define por las características o cualidades del ambiente de trabajo y que es percibido por los miembros de una organización los cuales influyen de manera directa sobre su conducta y sobre las expectativas, es decir, que el clima laboral es la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización, el trato, los líderes, los compañeros, el funcionamiento, el desarrollo y su motivación entre otros, y estos factores influyen directamente en el desempeño de su labor.

Según García & Bedoya (1997, como se citó en García 2009) para medir el clima organizacional de una empresa se debe contar con tres estrategias, la primera es a través de la observación del comportamiento y desarrollo de los colaboradores; la segunda, es realizar entrevistas a las personas que laboran en la empresa; y la tercera y más común es la realización de encuestas a cada una de las personas que forman parte de la empresa a través de cuestionarios realizados con ese fin.

Dentro de un marco organizacional es muy importante considerar como el núcleo de investigación a los colaboradores y/o empleados, quienes son el eje principal de esta investigación, y quienes serán objeto de análisis para permitir identificar las variables que están afectando el clima laboral, y así mismo conocer cuáles son las condiciones laborales y sociales con las que cuentan dentro de la organización; todo ello con el fin de propender por una mejora del clima organizacional y que permita aunar esfuerzos para que se puedan establecer mejoras a largo plazo y siendo este un trabajo en equipo de todos los miembros de la organización en sus diferentes niveles como empresa.

Es por esto que surge la necesidad de identificar las causas que está generando la insatisfacción laboral y el bajo desempeño del personal que labora en el área de servicios generales del centro Hospital Universitario de Santander, y en ese sentido realizar una caracterización de las variables que afectan el clima organizacional con el fin de diseñar estrategias de solución y mitigación de las problemáticas identificadas.

Estas soluciones que se plantearán durante el desarrollo de la investigación, contribuirán a la disminución del inconformismo y la desmotivación de los colaboradores y ayudará a que los estos se sientan parte de la organización, como una pieza fundamental para su desarrollo, pues es claro que una vez el colaborador crea sentido de pertenencia sobre la empresa, dará todo de él y del mismo modo mejorará la efectividad de la organización y todos estarán dirigidos hacia un mismo fin, el cumplimiento de las metas propuestas que posibilite conseguir el éxito esperado.

De acuerdo a lo anterior, se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima laboral de la empresa Superlogística Bga S.A.S. en la sede del Hospital Universitario de Santander?

Antecedentes del Problema

El clima laboral ha sido un tema importante de investigación donde los colaboradores se han tenido que enfrentar a múltiples cambios a nivel laboral, y el mundo cada vez más exige un proceso de adaptación por parte de las organizaciones para que puedan mejorar sus resultados.

Es por esto que muchas compañías han realizado cambios internos en sus empresas para ser más competitivos, pero no se han enfocado en la importancia que tiene el clima laboral y cómo influye en los colaboradores; especialmente en su comportamiento, actitudes, emociones y otros factores que inciden en una buena o mala percepción frente a su entorno de trabajo y su manera de relacionarse con sus compañeros y superiores.

Estos factores pueden llegar a afectar el desempeño y el rendimiento laboral del colaborador, y en ese sentido queremos enfocar nuestra investigación para implementar un plan de mejora que permita mejorar el clima laboral de los colaboradores que se encuentran en el área de servicios generales de la empresa Superlogística Bga S.A.S., ubicados en la sede del Hospital Universitario de Santander.

Hoy en día observamos que un buen ambiente laboral puede llegar a mejorar o empeorar los niveles de productividad de una empresa, y es por esta razón que se han realizado diversas investigaciones sobre el clima organizacional que nos han permitido establecer conceptos clave sobre el tema a estudiar y los instrumentos de medición más adecuados que nos permitan fortalecer el desarrollo de una propuesta de mejora del clima laboral de la empresa Superlogística Bga S.A.S.

Según Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021), en su artículo “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores” (Pág. 11), mencionan que existe una influencia directa entre el clima organizacional y el desempeño

laboral, y así mismo existen elementos como la adaptación, las condiciones de trabajo y la comunicación interna de la empresa, que pueden llegar a afectar de manera significativa el rendimiento de los colaboradores.

Así mismo Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021) en su artículo “Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana”, concluyen algo muy importante y es con relación al nivel de percepción de los colaboradores, el cual mejora cuando existe trabajo en equipo, una buena comunicación entre colaboradores y directivos, y un buen manejo de las comunicaciones internas de la empresa.

Otro elemento del clima laboral que se debe tener en cuenta es el nivel de compromiso del colaborador con la empresa, y la buena relación que debe existir entre los colaboradores y sus superiores. En la investigación realizada por De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010), en su artículo denominado “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización” (Pág. 125), concluyen que “la buena relación entre jefe y colaborador va a favorecer la imagen que el empleado tiene de la organización en cuanto a la valoración y trato que da a su capital humano (bienestar), aumentando así su sentimiento de vínculo emocional hacia la misma (compromiso)”.

Ahora bien, citamos a Cardozo (2012) quien realizó una investigación para proponer un plan de mejora del clima organizacional del E.S.E. Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza, cuyo objetivo general era convertir la institución en un lugar eficiente, eficaz y efectivo para trabajar, basados en la gestión de la satisfacción de los colaboradores, iniciando con la identificación de los detractores del clima laboral para proponer dichos planes de acción, y la investigación se basó en una población de 55 funcionarios y una muestra de 29 colaboradores. La

metodología aplicada fue de tipo mixto, con un enfoque descriptivo, y se aplicó un cuestionario de 35 preguntas.

Esta investigación dio como resultado que existen indicadores que hace que los colaboradores no estén satisfechos ni motivados, se evidencian inconformidades por la demora en los pagos, por la falta de un plan de incentivos, la falta de comunicación, además existe una falla en el direccionamiento estratégico y propone que su mejoramiento impactará directamente en la motivación y compromiso de los colaboradores; además de otra falla identificada en cuanto a la falta de capacitación por lo que se propuso utilizar el convenio que se tiene con algunas entidades para que a través de capacitaciones y la implementación de un plan de bienestar para la mejora de la productividad, satisfacción, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de la entidad.

El aporte a la presente investigación es que permite determinar que el clima organizacional si tiene gran influencia sobre el desempeño de los colaboradores y se evidencian los métodos utilizados para la recolección de información, los diferentes instrumentos de recolección utilizados y los planes de mejora propuestas.

Además, que es fundamental que exista una buena relación entre los colaboradores y los jefes, porque favorece mucho la percepción del colaborador hacia su empresa, porque aumenta el sentido de pertenencia, y el querer seguir aportando con su trabajo a la empresa, y mantenerse dentro de la organización porque siente que vale la pena su esfuerzo y dedicación. De igual manera es importante destacar que una buena comunicación entre los miembros de la organización, impacta significativamente en el rendimiento laboral, y es por ello que hemos desarrollado este trabajo con el fin de buscar las soluciones efectivas al clima laboral estudiado y obtener resultados favorables.

Justificación de la Investigación

Chiavenato (2000) define el clima organizacional como las cualidades del ambiente laboral, las cuales son percibidas por los miembros de la organización y tienen una influencia directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, por consiguiente, es importante que exista una percepción positiva por parte de los colaboradores, para que trabajen motivados, que tengan un gran desempeño y de esta manera garantizar la excelente ejecución de sus labores.

En la actualidad el clima organizacional nos permite identificar y evidenciar su influencia dentro del comportamiento de un grupo o conjunto de colaboradores, evaluando su desempeño en sus respectivas áreas de la organización logrando encontrar falencias de ámbito motivacional, de falta de liderazgo, de capacitación y comunicación.

La empresa o la organización deberá comprometerse a generar estrategias y planes de acción en búsqueda de atacar los esos puntos débiles, siendo capaz de dar respuesta rápida y oportuna para enfrentar el problema. Es importante que los colaboradores estén relacionados en este proceso ya que ellos los que se encuentran involucrados en la empresa puedan ser escuchados y valorados por parte de la organización.

La presente investigación se plantea al ver la necesidad de la empresa Superlogística Bga S.A.S. de evaluar el clima organizacional en el área de servicios generales de la sede del Hospital Universitario de Santander, con el fin de identificar las posibles causas de la problemática planteada, es decir el bajo desempeño e insatisfacción laboral por parte de los colaboradores, y de esta manera proponer medidas correctivas que se puedan implementar en el centro con el fin de tener una mejor continua en la percepción del ambiente laboral, y que repercutan directamente en el desempeño, satisfacción, productividad y la motivación de los colaboradores. Por ende, el

resultado de la presente investigación es importante para la empresa ya que la implementación de los planes de acción permitirá que se solucionen los problemas presentados.

Adicionalmente, para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD es importante que los estudiantes tengan la capacidad de realizar este tipo de proyectos, los cuales se encuentran dentro de las líneas de investigación de la universidad y son un aporte para la comunidad.

Finalmente, esta investigación es significativa debido al impacto que puede generar en la sede objeto de estudio y adicionalmente en las demás sedes de la empresa Superlogística Bga S.A.S., ya que servirá de base para implementar nuevas estrategias que permitan mejorar el clima organizacional percibido por todo el personal en las diferentes sedes y áreas de la empresa, lo que resultará en la realización de un trabajo de calidad, eficiente y eficaz, además de contar con colaboradores motivados.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima laboral en el área de servicios generales de la empresa Superlogística Bga S.A.S. adscritos al Hospital Universitario de Santander a través de la identificación de los factores que inciden en el bajo rendimiento e insatisfacción laboral.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el área de servicios generales de la empresa Superlogística Bga S.A.S. adscritos al Hospital Universitario de Santander.

Diseñar un instrumento que permita recolectar información, para conocer el estado actual de la empresa e identificar las variables que afectan el clima laboral.

Evaluar los resultados de diagnóstico mediante el análisis de los datos previamente recopilados, a través de un instrumento de recolección de datos tipo encuesta en la escala Likert.

Proponer alternativas de solución mediante la consolidación de un plan de mejoramiento del clima organizacional.

Marco Teórico

El marco teórico es una parte fundamental de un trabajo de investigación ya que recopila todos los referentes bibliográficos y conceptos que sirven para justificar y sustentar el proyecto. Para la presente investigación es importante conocer el concepto y métodos de medición del clima laboral.

Clima Organizacional

Desde su aparición el concepto de clima organizacional se ha ido fortaleciendo a través del tiempo y de las definiciones de los diferentes autores, para Chiavenato (2011) el clima organizacional hace referencia al ambiente existente en un entorno laboral y entre los miembros de una organización y que está ligado con la motivación, es decir, el clima laboral es la percepción que tienen los miembros de una empresa sobre la misma, sus líderes, sus compañeros y el ambiente en el que desarrolla sus funciones.

Según Álvarez (1995, cómo se citó en García 2009) es el resultado de la interacción de diferentes factores, como lo son las personas, la estructura y los procesos, es decir, aquellos que se dan en un ambiente de trabajo y que influyen en el comportamiento y motivación de los colaboradores, y se considera, además, que el mismo puede afectar o potencializar la productividad, por ello, es importante resaltar que en la actualidad el clima organizacional es un factor clave en las empresas.

De acuerdo con Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente de cada organización, el cual es percibido por todas las personas que laboran en ella de acuerdo con sus propias condiciones y la estructura organizacional, adicionalmente a estos aspectos, para Sudarsky (1977, citado en García 2009) también influyen factores como las políticas, los

procesos administrativos, la tecnología y la toma de decisiones, los cuales para Álvarez (1995) influyen de manera directa en la satisfacción, motivación, comportamiento y desempeño laboral.

Por su parte Chiavenato (2000) ratifica que el clima organizacional repercute en el comportamiento que tienen los colaboradores en la empresa, es decir, que dicho ambiente afecta la ejecución de las labores, las relaciones con los compañeros y con los líderes de la organización, cuando se cuenta con un clima laboral positivo resulta más fácil y agradable para los colaboradores realizar sus tareas, cumplir con sus objetivos y aportar de gran manera al alcance de las metas globales de la empresa, posicionando así a la compañía.

Todas estas definiciones llevan a concluir al clima organizacional como la identidad atribuida a la empresa por sus colaboradores, como resultado de la percepción individual que tiene cada persona que hace parte de la organización; esta percepción es subjetiva y depende de cada colaborador y su situación, y dicho resultado influye de manera importante en el comportamiento del individuo y en la motivación con la que el colaborador hace sus labores, por lo tanto, en su desempeño y efectividad.

Importancia del Clima Organizacional

El clima laboral es un factor influyente en el comportamiento de las personas, según Amador (2017) este afecta o mejora factores como la comunicación, las relaciones entre los miembros de la organización, la confianza, efectividad, eficacia entre otras, lo que puede causar efecto directamente en el alcance de los objetivos, ya que indudablemente, un ambiente laboral positivo permite que se realicen las labores de la manera más adecuada, que se trabaje en equipo y por lo tanto que se alcancen las metas propuestas.

Mejorar el clima laboral es sumamente importante, teniendo en cuenta que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación, ya que cuando un colaborador se

siente motivado el clima laboral, las relaciones laborales, la actitud y desempeño mejoran, y por el contrario si están desmotivados el clima laboral se ve afectado y los colaboradores trabajan sin ganas, frustrados y con una gran falta de interés por su labor y por ende por las metas de la empresa. Por último, un clima laboral positivo y una adecuada motivación son un factor clave en la creación de sentido de pertenencia hacia la organización.

Por su parte, Brunet (1987) resalta la importancia que tiene para la organización la medición del clima laboral por las siguientes razones: permite evaluar las causas que contribuyen a las actitudes negativas de los colaboradores frente a la organización, entre ellas el estrés o insatisfacción; ayuda a la organización a identificar hacia donde deben enfocar sus esfuerzos con el fin de realizar cambios que se mantengan con el tiempo y que permitan mejorar el clima laboral; y por ultimo establecer planes de mejora que permitan que la organización tenga un mayor desarrollo y la capacidad de anticiparse a los posibles problemas que se presenten, buscando soluciones que no afecten los procesos al interior de la empresa.

Mecanismos de Evaluación

En el análisis del clima organizacional según Méndez (2006) se utilizan diferentes instrumentos que permitan identificar los diversos aspectos o situaciones que puedan afectar a un colaborador, su comportamiento y la realización de sus labores, cabe resaltar que dichos factores pueden ser internos o externos. Es por ello que realizar un diagnóstico del clima organizacional resulta importante ya que permite identificar la percepción que tienen los colaboradores de la organización, de sus labores, de su equipo de trabajo y se puede determinar si se encuentra a gusto y motivado.

Para realizar el diagnostico el investigador tiene la opción de evaluar diferentes dimensiones, esto con el fin de identificar las falencias de manera un poco más específica y de

esta manera recomendar acciones o planes de mejora que haga que se mejore la efectividad, eficiencia y motivación de los colaboradores de la organización.

Para realizar un estudio o investigación del clima organizacional García y Bedoya (1997) definen que se tienen estrategias tales como la observación pero es una forma de medición, requiere de una cantidad mayor de tiempo y es subjetiva, ya que depende de la percepción de la persona que realiza la medición; también está la entrevista que se investiga sobre aspectos específicos de la empresa, y las mismas se pueden realizar de manera individual o grupal; y por último la encuesta que es método que consiste en la realización de un cuestionario diseñado con el fin de medir el clima organizacional.

De igual manera para Brunet (1987) el instrumento adecuado es la encuesta por que consiste en un cuestionario escrito con respuestas de tipo nominal o de intervalo, generalmente de tipo Likert, en el cual se realizan preguntas sobre los diferentes factores o situaciones de la empresa y los colaboradores responden indicando si están de acuerdo o no, o cual sería el escenario ideal, para de esta manera conocer que tan a gusto está el mismo con el clima actual de la organización.

Y por último tenemos dentro de los cuestionarios escritos, el Modelo de Octavio García (1987, como se citó en García, 2009), el cual busca conocer la percepción que tienen los colaboradores respecto a el reconocimiento, la organización, los objetivos, el lugar donde desarrolla sus labores y la posibilidad de desarrollo, y gracias a este modelo de estudio, se decide aplicar un cuestionario de 16 preguntas que fueron diseñadas con el fin de establecer un perfil del colaborador, determinar el clima laboral y a partir de allí proponer planes de acción para mejorar el ambiente de la empresa.

Marco Legal

Actualmente las empresas en busca del mejoramiento de las condiciones de trabajo de los colaboradores, deben tener presente las diferentes leyes, normas, decretos, que el Estado promulgado a lo largo de estos años en el cual se han establecido lineamientos para la contratación de colaboradores y para garantizar que sean vinculados a las empresas con las mejores condiciones laborales.

Todas estas normas tienen un impacto dentro de las organizaciones y en la medida que ellas apliquen estas normas, los colaboradores se sentirán respaldados y se fomentará un mejor ambiente laboral.

A continuación se menciona algunas normas y artículos que son elementos legales que van sujetos al manejo de la contratación laboral y que las empresas no pueden omitir como lo es la empresa Superlogística Bga S.A.S.

En el artículo 43 de la Constitución Política de Colombia establecida el 04 de julio de 1991, describe que “La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación”, y en este sentido las empresas deben garantizar que tanto a mujeres como hombres se les da un trato equitativo sin discriminación alguna.

Ahora bien, en el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia (C.P, 1991, art. 25), dice que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado”, y en ese sentido todas las personas que tienen acceso a un contrato laboral, tienen derecho a condiciones dignas y justas, y las empresas deben procurar cumplir la norma.

También se encuentra el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia que habla un poco de la forma como se deben establecer los estatutos del trabajo, siguiendo con una serie de principios fundamentales para garantizar el trabajo, y tenemos algunos de estos principios fundamentales como la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima, la estabilidad en el empleo, entre otras, que son importantes en el sistema de ley que tiene como propósito lograr que los colaboradores sean reconocidos de forma legal y sobre todo dignificar su labor y de esta manera evitar cualquier situación que limite su derecho al trabajo.

Código Sustantivo del Trabajo

Ahora bien, en Colombia toda relación laboral se rige bajo el Código Sustantivo de Trabajo, que en su artículo 5, define el trabajo como “toda actividad humana independientemente, material o intelectual, persistente o transitoria que una persona realiza al servicio de otra y cualquier persona que sea su finalidad, continuamente que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

De este modo quiere decir que las actividades que realice un colaborador podrán ser reconocidas siempre y cuando haya firmado un contrato con todas las garantías, y está sujeta al sistema laboral que actualmente rige en Colombia.

Así mismo toda empresa debe tener dentro de sus políticas la creación de un reglamento interno de trabajo, el cual debe ser diseñado bajo los lineamientos establecidos en el artículo 104 del Código Sustantivo del Trabajo, y este reglamento debe cumplir con una serie de lineamientos tales como normas, conductoras, deberes y obligaciones que permiten el desarrollo adecuado de las labores garantizando la efectividad y el cumplimiento tanto del colaborador como del empleador.

Sistema de Seguridad Social

De igual manera cada colaborador dentro de un sistema laboral tiene derecho al Sistema de Seguridad Social en Colombia (Ley 100 de 1993) quien define que es “obligación por parte del estado y la sociedad con el fin de garantizar de forma económica, de salud y de servicios complementarios llevando un adecuado control donde se evita desequilibrios económicos y sociales”. Podemos entender con esta ley que se debe garantizar en todo momento la calidad de vida y el trabajo digno de un colaborador independiente de su actividad o labor.

También se cuenta con la Resolución 2646 de 2008, emitida por el Ministerio de Protección Social, la cual señala la normatividad de los factores de riesgo psicosocial y salud mental ha venido evolucionando de forma significativa, y es una norma que debe ser revisada por la empresa pues es un factor de riesgo actual y las empresas deben proporcionar las actividades que permitan la medición del clima organizacional y estrés laboral que se esté presentando en la empresa.

Selección y Contratación de Personal

Dentro de una política de contratación y selección de personal se tienen en cuenta muchos procesos y políticas en un sentido más amplio son: “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Mata & Lenny, 2009, como se citó en Yuperel, B.R., Pasta Balderramos, R., & Hernández Watson, M.A, 2020).

Esto es importante para que al momento de seleccionar el personal se garanticen los procesos y el respectivo acompañamiento para definir el perfil más adecuado, escoger la

modalidad de contrato y requisitos, que el candidato cumpla con las habilidades, capacidades y experiencias para el cargo.

Metodología

Para dar continuidad a los objetivos planteados en este proyecto de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga S.A.S., dentro de la metodología se escogió como herramienta la observación, información primaria, entrevistas etc. de igual manera se diseñó un instrumento de recolección de información que se aplicó directa a los colaboradores que laboran en el área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander. Para ello se analizaron diferentes investigaciones relacionadas con la temática del proyecto, lo que cual permitió que se abordara la investigación de forma objetiva.

Diagnóstico Organizacional

Superlogística Bga S.A.S. presta los servicios de outsourcing especialmente en entidades de salud, y sus intervenciones en los círculos de calidad se encontró una problemática en el clima organizacional que afecta al personal contratado en la sede del Hospital Universitario de Santander, en el área de servicios generales, que cuenta con un total de 75 colaboradores contratados para realizar la limpieza y desinfección de las áreas asistenciales de la entidad.

Dentro de estas problemáticas, se identificaron las siguientes:

Actitudes negativas de los colaboradores hacia la compañía (políticas, normas, procedimientos, etc.)

Inconformismos por algunas condiciones laborales en cuanto a oportunidades de ascenso, recompensas financieras y beneficios emocionales.

Malas relaciones interpersonales dentro de la empresa, entre compañeros de trabajo y directivos.

A continuación se mencionan las áreas es las que se divide la empresa:

Área Gerencial

Esta área de la empresa tiene como finalidad dirigir la empresa, planear estrategias y asignar los recursos para dar cumplimiento a los requerimientos sanitarios, legales, HSEQ, internos, de clientes y partes interesadas; alineándolos con los objetivos y políticas del SGC, y de este modo incrementar el nivel de ingresos y lograr un crecimiento en ventas. Está conformada por el Gerente, el Director Administrativo, Ambiental y Operativo, el Revisor fiscal, el Contador, y el Asesor jurídico.

Dentro de las responsabilidades de la gerencia realiza intervención en el programa del clima organizacional, examina los resultados del análisis del entorno y clima laboral y aprueba el plan de intervención.

Área Comercial

Esta área de la empresa tiene como finalidad la búsqueda de clientes potenciales con el fin de incrementar los ingresos de la organización y de igual manera la satisfacer sus necesidades. Se encarga de realizar seguimiento a la satisfacción de cliente, atención de quejas y reclamos con el fin de realizar acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento continuo de los procesos misionales de la empresa. Responsable: Gerente Comercial.

Área de Recursos Humanos

Esta área de la empresa se encarga de llevar a cabo la planeación y el diseño de los perfiles de los cargos y asignar las responsabilidades del personal a contratar; además de realizar el proceso de selección de hojas de vida y verificación de los perfiles, identificar necesidades de formación y/o capacitación, y evaluar el desempeño del personal.

De igual forma lidera el programa de evaluación del clima organizacional realizando las siguientes actividades:

Define los factores y construye las preguntas a evaluar en el proceso de análisis de clima laboral.

Procesa las encuestas e identifica los factores relevantes que están afectando el clima laboral.

Genera planes de intervención y capacitaciones al personal.

Coordina la ejecución de los planes de capacitación.

Evalúa los índices de cobertura y de cumplimiento.

Personal responsable del área de recursos humanos: Director de Recursos Humanos, Auxiliar administrativo de Recepción, Auxiliar de Recursos Humanos, Jefe de Nómina.

Área de Calidad

Esta área de la empresa cumple una función importante en el tema de administrar la documentación del sistema de calidad garantizando su disponibilidad y actualización. Así mismo, fomenta la toma de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora que busquen mejorar los procesos de la organización. La persona responsable es el Coordinador de Calidad.

Área Operativa y Supervisión

El área operativa de la empresa está a cargo de las supervisoras de los diferentes centros de costos, y dentro de sus responsabilidades está planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de servicio de aseo y desinfección.

Los supervisores apoyan en la ejecución evaluación de clima laboral, y en la ejecución de las actividades propias del programa de intervención en el clima laboral. Este proceso es liderado por el supervisora- auxiliar de servicios generales-auxiliares de Nutrición.

Área de Mantenimiento

Esta área es la encargada de realizar el mantenimiento de maquinaria, equipos e infraestructura, necesarios para el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, con el fin de mejorar las condiciones laborales y la prestación de un mejor servicio.

El coordinador de mantenimiento debe realizar la programación de mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria, equipos e infraestructura, revisar y ejecutar el cronograma de mantenimiento de maquinaria, equipos e infraestructura. Responsable coordinador de mantenimiento- auxiliar de mantenimiento.

Teniendo en cuenta que se tiene como objetivo el diseño de un plan de mejora del clima organizacional centrado principalmente en el área de servicios generales de la empresa Superlogística Bga S.A.S. que laboran en la sede del Hospital Universitario de Santander, se propuso una investigación de tipo cuantitativa que nos darán los resultados y herramientas para sugerir las recomendaciones a las que haya lugar, y que contribuyan a la solución del problema del clima organizacional.

Por medio de esta investigación se espera determinar la percepción de clima laboral y algunos aspectos relacionados con la sensación de bienestar, aceptación y apoyo que sienten los colaboradores por parte de sus superiores.

Enfoque de Investigación

Para dar respuesta al problemática planteada en la presente investigación, se tuvo en cuenta un enfoque mixto, basándonos en los autores Hernández Sampieri y Mendoza (2018), que indican que los métodos mixtos recolectan datos cualitativos y cuantitativos con el fin de tener un entendimiento mejor del tema de estudio, por lo tanto, para la presente investigación se utilizó un enfoque de tipo mixto, porque contempló elementos de tipo cualitativo con el estudio de los

diversos referentes teóricos sobre el clima organizacional y elementos de tipo cuantitativo, con la aplicación de un instrumento de recolección de información con el fin de conocer el clima organizacional de la empresa Superlogística Bga S.A.S. del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander.

Tipo de Estudio

Según el autor Arias (2012, p. 24), la investigación de tipo descriptiva consiste en el estudio y caracterización de una persona o grupo con el fin de establecer su comportamiento. Por ello, la presente investigación también contempló un estudio descriptivo de los resultados recopilados, con los cuales se obtuviera el análisis y descripción las principales características del clima organizacional de la organización.

La técnica a utilizar dará los resultados y recomendaciones que contribuyan a la solución del problema del clima organizacional. Por medio de esta investigación se logrará determinar la percepción de clima laboral y algunos aspectos relacionados con la sensación de bienestar, aceptación y apoyo que sienten los colaboradores por parte de sus superiores.

Población

Según el autor Arias (2012) la población es una muestra finita o infinita de individuos con características similares la cual se delimita de acuerdo al problema de investigación y su objetivo, para la presente investigación la población está constituida por 75 colaboradores contratados en el área de servicios generales de la sede del Hospital Universitario de Santander.

Muestra

Según Arias (2012) la muestra es un conjunto de individuos que representa a la población objeto de estudio, sin embargo, tienen un margen de error. La muestra se ha establecido mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

e = nivel de error

p = probabilidad de que ocurra el evento

q = probabilidad de que no ocurra el evento.

N = 75

Z= 95% = 1,96

e = 0,05

p = 0,5

q = 0,5

$$n = \frac{75 \cdot 1,96^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{0,05^2 \cdot (75 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = \frac{72,03}{1,1454} = 62,88$$

Muestra: 63

Encuesta

Como método de recolección de información para este caso, se ha escogió el instrumento de encuesta, el cual se aplicó a los colaboradores del área de servicios generales que se encuentran actualmente adscritos a la sede del Hospital Universitario de Santander. Esta encuesta tuvo como propósito recolectar información que nos permitiera establecer cuáles son esos factores que inciden en el bajo rendimiento y en la insatisfacción laboral percibida como una problemática del clima laboral de la empresa.

En la siguiente ficha técnica se presenta el método de recolección de información que utilizamos y aplicamos a un total de 63 colaboradores del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander.

Tabla 1

Ficha técnica de la encuesta

Nombre de la encuesta	Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga S.A.S. del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander.
Objetivo de la encuesta	Recolectar información con respecto al clima laboral en la empresa Superlogística Bga S.A.S. y dirigida a los colaboradores que prestan sus servicios en la sede del Hospital Universitario de Santander.
Encuestadores	Diana Milena Arenas Carrillo Samuel Ferley Laguado Martínez Julieth Karina Granados Caro Luz Dary Pinzón Orduz Yesid Sneider Garzón
Fecha de recolección de la información de campo	Del 11 al 14 de octubre de 2022
Marco de muestra	75 colaboradores contratados en el área de servicios generales de la sede del Hospital Universitario de Santander los cuales prestan el servicio de limpieza y desinfección.
Ciudad donde se realizó la encuesta	Bucaramanga, Santander
Tamaño de la muestra	63 colaboradores
Técnica de recolección	Encuesta-Preguntas cerradas
Link de la encuesta	https://forms.gle/3DUhzcCDZ8Mdq6QCA

Nota. Esta tabla muestra las características de la encuesta realizada durante el desarrollo del proyecto. *Fuente:* Autores del proyecto.

Posteriormente a la aplicación de esta encuesta, se realizó la tabulación de las preguntas y se analizaron los resultados que puedan ser de gran valor para la mejora del clima laboral, dado que con este análisis la empresa será debidamente informada, con el propósito de que puedan mejorar el clima organizacional mediante la aplicación de un plan de mejora.

Análisis e Interpretación de la Información

Para llevar a cabo el presente análisis, se realizó una escala de verificación tipo Likert con cinco categorías relevantes para la opinión del evaluador. Los encuestados respondieron a las afirmaciones seleccionando alguno de los siguientes parámetros:

Muy Poco

Poco

A veces

Casi Siempre

Siempre

Variables

Relación con la compañía: Este ítem permite conocer el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores frente a la organización.

Relación con jefes y supervisores: Permite identificar la percepción del colaborador frente a sus superiores y líderes. Esta fase consiste en la medición de los líderes en los siguientes aspectos: capacidad de escucha, nivel de exigencia, retroalimentación, comunicación efectiva, y habilidad de resolución de problemas.

Relación con los compañeros: Evalúa las relaciones interpersonales entre los colaboradores sus compañeros, teniendo en cuenta aspectos importantes como el trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Relación con el trabajo: En esta variable se evalúa la percepción y satisfacción de los colaboradores frente a: la labor que desempeñan, el reconocimiento y/o valoración, las funciones propias de su rol, la carga laboral y sus responsabilidades.

Formación y capacitación: Esta variable analiza el nivel de percepción sobre los procesos de inducción, reinducción y capacitación que ofrece la empresa a sus colaboradores.

Condiciones físicas y ambientales: En esta variable se mide el nivel de seguridad en el trabajo y condiciones ambientales de la empresa.

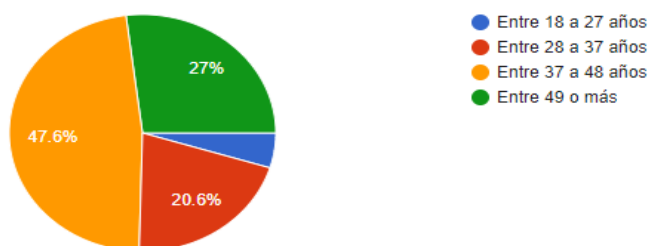
Comunicación: Califica la comunicación asertiva en toda la organización es decir la comunicación que se da de manera horizontal y vertical (directivos – colaboradores y entre las diferentes áreas)

Motivación y reconocimiento: En esta variable se evalúa el nivel de percepción de los colaboradores frente la motivación y bienestar; siendo estos los estándares para proyectarse al interior de la empresa.

A continuación presentamos el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta (Ver apéndice A) mediante la herramienta Google Forms.

Figura 4

Edad



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

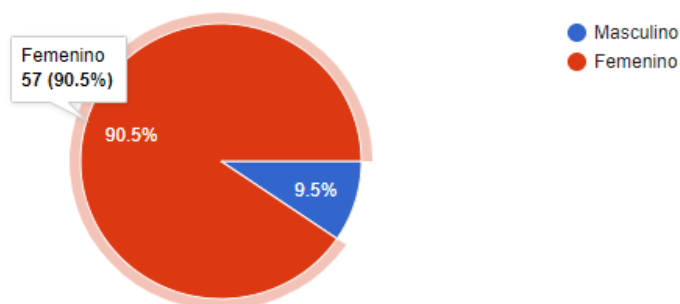
Tabla 2*Rango de edad de los colaboradores*

Edad	Cantidad	Porcentaje
Entre 18 a 27 años	3	4.8%
Entre 28 a 37 años	13	20.6%
Entre 37 a 48 años	30	47.6%
Entre 49 o más	17	27%

Nota. Esta tabla muestra el intervalo de edades de los participantes de la encuesta.

Fuente: Autores del proyecto.

Del total de la muestra se puede observar que la mayoría de la población se encuentra en un rango de edad entre 37 a 48 años, dicho rango equivale al 47,6% que equivale a 30 colaboradores, seguido esta que un 27% equivale a 17 colaboradores tiene entre 49 años o más, en un 20.6% que equivale a 13 colaboradores, y el rango de edad de 18 a 27 años solo se tiene un porcentaje de 4,8%.

Figura 5*Género*

Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 3*Porcentaje de colaboradores por género*

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	57	90,5%
Masculino	6	9,5%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de participantes de la encuesta por género.

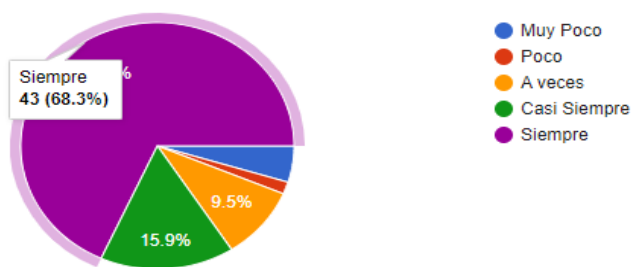
Fuente: Autores del proyecto.

Los colaboradores del área de servicios generales del Hospital Universitario de Santander, en su gran mayoría son del género femenino con un porcentaje del 90,5% del total de las personas encuestadas, que equivale a 57 colaboradores, y en un 9.5% que equivale a 6 género masculino, es notoria la baja participación de personal masculino en esta empresa, debido a que la labor que desempeñan son labores de jardinería, y trabajo en alturas.

Relación Jefe - Supervisor

Figura 6

¿Siente que sus superiores valoran su trabajo?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 4*Nivel de valoración sobre la labor en la empresa*

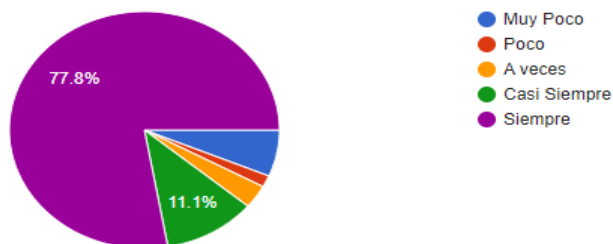
Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	43	68,3%
Casi siempre	10	15,9%
A veces	6	9,5%
Poco	1	1,6%
Muy Poco	3	4,8%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de valoración que sienten los colaboradores por parte de la empresa a la labor que realizan. *Fuente:* Autores del proyecto.

En la muestra se evidencia con un porcentaje importante del 68.35% equivalente a 43 colaboradores manifiestan que sienten que siempre su trabajo es valorado por sus jefes inmediatos, con un casi siempre 15.9% equivalente a 10 colaboradores. Mientras que un 15.8% sienten insatisfacción esto equivale a 10 colaboradores cuyas respuestas están el rango de inconformismo con ponderaciones bajas tales como (a veces-muy poco y poco) al no sentir valoración su trabajo por sus superiores. Este porcentaje de inconformismo puede acarrear bajo rendimiento y productividad del personal, ya que la percepción que tiene el colaborador sobre la valoración de su trabajo por parte de su líder tiene una gran incidencia en la motivación del colaborador y por ende en su productividad.

Figura 7

¿Es fácil acceder a mi superior inmediato cuando necesito de su apoyo y orientación?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 5

Nivel de acceso a los supervisores

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	49	77,8%
Casi siempre	7	11,1%
A veces	2	3,2%
Poco	1	1,6%
Muy Poco	4	6,3%

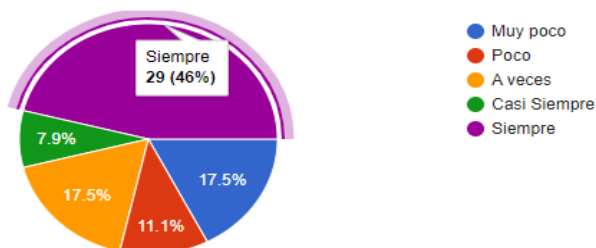
Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de colaboradores que se sienten apoyados por sus supervisores. *Fuente:* Autores del proyecto.

En el análisis de la figura 7, podemos evaluar la variable de relación entre jefes y supervisores donde se evidencia el inconformismo del personal del hospital universitario de Santander en un 11.1% de los colaboradores equivalente a 7 colaboradores insatisfechos al acceder fácilmente al supervisor o jefe inmediato cuando necesito de su apoyo y orientación. Por otra parte, en un 88.9% equivalente a 56 colaboradores argumentan la viabilidad en el apoyo y orientación por sus jefes. De igual manera perciben que su líder no tiene conocimiento de sus problemas y no sienten apoyo en la búsqueda de una solución oportuna.

Relación con el Trabajo

Figura 8

¿Ha recibido reconocimiento de parte de sus jefes por el trabajo que realiza?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 6

Nivel de reconocimiento a los colaboradores

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	29	46,01%
Casi siempre	5	7,9%
A veces	11	17,5%
Poco	7	11,1%
Muy Poco	11	17,5%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de colaboradores que han recibido reconocimiento de la empresa por su labor. Fuente: Autores del proyecto.

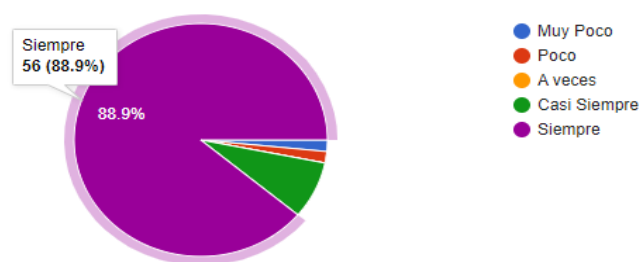
En la figura 8 hace referencia al reconocimiento, se puede evidenciar que el 46,01% equivalente a 29 colaboradores se muestran insatisfechos por no haber recibido el reconocimiento necesario de sus labores. Por otra parte el 53.9% equivalente a 34 colaboradores sienten el reconocimiento por parte de sus superiores. Por los anteriores resultados se debe realizar una intervención al personal inconforme para evitar una brecha desmotivación al entorno del personal adscrito a ese Hospital Universitario de Santander, siendo este un porcentaje considerable que va directamente relacionado con la dimensión de motivación. Cabe resaltar que

aunque se tiene un resultado de un 46% de los colaboradores siente que siempre han recibido reconocimiento, se debe entrar a validar la situación del resto del personal, buscando a través de planes de acción disminuir esos niveles de insatisfacción.

Capacitación

Figura 9

¿Los programas de inducción y reinducción que realiza la empresa son efectivos y adecuados?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 7

Nivel de efectividad de los programas de inducción y reinducción

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	56	88,9%
Casi siempre	5	7,9%
A veces	0	0,0%
Poco	1	1,6%
Muy Poco	1	1,6%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de satisfacción con los programas de inducción y reinducción

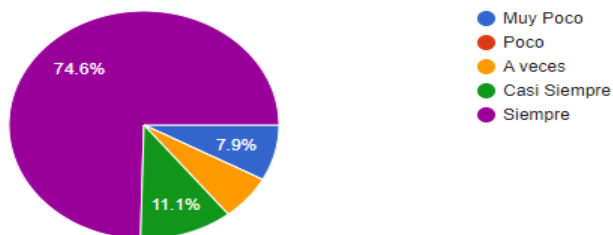
que brinda la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

En este resultado de la muestra se logra percibir que los colaboradores se encuentran satisfechos con el proceso de capacitación y reinducción brindados por la organización, para la correcta realización de sus labores, ya que un 96.8% equivalente a 61 colaboradores, y con un mínimo 3.2 % equivalente a 2 colaboradores manifiestan que no recibieron entrenamiento para

desarrollar competencias específicas propias para el desarrollo de sus actividades dentro de las instalaciones del HUS, si bien es un porcentaje pequeño, las empresas deben asegurarse de que el método de inducción sea el adecuado según las características del colaborador, es decir, el mismo no podría ejercer si la empresa no se asegura que tiene conocimiento pleno del proceso y puede garantizar la correcta ejecución de su labor sin exponerse a sí mismo, a otra persona o inclusive a la empresa. Para concluir según el análisis indica que las capacitaciones para la inducción e reinducción estos son efectivos y adecuados; lo que permite inferir que la empresa en este aspecto es fuerte y tiene establecido un proceso estructurado y robusto que abarca la mayoría de las funciones que desarrollan sus colaboradores y el proceso de aprendizaje de los mismos, lo cual es una estrategia que apunta al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, ya que brindar conocimientos y habilidades a los colaboradores permite aumentar la productividad y desempeño de estos.

Figura 10

¿Le ofrecen capacitación u otra forma de desarrollo para crecer profesionalmente?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 8

Nivel de espacios para el desarrollo profesional

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	47	74,6%
Casi siempre	7	11,1%
A veces	4	6,3%
Poco	0	0,0%
Muy Poco	5	7,9%

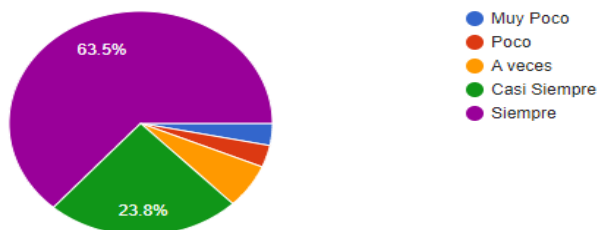
Nota. Esta tabla muestra el nivel de satisfacción con las actividades de desarrollo profesional que brinda la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

El muestreo nos permite evidenciar con un 85.7% equivalente a 54 colaboradores manifiesta que las capacitaciones brindadas en el centro de costo hospital universitario de Santander ofrecen capacitaciones para el desarrollo profesionalmente mientras que con un 7.9 % equivalente a 5 personas sienten insatisfacción relacionadas con las capacitaciones las cuales no aportan de forma significativa profesionalmente. Por lo anterior la entidad debe realizar programas de capacitación proyectada a mejorar el desarrollo profesional.

Condiciones Físicas y Ambientales

Figura 11

¿El ambiente laboral de su centro de trabajo facilita el cumplimiento de sus funciones?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 9*Nivel de ambiente laboral*

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	40	63,5%
Casi siempre	11	17,5%
A veces	6	9,5%
Poco	2	3,2%
Muy Poco	4	6,3%

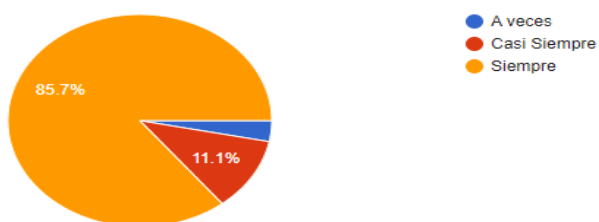
Nota. Esta tabla muestra el nivel de satisfacción con el ambiente laboral en la empresa. *Fuente:*

Autores del proyecto.

En la figura 11, que hace referencia a condiciones físicas y ambientales, un 81% equivale al 51 colaboradores, correspondiente a la sumatorias de mayor ponderación (siempre y casi siempre), manifiesta que el ambiental laboral del trabajo facilita el cumplimiento de sus funciones, por otra parte para el 19% equivale a 12 colaboradores el ambiente en el que desarrollan sus funciones no es el más adecuado y dificulta la ejecución de sus labores, se evidencia en esta pregunta la importancia de la realización del diagnóstico del ambiente laboral, infraestructura y valoración de los puestos de trabajo, buscado proponer acciones de mejora frente a las condiciones físicas del entorno de trabajo de estos colaboradores adscritos al Hospital Universitario de Santander.

Figura 12

¿Cuenta con los elementos y maquinaria necesaria para la ejecución de sus funciones?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 10*Nivel de suministro de dotación*

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	54	85,7%
Casi siempre	7	11,1%
A veces	2	3,2%
Poco	0	0,0%
Muy Poco	0	0,0%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de satisfacción con el suministro de dotación por parte de la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

En el análisis de la muestra se puede evidenciar un alto porcentaje de 96.8% correspondiente 61 colaboradores manifiesta que cuenta con los elementos y maquinaria necesaria para la ejecución de sus funciones, con un menor porcentaje del 3.2% correspondiente a 2 colaboradores. Por lo anterior indicador podemos evidenciar que el personal al contar con las herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de los tiempos y movimientos en la ejecución de las labores, es decir, que el trabajo realizado sea óptimo, de igual forma se deben establecer planes de acción que garanticen que todos los colaboradores tienen acceso siempre a los insumos requeridos para la realización de sus tareas.

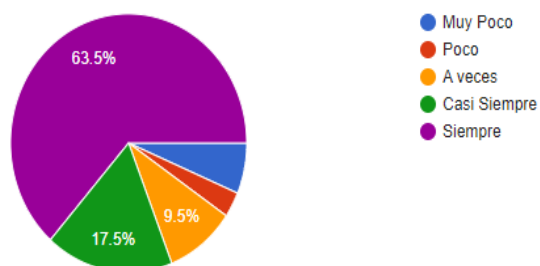
Comunicación

Figura 13

¿Sus jefes tienen en cuenta sus sugerencias al momento de tomar decisiones?

8. ¿ Sus jefes tienen en cuenta sus sugerencias al momento de tomar decisiones?

63 respuestas



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 11

Nivel de valoración de sugerencias

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	40	63,5%
Casi siempre	11	17,5%
A veces	6	9,5%
Poco	2	3,2%
Muy Poco	4	6,3%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de apoyo de la empresa a las sugerencias de sus colaboradores.

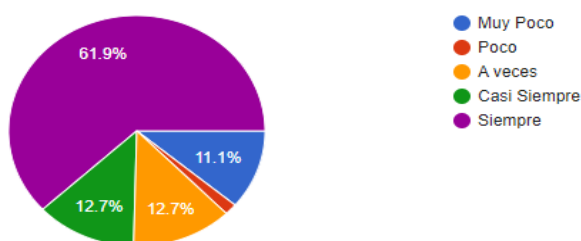
Fuente: Autores del proyecto.

En la figura 13, se observa un porcentaje favorable del 81% equivalente a 51 colaboradores manifiestan que sus sugerencias son tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones, mientras que el 19% de los colaboradores del área de servicios generales manifiestan que sus sugerencias no son tenidas en cuenta. Cabe resaltar la importancia de validar el tema de la comunicación asertiva con el fin de promover el trabajo en equipo, también es importante reconocer el trabajo operativo de los colaboradores en la toma de decisiones en pro de la prestación

del servicio, ya que ellos son las personas que más reconocen las áreas asistenciales y pueden ayudar a realizar aportes significativos.

Figura 14

¿El apoyo brindado por la empresa para el manejo de los conflictos laborales y personales son efectivos y bien recibidos?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 12

Nivel de manejo de conflictos

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	39	61,9%
Casi siempre	8	12,7%
A veces	8	12,7%
Poco	1	1,6%
Muy Poco	7	11,1%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de efectividad de la empresa en el manejo de conflictos.

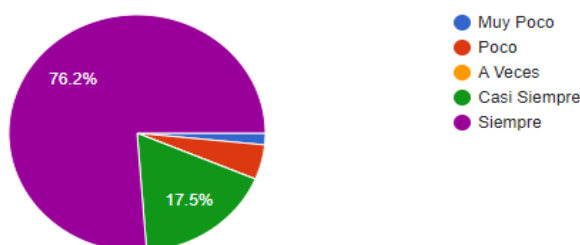
Fuente: Autores del proyecto.

Por otra parte, en la figura 14 se evidencia que el 25.4% equivalente a 16 los colaboradores perciben que no hay una apropiada comunicación en el manejo de los conflictos laborales, Por otra parte, con el 74.6% equivalente a 47 personas manifiestas su satisfacción con el apoyo brindado por la empresa para el manejo de los conflictos laborales y personales. Es de vital importancia resaltar los canales de comunicación, ya que contribuye al desarrollo de la

cultura organizacional, con el fin de evitar desmotivación, mala organización, y el deterioro del clima organizacional.

Figura 15

¿Cuándo cometo errores o cuando incumplo con mis tareas, busco una solución y las correcciones adecuadas en vez de señalar culpables?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 13

Nivel de retroalimentación

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	48	76,2%
Casi siempre	11	17,5%
A veces	0	0,0%
Poco	3	4,8%
Muy Poco	1	1,6%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de retroalimentación de los supervisores y colaboradores.

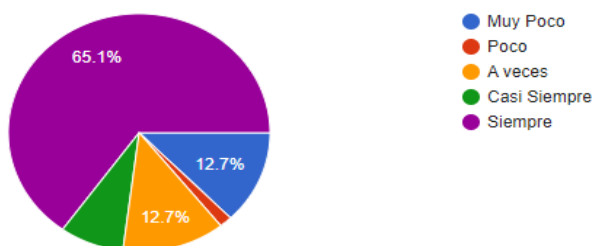
Fuente: Autores del proyecto.

Cabe resaltar en la figura 15 que prevalece con un 76.2% (siempre) y un 17.5% (casi siempre) la percepción que tienen los colaboradores con una equivalencia de 48 y 11 respectivamente, sobre la retroalimentación brindada por los supervisores, ya que siente que cuenta con la orientación y apoyo adecuado para sortear las dificultades presentadas, y de esta manera pueden fortalecer las debilidades encontradas, buscando que los procesos estén

correctamente ejecutados y que además sean más eficaces, eficientes y productivos. Se debe buscar que el porcentaje de 6.4% correspondientes a los colaboradores que sienten que no tienen apoyo ante las dificultades presentadas disminuya, ya que es importante que todo el personal sienta que ante una dificultad puede levantar la mano, en búsqueda de garantizar los procesos y el alcance de los objetivos propuestos.

Figura 16

¿Cuándo hay dificultades de comprensión en la comunicación, existe el dialogo entre los involucrados?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 14

Nivel de comunicación en el manejo conflictos

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	41	65,1%
Casi siempre	5	7,9%
A veces	8	12,7%
Poco	1	1,6%
Muy Poco	8	12,7%

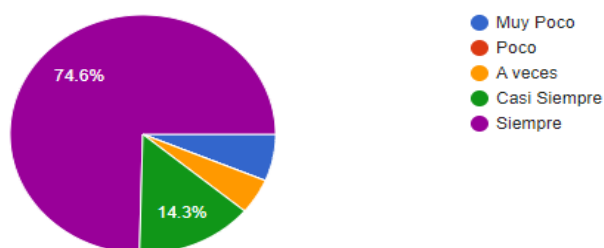
Nota. Esta tabla muestra el nivel de comunicación que existe en el manejo de conflictos dentro de la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

En el análisis de la figura 16, el 73% con una equivalencia de 46 colaboradores manifiesta que se encuentra satisfecho con la comunicación y dialogo en los momentos que se

han presentado dificultades entre los colaboradores de servicios generales del centro de costos del Hospital Universitario de Santander por otra parte tenemos el 27% equivalente a 17 colaboradores percibe que no existe un adecuado dialogo entre los implicados en las oportunidades que se presenta alguna dificultad, por lo que demuestra que se deben reforzar los canales de comunicación asertiva entre los colaboradores, ya que se manifiesta su inconformismo por la dificultad en la comprensión de la comunicación. Se debe reforzar los canales de comunicación y de esta manera realizar una adecuada retroalimentación.

Figura 17

¿Cuándo hay dificultades para el cumplimiento de un objetivo cuenta con la orientación y el apoyo de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?



Fuente: Resultados Google Forms.

Tabla 15

Nivel de apoyo y orientación

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	47	74,6%
Casi siempre	9	14,3%
A veces	3	4,8%
Poco	0	0,0%
Muy Poco	4	6,3%

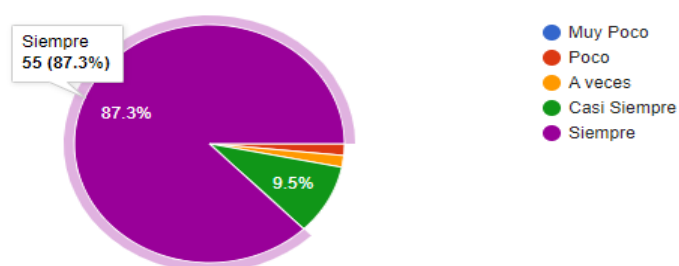
Nota. Esta tabla muestra el nivel de percepción sobre el apoyo y orientación que reciben los colaboradores por parte de la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

Se evidencia en esta variable el compromiso del jefe inmediato (supervisor) con un 74.6% (casi siempre) y un 14.3% (siempre) para un total 88.9% equivalente a 56 colaboradores se evidencia la satisfacción del personal al contar con la orientación de sus compañeros y jefe inmediato con el firme propósito de cumplir con los objetivos en pro fortalecimiento del trabajo en equipo de personal de servicios generales quienes prestan los servicios de limpieza y desinfección en el Hospital Universitario de Santander.

Motivación y Reconocimiento

Figura 18

¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 16

Nivel de satisfacción laboral

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	55	87,3%
Casi siempre	6	9,5%
A veces	1	1,6%
Poco	1	1,6%
Muy Poco		0,0%

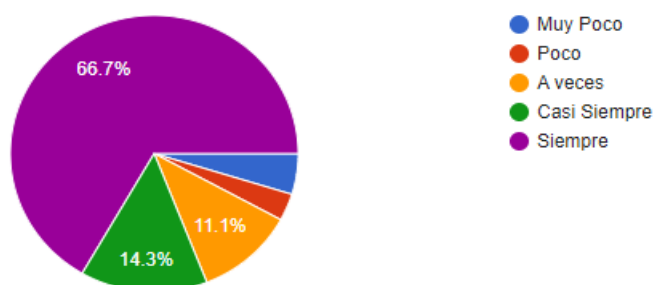
Nota. Esta tabla muestra el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Fuente: Autores del proyecto.

La anterior figura 18 evidencia un alto nivel de satisfacción por parte de los colaboradores del Hospital Universitario de Santander, en donde su gran mayoría porcentual del 87,3% equivalente a 61 personas que han manifestado estar a gusto siempre con la labor que desempeñan y con un 3.2% equivalente a 2 colaboradores manifiestan su inconformismo con el trabajo que realizan diariamente. Se deben hacer integraciones motivacionales con el fin de resaltar la importancia de la labor desempeñada en el área de servicios generales.

Figura 19

¿Las actividades de bienestar y recreación brindadas por la empresa fortalecen su desempeño, convivencia y compromiso laboral?



Fuente: Resultados de la aplicación Google Forms.

Tabla 17

Bienestar y recreación

Ponderación	Cantidad	Porcentaje
Siempre	42	66,7%
Casi siempre	9	14,3%
A veces	7	11,1%
Poco	2	3,2%
Muy Poco	3	4,8%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de percepción sobre las actividades de bienestar brindadas por la empresa. *Fuente:* Autores del proyecto.

En la figura 19, que hace referencia a motivación y reconocimiento, se puede evidenciar que el 19.1% equivalente a 12 de los colaboradores se muestran insatisfechos con las actividades de bienestar y recreación brindadas por la empresa, y por otra parte con el 81% equivalente a 51 colaboradores manifiestan que encuentran satisfechos con las actividades de recreación y bienestar de la empresa. Cabe resaltar la importancia de estas actividades ya que son una herramienta que nos sirven para fortalecer el desempeño, convivencia y compromiso laboral.

Esta es una de las actividades que la empresa debe reforzar para mejorar el clima organizacional, pues esto puede acarrear que el personal no cumpla con los objetivos propuestos en la organización, disminución en la ejecución de sus tareas, las responsabilidades y motivación.

Plan de Mejora

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la sede del Hospital Universitario de Santander, se ha diseñado un plan de mejora del clima organizacional, con el fin de fortalecer el ambiente laboral y así mismo brindar a los colaboradores estabilidad, un ambiente de trabajo agradable que contribuya al aumento del nivel de compromiso, y mejora en la comunicación asertiva, así como también en el sentido de pertenencia y liderazgo de los colaboradores.

Estas actividades de mejora se hacen a manera de propuesta y la implementación de las mismas serán puestas a consideración de los directivos de la organización, y para el desarrollo del plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Superlogística Bga S.A.S. se planteó el siguiente cronograma de actividades en orden cronológico con las actividades, fechas y tiempos establecidos para el logro del proyecto.

Figura 20

Cronograma de las actividades previas al plan de mejora

Actividades	Meses (Semanas)																		
	Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				diciembre		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Evaluación y elección de una empresa.			X	X	X														
Elaborar el diagnóstico de la empresa.					X														
Identificación de la problemática.						X	X												
Diseño de herramienta de recolección de información.							X	X											
Aplicación de la encuesta.									X	X									
Análisis de la información recolectada.											X	X							
Diseñar el plan de mejora													X	X	X				
Sustentación del proyecto.																	X	X	X

Fuente: Autores del proyecto.

Actividades del Plan de Mejoramiento

Actividad Uno. Implementar Capacitaciones para Fortalecer la Comunicación Asertiva y el Trabajo en Equipo

Esta actividad tiene como finalidad el fortalecer una comunicación asertiva en la que se establezcan canales de dialogo y buen trato con los compañeros de trabajo y directivos, y que además contribuya a generar espacios de trabajo en equipo y ayuda mutua, partiendo desde la base de los valores y principios de la empresa.

Tabla 18

Propuesta de mejoramiento de la actividad uno.

Variable a mejorar	Comunicación y liderazgo
Descripción del problema	Falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos
Causas que provocan el problema	Falta de apoyo y orientación por parte de las directivas hacia los colaboradores. Falta de diálogo y participación de los colaboradores hacia decisiones que implemente la empresa. Desacuerdos y malos entendidos.
Objetivo a conseguir	Mejorar las habilidades de comunicación interpersonal. Mejorar la relación entre supervisor y colaborador. Manejo de emociones y expresión corporal.
Acciones de mejora	A través de charlas y capacitaciones dirigidas por un coach empresarial el cual puede ser mensual o trimestral según como lo considere la organización, a los colaboradores de la empresa Superlogistica se les puede capacitar en herramientas de comunicación que permitan un dialogo permanente, de respeto, empatía y comprensión con todos los colaboradores y directivos de la empresa..
Beneficios esperados	Mejorar el ambiente laboral y fomentar relaciones sociales respetuosas, honestas y constructivas.

Nota. Esta tabla es una descripción de las acciones para llevar a cabo la primera actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Recursos de la Actividad Uno.

Humanos: Coach empresarial

Infraestructura: Superlogística Bga S.A.S.

Materiales: Computador, Folletos y refrigerios

Responsable: Representante legal de la empresa y supervisores de las sedes.

Beneficiados: Área de servicios generales de la sede Hospital Universitario de Santander

Presupuesto de la Actividad Uno.

Tabla 19

Presupuesto financiero estimado de la actividad uno

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costos Total
Capacitador	4	500.000	2.000.000
Refrigerios	75	20.000	1.500.000
Folletos	75	5.000	375.000
Total		\$ 3.875.000	

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto estimado para llevar a cabo la primera actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Actividad Dos. Aumentar la Motivación de los Colaboradores a través de Mecanismos de Integración y Reconocimiento Laboral

Esta actividad tiene como fin mejorar la motivación de los colaboradores propiciando espacios que fomenten el reconocimiento del trabajo de los colaboradores por parte de los líderes con el fin de que dichas actividades y reconocimientos impacten directamente en clima organizacional, mejorando la percepción de la valoración por parte de los colaboradores.

Tabla 20*Propuesta de mejoramiento de la actividad dos*

Variable a mejorar	Motivación y Satisfacción laboral
Descripción del problema	Colaboradores desmotivados e insatisfechos
Causas que provocan el problema	Falta de reconocimiento por la labor realizada. Clima laboral conflictivo. Mala comunicación entre los miembros de la empresa y colaboradores. Percepción de bajos salarios. Presión del entorno social.
Objetivo a conseguir	Mejorar el estado emocional de los colaboradores. Aumentar la productividad. Consolidar una política de cultura organizacional. Aumentar la participación de los colaboradores en las decisiones de la empresa.
Acciones de mejora	Celebrar fechas especiales y cumpleaños. Rifar bonos de regalo en fechas especiales, como Día de la Madre, del padre, Navidad, etc. Premiar la labor del colaborador del mes por su desempeño con bonos regalo. Otorgar un día al año remunerado, llamado día de la familia
Beneficios esperados	Colaboradores motivados por su labor en la empresa, con alto nivel de compromiso y entusiasmo por su trabajo

Nota. Esta tabla es una descripción de las acciones para llevar a cabo la segunda actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Recursos de la Actividad Dos.

Humanos: Área de Talento Humano de la empresa.

Infraestructura: Superlogística Bga S.A.S.

Materiales: Bonos, auditorio, animador, computador, refrigerios.

Responsable: Representante legal de la empresa y supervisores de las sedes.

Beneficiados: Área de servicios generales de la sede Hospital Universitario de Santander

Presupuesto de la Actividad Dos.

Tabla 21

Presupuesto financiero estimado de la actividad dos

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costos Total
Animador	4	300.000	1.200.000
Refrigerios.	75	20.000	1.500.000
Bonos Empleado del mes	12	50.000	600.000
Bonos a rifar	12	100.000	1.200.000
Día Familia	75	30.000	2.250.000
Total		\$ 6.750.000	

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto estimado para llevar a cabo la segunda actividad del plan

de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Actividad Tres. Desarrollar Actividades de Bienestar Social

Esta actividad tiene como fin mejorar el bienestar social de los colaboradores a través labores de mejoramiento de condiciones físicas y ambientales que permitan a nuestros colaboradores el confort para el desarrollo de sus actividades y de la generación de espacios de integración, que permitan y promuevan el trabajo en equipo.

Tabla 22*Propuesta de mejoramiento de la actividad tres*

Variable a mejorar	Bienestar social laboral
Descripción del problema	Inconformidad por la forma en que el área de Recurso Humano desarrolla las actividades de bienestar social.
Causas que provocan el problema	Pocas actividades de recreación. Falta de conocimiento de los gustos y preferencias de los colaboradores. Falta de comunicación entre los líderes y los colaboradores.
Objetivo a conseguir	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los colaboradores hacia la organización. Contribuir a mejorar estado emocional de los colaboradores. Incrementar el desempeño y compromiso de los colaboradores. Mejorar las relaciones entre compañeros y su convivencia en el entorno laboral.
Acciones de mejora	Organizar actividades de esparcimiento e integración en la que se permita la participación activa de los colaboradores. Actividades lúdicas: Bailo terapia, Bingo, Organizar un Show de talentos para que los colaboradores muestren sus habilidades, Día de cine. Programar con la ARL capacitaciones de pausas activas y evaluar condiciones seguras del entorno laboral.
Beneficios esperado	Colaboradores que se sientan más motivados y a gusto trabajando en la empresa, con gran sentido de pertenencia. Mayor productividad en el desempeño de sus actividades diarias. Actitudes positivas en la realización de sus labores diarias. Mejora de comunicación y escucha activa entre directivos y compañeros.

Nota. Esta tabla es una descripción de las acciones para llevar a cabo la tercera actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Recursos de la Actividad Tres.

Humanos: Área de Talento Humano de la empresa, capacitador de la ARL.

Infraestructura: Superlogística Bga S.A.S.

Materiales: Premios, refrigerio, juego de Bingo, sala de conferencias, proyectos de video.

Responsable: Representante legal de la empresa y supervisores de las sedes.

Beneficiados: Área de servicios generales de la sede Hospital Universitario de Santander

Presupuesto de la Actividad Tres.

Tabla 23

Presupuesto financiero de la actividad tres

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costos Total
Animador	1	300.000	300.000
Refrigerios.	75	7.000	525.000
Juego de Bingo	1	50.000	50.000
Premios	2	50.000	100.000
Total		\$ 1.125.000	

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto estimado para llevar a cabo la tercera actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Actividad Cuatro. Fortalecimiento del Clima Organizacional y Desarrollo del Personal

El objetivo principal de la actividad es afianzar y reforzar las habilidades existentes de desarrollo personal, así como la creación de estrategias para su fortalecimiento.

Tabla 24*Propuesta de mejoramiento de la actividad cuatro*

Variable a mejorar	Clima organizacional y relaciones interpersonales
Descripción del problema	No se tiene en cuenta el bienestar social, existe una falencia en la comunicación interna, y falta fomentar el trabajo en equipo.
Causas que provocan el problema	Fallas en las estrategias de liderazgo; Percepción de aumento de trabajo sin remuneración alguna; Desmotivación; Falta de compromiso; Actividades rutinarias
Objetivo a conseguir	Aprender a trabajar en equipo (expresiones, libertad, igualdad, cultura, y participación), con el fin de generar equidad social. Socialización permanente de misión, visión, normas, y procedimientos adecuados para los colaboradores. Generar vínculo entre colaborador y empresa y la búsqueda de un logro en común la productividad.
Acciones de mejora	Elaboración de talleres grupales, de intercambio de roles, donde se asignan tareas a un individuo que corresponden a otro compañero. Esto generara conciencia y empatía hacia los demás. Actividades de rompiendo el hielo, con el objetivo de reconocer los gustos cualidades y habilidades de los compañeros de trabajo. Participar de talleres llamados teléfono roto, donde se debe proyectar un mensaje entre un grupo de individuos, utilizando lenguaje no verbal. Realizar talleres tipo musical donde se invita a todos los actores a pensar en la música que más le agrada, en el momento de tener una diferencia con alguno de sus compañeros o superiores. Realizar un test auto evaluativo donde podamos reconocer como es la reacción de los colaboradores en los momentos de mayor estrés y presión, invitándolos a respiraciones profundas para mejorar la tolerancia a la frustración.
Beneficios esperados	Mejorar las habilidades sociales, fortalecer la empatía en el entorno laboral, contribuir a la mejora en la solución de conflictos y actividades de afrontamiento del estrés laboral.

Nota. Esta tabla es una descripción detallada de las acciones para llevar a cabo la cuarta

actividad del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Recursos de la Actividad Cuatro.

Humanos: Área de Talento Humano de la empresa, psicólogos

Infraestructura: Superlogística Bga S.A.S.

Materiales: Premios, papelería, marcadores, equipos de sonido, portátil, folletos, refrigerios, proyector de video y fichas.

Responsable: Representante legal de la empresa y supervisores de las sedes.

Beneficiados: Área de servicios generales de la sede Hospital Universitario de Santander

Presupuesto de la Actividad Cuatro.

Tabla 25

Presupuesto financiero estimado de la actividad cuatro

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costos Total
Psicólogo	1	600.000	600.000
Refrigerios	75	8.000	600.000
Folletos y fichas	75	12.000	900.000
Alquiler equipo sonido	1	40.000	40.000
Kit de Papelería	1	110.000	110.000
Total		\$ 2.250.000	

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto estimado para llevar a cabo la actividad cuatro del plan de mejora. *Fuente:* Autores del proyecto

Recomendaciones

Con el fin de mejorar el clima laboral y organizacional se plantea las siguientes recomendaciones:

Diseñar y aplicar un plan de mejora que tenga como primer objetivo gestionar un buen proceso de inducción y capacitación cuya experiencia basada en valores, misión, visión, normas y políticas de la empresa le permita al próximo colaborador a ingresar o también al que ya se encuentre vinculado a la empresa, ser parte de un programa en el cual identifique su valor como ser humano, y que lo haga participe de reconocimientos a la labor y a su aporte que realice dentro de la empresa.

Otro punto importante a resaltar como recomendación que la empresa puede aplicar, es el diseño de un herramienta diagnostica que les permita evaluar periódicamente el clima organizacional, y obtener datos de percepción del clima laboral que se esté evidenciando en los colaboradores y tomar mediciones e cuanto a la efectividad y eficiencia de los planes de mejora que se implemente como producto de esta investigación.

De igual manera, se recomienda que exista un programa de beneficios o reconocimientos a los colaboradores que contribuyen a la mejora de su trabajo diario y que se tengan en cuenta sus sugerencias, ya que ellos pueden percibir ciertas situaciones que no son visibles fácilmente y que pueden estar repercutiendo en fallas en la prestación del servicio.

Otra recomendación que nos parece importante es el poder generar espacios de integración y participación activa de todos los colaboradores, en modelos de liderazgo dentro de una organización, pues esto genera una importante búsqueda de crecimiento personal y profesional basado en valores, buenos comportamientos, competencia sana, delegación de tareas, búsqueda de incentivos con el fin de ir generando bienestar motivacional en el colaborador.

También sería importante que la empresa aplicara una batería de riesgo psicosocial que permita evaluar ciertos factores de estrés laboral que puedan estar influyendo en el bajo rendimiento o insatisfacción laboral; además porque debemos tener en cuenta que estamos atravesando una época post-pandemia que ha tenido consecuencias en la salud mental y emocional de las personas, y que mejor que canalizar los esfuerzos para una mejor comunicación entre los superiores y colaboradores.

Finalmente, estas recomendaciones buscan generar en la organización ciertas mejoras en la coordinación de actividades y en la mejora en la comunicación para que todos puedan alcanzar los objetivos, y buscar que la empresa genera un buen clima laboral y el bienestar de todos quienes hacen parte de la empresa.

Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis realizado a los resultados obtenidos del diagnóstico al clima laboral de la empresa Superlogística Bga S.A.S., permitirá tener herramientas para aplicar un plan de mejora que permita efectuar los cambios requeridos dentro de la empresa y que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos y metas.

Como primera conclusión se determina que existen factores de inconformidad como el no sentirse valorados y que no se les reconozca su labor dentro de la empresa, que el nivel de capacitaciones para el desarrollo profesional no sea el adecuado, que la infraestructura del área donde laboran este presentando falencias que dificultan su trabajo, que no le está suministrando los materiales e insumos para su trabajo como debe ser, que sus jefes no tienen en cuenta sus opiniones para mejorar alguna tarea que tengan asignada dentro de sus labores, que no se sienten apoyados ante alguna dificultad que presentan en su labor. Todo esto puede estar generando una percepción negativa de la empresa, y sentir que falta apoyo de sus jefes inmediatos.

Es por ello que se deben generar estrategias de mejora que contribuya a disminuir estos factores de inconformismo laboral, porque sin lugar a dudas eso afecta el buen clima laboral al que quiere llegar a tener la empresa y por consiguiente alcanzar los resultados esperados.

Es por ello que se propone un plan de mejora con una serie de recomendaciones que están encaminadas en que se pueda alcanzar el 100% de efectividad de las políticas que establezca la empresa en materia de clima organizacional, en la que los colaboradores se sientan totalmente respaldados por sus superiores y fomenten un clima organizacional de armonía y compañerismo, y que esta mejora se lleva a cabo con el esfuerzo de todos hacia una mejora eficiente y eficaz con resultados muy positivos para todos los involucrados.

Bibliografía

- Amador, A. (2017). *Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL. <https://libros.uanl.mx/index.php/u/catalog/book/35>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Episteme, C, A.
https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_inv
- Brunet, L. (1987). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Trillas.
- Cardozo, D. (2012). *Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la E.S.E hospital nuestra señora de Fátima de Suaza*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1248>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. [Archivo PDF].
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Código Sustantivo del Trabajo. (CST) (1992). Título preliminar. Principios generales. (Colombia)
<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Constitución política de Colombia. [Const]. (04 de julio de 1991). Capítulo 2: Derechos económicos, sociales y culturales. Artículo 43. (Colombia)

<https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/COLOMBIA-Constitucion.pdf>

Constitución política de Colombia. [Const]. (04 de julio de 1991). Capítulo 2: Derechos económicos, sociales y culturales. Artículo 53. (Colombia)

<https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/COLOMBIA-Constitucion.pdf>

Constitución política de Colombia. [Const]. (04 de julio de 1991). Título II de los derechos, las garantías y los deberes capítulo 1 de los derechos fundamentales. Artículo 25. (Colombia)

<https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/COLOMBIA-Constitucion.pdf>

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.

Revista Facultad De Ciencias Económicas, 29(1), 65-76.

<https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112–132.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=51894994&lang=es&site=ehost-live>

EMIS. In, On and For Emerging Markets (07 de Julio de 2022). *Superlógica BGA S.A.S*

(Colombia). [https://www.emis.com/php/company-](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Superlogistica_Bga_SAS_es_4145116.html)

[profile/CO/Superlogistica_Bga_SAS_es_4145116.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Superlogistica_Bga_SAS_es_4145116.html)

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. [Tesis de Grado Maestría, Universidad del Valle].
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1993. D.O No. 41148.
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx#:~:text=El%20Sistema%20de%20Seguridad%20Social,que%20est%C3%A9%20acorde%20con%20la>
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organizational climate. *Division of Research, Harvard Business School, Boston*.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Morán, A. Peñate, K. Salazar, M y Guerrero, A. (2019). *Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la dirección departamental de educación Santa Ana Mined*. [Trabajo de grado, Universidad De El Salvador].

<https://1library.co/article/teor%C3%ADa-litwin-stringer-teorias-clima-organizacional.q23mr2pz>

Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica De La UCSA*, 8(2), 3–12. <http://revista-ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/56>

Resolución No. 2646 de 2008. [Ministerio de la Protección Social]. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. 17 de julio de 2008.

<https://www.apccolombia.gov.co/normativa/resolucion-no-2646-de-2008-del-ministerio-de-la-proteccion-social#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20establecen,causadas%20por%20el%20estr%C3%A9s%20ocupacional>

Yuperel, B.R., Pasta Balderramos, R., y Hernández Watson, M.A. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria del Caribe*. 24(01), 68-76. <https://doi.org/10.5377/ruc.v24i01.9912>

Apéndices

Apéndice A.

Encuesta aplicada a la empresa Superlogística Bga S.A.S.

Encuesta

OBJETIVO: La siguiente encuesta está diseñada para recoger información con respecto al clima laboral en la empresa Superlogística Bga S.A.S y está dirigida a los colaboradores que prestan sus servicios en la sede del Hospital Universitario de Santander.

Se diseñaron una serie de preguntas, las cuales tienen fines exclusivamente académicos, y sus respuestas serán confidenciales garantizando así la libre y objetiva participación.

Tenga en cuenta que para responder la encuesta debe elegir la respuesta que más coincida con su experiencia en su lugar de trabajo.

Agradecemos su mayor sinceridad al responder el cuestionario, no hay respuestas correctas o incorrectas, tenga presente que la información que registre será manejada de forma objetiva y será consolidada de forma general para la definición del perfil socio-demográfico de la organización.

***Obligatorio**

1. 1. Edad *

Marca solo un óvalo.

Entre 18 a 27 años

Entre 28 a 37 años

Entre 37 a 48 años

Entre 49 o más

2. 2. Género *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

Clima Organizacional

3. 3. ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
- Poco
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

4. 4. ¿Siente que sus superiores valoran su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
- Poco
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

5. 5. ¿Ha recibido reconocimiento de parte de sus jefes por el trabajo que realiza? *

Marca solo un óvalo.

- Muy poco
- Poco
- A veces
- Casi Siempre
- Siempre

6. 6. ¿ Los programas de inducción y re-inducción que realiza la empresa son efectivos y adecuados? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

7. 7. ¿ El ambiente laboral de su centro de trabajo facilita el cumplimiento de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

8. 8. ¿ Sus jefes tienen en cuenta sus sugerencias al momento de tomar decisiones? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

9. 9. ¿ Cuenta con los elementos y maquinaria necesaria para la ejecución de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- A veces
 Casi Siempre
 Siempre

10. 10. ¿ Le ofrecen capacitación u otra forma de desarrollo para crecer profesionalmente? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

11. 11. ¿Las actividades de bienestar y recreación brindadas por la empresa fortalecen su desempeño, convivencia y compromiso laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

12. 12. ¿ El apoyo brindado por la empresa para el manejo de los conflictos laborales y personales son efectivos y bien recibidos? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

13. 13. ¿Cuándo cometo errores o cuando incumplo con mis tareas, busco una solución y las correcciones adecuadas en vez de señalar culpables? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A Veces
 Casi Siempre
 Siempre

14. 14. ¿ Cuando hay dificultades para el cumplimiento de un objetivo cuenta con la orientación y el apoyo de su jefe inmediato y compañeros de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

15. 15. ¿Cuándo hay dificultades de comprensión en la comunicación, existe el diálogo entre los involucrados? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

16. 16. ¿Es fácil acceder a mi supervisor inmediato cuando necesito de su apoyo y orientación? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Poco
 Poco
 A veces
 Casi Siempre
 Siempre

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios