

**Plan de mejora del clima organizacional de la empresa Universal de Aires S.A.S.  
que le permita disminuir la rotación de personal**

Blanca Yanira Martínez Torres

Dora Libia Álzate Hernández

Ginneth Sildana Gutiérrez Rojas

Sandra Milena Orjuela Rodríguez

Viviana Borja Guzmán

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo primero a Dios quien ha sido nuestro guía, dándonos la fortaleza, la disciplina y la inteligencia para llevar a feliz término la carrera que con tanto amor, dedicación y esfuerzo sacamos adelante, logrando finalizarla con gran satisfacción.

A nuestras familias quienes, con su ayuda y apoyo constante, han sido una fuente de motivación, para perseverar en cada paso hasta llegar a este momento de culminar nuestra carrera profesional.

Finalmente, a cada uno de los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia quienes con su profesionalismo y dedicación nos compartieron sus conocimientos y experiencias.

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer a Dios por permitirnos culminar la carrera, finalizando una etapa llena de disciplina y esfuerzo, que nos ayudó a crecer profesional e integralmente.

A nuestras familias quienes, con su ayuda y apoyo constante, han sido una fuente inagotable de amor y de motivación, gracias por acompañarnos en nuestras noches en vela, mientras preparábamos un examen o realizábamos un trabajo, porque siempre confiaron en nosotras sin dudar un solo minuto, por soñar con el día que nos convertiríamos en profesionales; ustedes fueron nuestro combustible, nuestro motor, nuestra fuente de inspiración.

A la Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, por brindarnos los espacios y recursos de interacción virtual, por medio de los cuales hemos accedido a la información necesaria para ampliar el conocimiento y adquirir las competencias que nos permiten hoy, obtener nuestro título profesional como Administradoras de Empresas.

Finalmente, a la empresa Universal de Aires S.A.S., y a su equipo de trabajo por permitirnos el acceso a su historia e información necesaria para realizar nuestro proyecto de grado y culminarlo con éxito.

## Resumen

A través del tiempo los recursos humanos dentro de una organización, vienen jugando un papel determinante en el funcionamiento de la misma, y es por esta razón que la empresa Universal de Aires S.A.S., se ha propuesto mejorar el clima organizacional dentro de su organización, dado que viene presentando una alta rotación de su personal, motivo que genera preocupación, por eso su área administrativa y en apoyo del Coordinador del SIG, se propone realizar un plan de acción para lograr cambios importantes en el área afectada, buscando técnicas de respuesta que mejoren el desempeño de sus colaboradores y a su vez la implementación de nuevas estrategias con las cuales puedan prever nuevas situaciones que les afecten la rotación de su grupo de colaboradores, con lo cual se logre fortalecer su equipo de trabajo.

Por tal motivo se realiza un análisis de la situación de la empresa y las falencias que presenta, iniciando con la investigación de las causas y motivos de los sucesos a los cuales ha tenido que hacerle frente Universal de Aires S.A.S. y de esta manera, la creación y la aplicación al plan de mejoramiento, con cada una de las estrategias propuestas.

**Palabras claves.** Colaboradores, rotación, posicionamiento, plan, estrategia.

### **Abstract**

Over time, human resources within an organization have been playing a determining role in its functioning, and it is for this reason that the company Universal de Aires S.A.S. has proposed to improve the organizational climate within its organization, given that has been presenting a high turnover of its personnel, a reason that generates concern, that is why its administrative area and in support of the GIS Coordinator, proposes to carry out an action plan to achieve important changes in the affected area, seeking response techniques that improve the performance of their collaborators and in turn the implementation of new strategies with which they can foresee new situations that affect the rotation of their group of collaborators, thereby strengthening their work team.

For this reason, an analysis of the situation of the company and the shortcomings it presents is carried out, beginning with the investigation of the causes and reasons for the events that Universal de Aires S.A.S. has had to face and, in this way, the creation and the application to the improvement plan, with each of the proposed strategies.

**Keyword.** Collaborators, Rotario, Positioning, Plan, Strategy.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del Problema .....	11
Justificación de la investigación .....	13
Objetivos .....	14
Marco teórico .....	22
Marco legal .....	25
Metodología de la investigación .....	27
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	57
Referencias Bibliográficas .....	58
Apéndices.....	59

**Lista de Tablas**

Tabla 1 -Análisis de rotación de personal año 2022 .....	16
Tabla 2 - Análisis de rotación de personal año 2023 .....	17
Tabla 3- Plan de mejora elaborado para la empresa Universal de Aires S.A.S .....	54

## Lista de figuras

Figura 1- Organigrama.....	19
Figura 2- Pirámide de las necesidades de Maslow .....	23
Figura 3 - Conocimiento de la compañía.....	28
Figura 4 - Proceso de inducción.....	29
Figura 5- Herramientas y equipo de trabajo .....	30
Figura 6- Información.....	30
Figura 7- Procedimientos.....	31
Figura 8- Capacitación.....	32
Figura 9- Desempeño.....	32
Figura 10- Trabajo en equipo.....	33
Figura 11- Grupos de trabajo.....	34
Figura 12- Coordinación de actividades .....	35
Figura 13- Apoyo.....	35
Figura 14- Objetivos de cargo.....	36
Figura 15- Reuniones de trabajo.....	36
Figura 16- Habilidades y proyecciones.....	37
Figura 17- Expectativas laborales.....	38
Figura 18- Discriminación .....	38
Figura 19- Factor humano.....	39
Figura 20- Comunicación .....	40
Figura 21- Instalaciones .....	40



Figura 22- Servicios sanitarios.....	41
Figura 23- Zona de alimentos .....	41
Figura 24- Seguridad.....	42
Figura 25- Medios de comunicación.....	43
Figura 26- Manejo de la información .....	43
Figura 27- Informes .....	44
Figura 28- Comunicación con jefes inmediatos.....	45
Figura 29- Jefes de área .....	45
Figura 30- Información y procesos .....	49
Figura 31- Procesos y procedimientos .....	49
Figura 32- ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa? .....	47
Figura 33- ¿Porqué labora en la compañía?.....	48

## **Introducción**

El clima organizacional es un componente fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, y en el caso de Universal de Aires S.A.S., una empresa familiar dedicada a la importación y comercialización de repuestos, herramientas y gases refrigerantes para aires acondicionados en el sector automotriz, comercial e industrial no es la excepción.

La dinámica y el ambiente que se vive dentro de una organización tienen un impacto significativo en la productividad, la satisfacción de los empleados, el buen servicio al cliente y en última instancia, en el éxito del negocio.

Es por ello, que tomando como insumo la realidad que vive la empresa, se explorará la importancia del clima organizacional en Universal de Aires S.A.S., destacando cómo influye en la cohesión de la familia empresarial y en la manera en que los colaboradores se desempeñan en su día a día.

Es importante reconocer que día a día las empresas se vienen preocupando aún más, por el bienestar de sus colaboradores y que el clima organizacional en el cual se desempeñan cuenta con óptimas condiciones, ya que esto le permite un desarrollo exitoso de sus actividades; se podría decir que son factores determinantes para la consecución de los objetivos empresariales; el clima organizacional es fundamental ya que puede ser un gran vínculo como a su vez un obstáculo de influencia para cada uno de los integrantes de la organización, por tanto iniciar con acciones que puedan mejorar el ambiente laboral, permitirá gozar de una mayor eficiencia y satisfacción del grupo, en donde se encontraran mayores oportunidades para que el desarrollo de cada una de las actividades empresariales cuente con dignificación y reconocimiento.

## **Planteamiento del Problema**

El talento humano es uno de los activos más importantes de una organización, el cual es fundamental para el desarrollo y desempeño de cada una de las funciones, productos y/o servicios ofrecidos por las empresas. No obstante, se ha convertido en uno de los principales retos para las compañías, ya que hoy en día la globalización, los avances tecnológicos y las herramientas digitales, ofrecen un campo de acción más amplio, con lo cual las personas especialmente los jóvenes encuentran una variedad de alternativas en el mercado que les permite desenvolverse en diferentes campos o generar sus propios ingresos sin necesidad de cumplir horarios o depender de salarios fijos.

La empresa Universal de Aires S.A.S., no es ajena a esta situación del mercado laboral, una de sus debilidades o principal reto es disminuir la rotación de personal en el área de ventas, situación que se puede constatar con los datos suministrados por la organización, donde para el cierre del año 2022, el total de colaboradores fue de 27 personas vinculados directamente, donde el número de funcionarios retirados fue de 16, generando así un indicador de rotación del 20% sobre el total de la planta de personal; donde los cargos asociados al proceso de ventas fueron los que mostraron mayor participación en este indicador.

De igual forma, esto unido a los diversos procesos de selección donde se acudió al servicio de empresas como Head-hunter y el volumen del proceso de contratación, entrenamiento y/o capacitación en los diferentes cargos y/o roles, han ocasionado que este indicador genere un impacto negativo en los estados financieros, al cierre del período.

Igualmente es de resaltar que el proceso de ventas es el más afectado, impactando de manera directa el servicio al cliente, exigiendo que los colaboradores cuenten y/o desarrollen competencias técnicas y blandas para el logro del conocimiento en el menor tiempo posible, al

gran número de referencias del inventario, logrando así una adecuada asesoría frente a los productos y su aplicación.

Es importante considerar que además de los factores externos que influyen en la alta rotación del personal, también se deben evaluar factores internos que pueden afectar de manera concreta este fenómeno, donde se puede considerar lo siguiente:

Falta de estímulos y reconocimientos.

Pocas posibilidades de ascenso a cargos superiores dada la estructura de la compañía.

Bajo presupuesto salarial.

El trabajo en los puntos de ventas se realiza bajo mucha presión debido al alto volumen de ventas y de responsabilidad.

El objetivo con el desarrollo de este proyecto es brindar a la compañía alternativas que le permitan hacer un análisis más detallado de la problemática y presentar propuestas de mejora.

### **Justificación de la investigación**

Como estudiantes del programa de Administración de Empresas interesados en identificar cada una de las falencias existentes en el área de talento humano, la empresa Universal de Aires S.A.S., se ha propuesto investigar cuales vienen siendo las causales para que exista esa alta rotación de personal, que afecta directamente el desempeño de las ventas, aunque estas no han bajado en los años que lleva la empresa, si han afectado la imagen de esta, frente a sus clientes. Considerando que el pilar fundamental de una empresa son sus colaboradores, la Administración de Universal de Aires S.A.S., muestra gran preocupación, dado que continuamente deben realizar entrevistas para la consecución del personal idóneo y el costo de capacitar a nuevos integrantes, les genera cierto traumatismo e inconformismo por parte de sus clientes, que constantemente viven el cambio del asesor que les orienta sus ventas. Estos motivos llevan a investigar cada una de esas causas que afectan el normal desempeño de la empresa y con ello ayudar a que las posibles soluciones sean una realidad que le permita a la administración tomar decisiones que garanticen contratar personal competente y que cuente con las capacidades necesarias para el desempeño en el proceso de ventas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Universal de Aires S.A.S. para disminuir la rotación del personal.

### **Objetivos específicos**

Identificar las falencias en el clima organizacional de la empresa Universal de Aires S.A.S.

Evaluar de qué manera se vienen afectando los procesos de la empresa por las falencias en el clima organizacional de Universal de Aires S.A.S.

Definir las estrategias para la mejora del clima organizacional de la empresa Universal de Aires S.A.S.

### **Antecedentes del problema**

La empresa Universal de Aires S.A.S. se identifica con el Nit. 900.360.820-1, su actividad económica es la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores, identificada con código CIIU 5030; cuenta con 24 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización de partes para aire acondicionado automotriz; la sede administrativa se encuentra en la ciudad de Cali, con 30 colaboradores vinculados directamente con la empresa, adicionalmente cuenta con sucursales en ciudades como Medellín y Bogotá.

Universal de Aires en el transcurso de estos 24 años ha logrado consolidarse y ser reconocida en el mercado como una de las mejores empresas en el sector de aire acondicionado automotriz, destacándose por la calidad de sus productos, por ofrecer unos precios competitivos, por el respaldo que ofrece a sus clientes respecto a la garantía de los productos y por su cobertura a nivel nacional desde los 4 puntos de venta que se encuentran estratégicamente ubicados.

No obstante, hace un tiempo la empresa se está viendo afectada por el alto índice de rotación de personal, afectando directamente el servicio al cliente, donde el proceso de ventas es el que viene presentando mayor participación en dicha problemática, según información suministrada por la compañía en los análisis realizados durante el año 2022 y lo corrido del 2023. Es importante reconocer que en el alto índice de rotación que presenta la empresa existen factores tanto internos como externos, que pueden estar afectando la permanencia de los colaboradores en el área de ventas, ya que, si bien no encuentran una satisfacción importante en su cargo, dado al entorno en el cual se desarrollan, esto derivará en la renuncia a su cargo, afectando el buen funcionamiento de la empresa.

**Tabla 1***Análisis de rotación de personal año 2022*


**UNIVERSAL DE AIRES SAS**  
**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL AÑO 2022**

Item	Cargo	Fecha inicio	Fecha Final	Meses trabajados	Sucursal
1	Aux. cartera	18/06/2020	20/09/2022	27	Cali
2	aux. Ventas	25/04/2022	7/07/2022	2	Bogota
3	aux. Ventas	18/01/2022	13/08/2022	7	Bogota
4	aux. Ventas	7/01/2022	22/03/2022	3	Bogota
5	aux. Ventas	20/12/2019	17/01/2022	25	Bogota
6	aux. Ventas	19/06/2020	17/01/2022	19	Bogota
7	aux. Ventas	24/09/2022	12/10/2022	1	Medellin
8	aux. Ventas	22/09/2020	13/08/2022	23	Medellin
9	Lider punto	22/03/2022	6/08/2022	4	Bogota
10	Lider punto	12/01/2022	18/04/2022	3	Bogota
11	Mensajero	18/10/2022	12/12/2022	2	Norte
12	Mensajero	12/07/2021	12/01/2022	6	Norte
13	Mensajero	28/06/2022	15/10/2022	4	Norte
14	Mensajero	13/01/2021	13/02/2022	13	Norte
15	Mensajero	8/04/2022	7/09/2022	5	Medellin
16	Mensajero	16/12/2021	31/03/2022	4	Medellin

*Nota:* La tabla 1 detalla los cargos y número de colaboradores retirados durante el año 2022 en la empresa Universal de Aires S.A. Fuente: Estudio Universal de Aires S.A.S. (2022)

En el año 2022 se presentó, una deserción laboral de 16 trabajadores, cerrando el período con una planta de 30 colaboradores, lo que representó una rotación de personal del 20%. Del total de personas retiradas, se puede observar según el informe suministrado, que solo un cargo hacía parte del área administrativa y los demás pertenecían al área de ventas, dejando concluir que se debe estudiar e identificar retos y acciones de mejora en este proceso, el cual puede estar influyendo en la estabilidad del resto de la empresa.



**Tabla 2***Análisis de rotación de personal año 2023*


**UNIVERSAL DE AIRES SAS**  
**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL AÑO 2023**

item	Cargo	Fecha inicio	Fecha Final	Meses trabajados	Sucursal
1	Aux. ventas	26/10/2018	31/07/2023	58	Cali norte
2	Aux. ventas	1/01/2020	25/07/2023	43	Cali norte
3	Aux. ventas	29/05/2023	29/05/2023	0	Cali norte
4	Aux. ventas	1/07/2023	1/08/2023	1	Cali Sur
5	aux. Ventas	28/02/2022	1/03/2023	12	Medellin
6	Lider punto	23/06/2023	28/07/2023	1	Medellin
7	Mensajero	11/01/2023	15/05/2023	4	Cali norte
8	Mensajero	9/06/2023	31/07/2023	2	Medellin
9	Mensajero	6/02/2023	29/05/2023	4	Medellin
10	Mensajero	17/11/2021	19/05/2023	18	Medellin
11	Mensajero	3/10/2022	5/01/2023	3	Medellin
12	Mensajero	12/07/2022	29/08/2023	14	Sur y Norte
13	aux. Ventas	26/08/2022	16/03/2023	7	3 meses

*Nota 2:* La tabla 2 detalla los cargos y número de colaboradores retirados entre los meses de enero a agosto del año 2023 en la empresa Universal de Aires S.A. Fuente: Estudio Universal de Aires S.A.S. (2023)

En lo transcurrido de enero a agosto del año 2023, de una planta de 30 colaboradores se ha presentado una rotación de 13 personas, representado en un 23%, donde según la Tabla 2, se observa que el proceso de ventas continúa presentando la mayor participación en la rotación de personal, afectando así, el servicio al cliente concentrado en las sedes de Cali y Medellín.

Es fundamental para la compañía realizar un análisis interno al proceso de ventas, así mismo al procedimiento de recursos humanos para identificar los factores que están incidiendo directamente en el clima organizacional y la rotación de personal, como también de qué manera los factores externos, situaciones de mercado puedan aportar a esta problemática.

## **Planeación estratégica de la compañía**

Permite tener un derrotero claro, una visión amplia de la compañía, así como una estructura con principios y valores, siendo esto fundamental tanto para los directivos como para los colaboradores, adhiriéndose de esta manera a la cultura organizacional.

## **Misión**

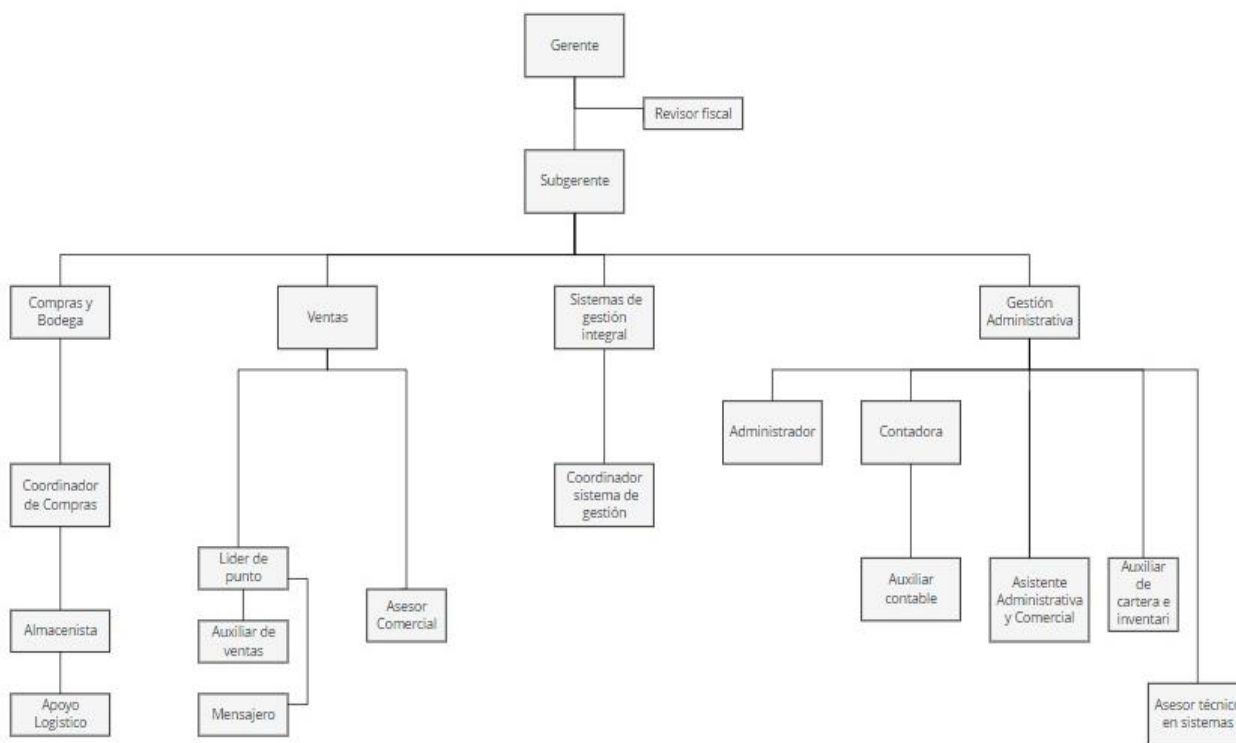
Somos una compañía especializada en Importación y comercialización de repuestos, herramientas y gases refrigerantes para aires acondicionados en el sector automotriz, comercial e industrial, con capacidad de brindar a nuestros clientes productos de muy buena calidad y asesoría técnica.

## **Visión**

Para el 2025 ser una empresa líder en el mercado nacional de aire acondicionado automotriz, comercial e industrial, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos y la atención que nuestro talento humano brinda para garantizar la satisfacción a nuestros clientes con respecto al respaldo y asesoría técnica de los productos.

## **Organigrama**

Universal de Aires S.A.S., tiene una estructura organizacional funcional, ha establecido su nivel jerárquico, sus niveles de mando por proceso, para lo cual se tiene un líder, una persona responsable por cada proceso lo que le ha permitido a la compañía crecer de una manera organizada, garantizando y controlando el cumplimiento de los objetivos de cada área, esto ha generado orden en la empresa y permite identificar claramente los niveles de mando y clasificar las actividades de la compañía.

**Figura 1***Organigrama Universal de Aires 2023*

**Nota:** Tomado de DO-GG-004 Archivo Universal de aires S.A.S. 2023

Es importante tener en cuenta que aun cuando la empresa Universal de Aires S.A.S. es una compañía pequeña, se ha esforzado a lo largo de los años por tener una mejora continua que le permita optimizar sus procesos, tener un crecimiento constante y mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, es por esto que para el año 2015, la gerencia decide implementar el sistema integrado de gestión, (calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiental), sin duda fue una dedición acertada, que le permitió a la compañía estandarizar los procesos, levantar procedimientos, establecer indicadores etc.

La implementación del SIG marcó una nueva etapa para la compañía, si bien trajo muchos beneficios, también generó una carga laboral adicional para algunas áreas, como el caso

de las actividades del proceso de recursos humanos, las cuales, por no contar con un área definida, lo venían realizando personas de diferentes cargos que apoyaban el proceso.

La subgerente era la persona encargada del proceso de selección, de inducción y seguimiento de las personas que ingresaban a la compañía, la auxiliar contable se encargaba de realizar las afiliaciones a la seguridad social, la nómina y la administradora era la responsable de realizar los contratos.

En el año 2018 se crea el cargo de Coordinador del Sistema Integrado de Gestión, centralizando todo el proceso de recursos humanos en esta área, bajo la supervisión y direccionamiento de la subgerente, cambio que logró tener avances importantes y muchas mejoras.

La empresa en su crecimiento constante y por el incremento en las ventas, ha requerido contratar mayor personal, generando la creación de nuevos cargos y es por esto que la participación del área de recursos humanos se ha fortalecido con mayores responsabilidades en aras de mantener un buen clima organizacional, pero se ha visto que la alta rotación de personal y la demanda de actividades afines a estos cambios, han ocasionado que el cumplimiento de sus objetivos se han visto afectados, tanto en la realización de planes de capacitación y demás actividades unidas al constante entrenamiento de los empleados en los procesos y en los de normativo cumplimiento.

Actualmente, la administración de Universal de Aires S.A.S. viene estudiando la creación de un nuevo cargo en el área administrativa que permita dar un mejor enfoque al área de Recursos Humanos, priorizando las actividades y estrategias que permitan la fidelización del talento humano; así, como se logró con la aprobación del segundo Auxiliar de Ventas para las sedes de Cali y la creación de un Auxiliar de apoyo logístico, con los cuales se tiene como

objetivo disminuir la carga operativa en cada una de las sucursales, contando con un mejor ambiente que permita reducir la presión laboral, optimizar el servicio al cliente y así disminuir la rotación en esta área.

### **Marco teórico**

El concepto de clima organizacional tiene sus inicios a finales de la década los años 30 con la Teoría de Campo de Kurt Lewin, esta teoría se basa en definir el rol de las personas y la relación entre los individuos y su entorno, y como resultado, cada individuo evalúa sus acciones con el fin de formarse una opinión sobre cuál es su realidad y modelo de comportamiento. (Lewin, 1988). De esta forma, Lewin identifica como “atmósfera” o “clima Sicológico” a esa interacción entre la percepción que tiene el trabajador de sí mismo y el ambiente que lo rodea.

Según (Elton mayo, 1930). Indica que “la parte humana es lo más importante para una organización. Además, asegura que las personas se sienten con mayor bienestar si se relaciona socialmente”.

Por otra parte, (Chiavenato, 1992) considera el clima organizacional como propiedad y cualidad del ambiente laboral que son percibidas por los directivos de las empresas y que tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Mientras que para (Litwin y Stringer, 1968) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno laboral que son susceptibles de ser percibidas tanto directa como indirectamente por los empleados que viven en ese entorno y que influyen su comportamiento y motivación.

Otras teorías que han surgido durante más de 50 años han llevado a la participación de grandes pensadores entre ellos “Maslow” quien creo una jerarquía en la cual identifica las necesidades de los trabajadores y cómo estas podían afectar no solo su productividad, sino también su ambiente laboral y el comportamiento de estos, a continuación, se relaciona la representación de la pirámide de jerarquías.

Se destaca en esta pirámide que identifica las necesidades de los colaboradores que les permiten sentirse autorrealizados laboral y/o profesionalmente y de esta manera dan un aporte sustancial desde sus capacidades a la organización. De allí viene la motivación y por ende el comportamiento y la conducta que lleva a influenciar el entorno donde se desempeña el empleado, lo que genera un impacto recíproco en la relación clima organizacional- trabajador.

## Figura 2

### *Pirámide de las necesidades de Maslow*



Fuente: Elaboración propia

Estas definiciones convergen en que el clima organizacional puede percibirse como un conjunto de características intrínsecas en las personas que lo componen y que además también definen su actuar dentro de la compañía; en consecuencia, para el estudio de dicho clima, es valioso considerar el comportamiento humano, de qué manera actúan las personas y se

relacionan entre sí. Cada individuo tiene sus propias peculiaridades y reacciona de manera única a diferentes situaciones de acuerdo con experiencias pasadas, el entorno social y los valores personales que influyen en la forma en que los individuos se comportan. En definitiva, el comportamiento humano permite entender mejor a las personas y las complejidades de su interacción en sociedad. Además de los aspectos relacionados anteriormente, también debe evaluarse la parte física de la compañía, infraestructura y elementos de trabajo que también influyen en las reacciones de comportamiento de los empleados.

En resumen, los procesos organizacionales son la base del funcionamiento de una empresa, ya que permiten una organización clara de las tareas, fomentan la colaboración y garantizan la calidad en la entrega de productos o servicios. Su revisión y adaptación continua es crucial para asegurar la eficiencia y éxito de la organización. La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y normas compartidas por los miembros de la organización. Una cultura sólida y positiva puede promover la colaboración, la innovación y el compromiso en el trabajo. Sin embargo, una cultura negativa o disfuncional puede generar conflictos, resistencia al cambio y falta de compromiso por parte de los empleados.



## **Marco legal**

Universal de Aires S.A.S. es una compañía que define como prioridad dar cumplimiento a las disposiciones y requisitos legales que garanticen el desempeño y la seguridad de la compañía, así mismo, brindar unas buenas condiciones de trabajo que generen bienestar a sus colaboradores. Para lograrlo la compañía cuenta con un equipo de profesionales en las diferentes áreas, como también con la matriz de requisitos legales, de esta manera se logra estar actualizado y en una mejora continua que garantiza la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía.

### **Resolución 2346 de 2007. Código Sustantivo del Trabajo. Del Ministerio de Trabajo**

Por el cual se reglamentan las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

### **Ley 1527 de 2012 del Congreso de la república**

Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.

### **Ley 100 de 1993 del Congreso de la República**

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

### **Decreto 1127 de 1991 del Congreso de la República**

Por el cual se reglamentan los artículos 3o y 21 de la Ley 50 de 1990. (Art. 21 Ley 50 "...derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación")

### **Ley 1566 de 2012 del Congreso de la República**

Por la cual se dictan normas para garantizar la atención integral a personas que consumen sustancias psicoactivas y se crea el premio nacional "entidad comprometida con la prevención del consumo, abuso y adicción a sustancias" psicoactivas.

**Decreto 780 de 2016 del Congreso de la República**

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.

**Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente a la exposición de factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés laboral.

**Resolución 625 de 2012 del Ministerio de Trabajo**

Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.

**Resolución 1016 de 1989 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

**Resolución 2764 de 2022 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones.

**Ley 1010 de 2006 del Congreso de la República**

Prever mecanismos en el reglamento de trabajo para prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo (3 meses de plazo).

## **Metodología de la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como fin encontrar los factores que influyen en la rotación de personal que viene presentando la empresa Universal de Aires S.A.S., y como plan de mejora, se decidió realizar esta investigación la cual se viene desarrollando de manera sistemática, con el fin de poder hallar soluciones prácticas, por medio de las cuales el clima organizacional de la empresa mejore y con ello la imagen de esta. Por tanto, se realiza la investigación descriptiva, basada en el método cuantitativo, con una encuesta sobre el clima organizacional de la empresa, dirigida a los 27 colaboradores de las diferentes sedes que tiene Universal de Aires S.A.S., ya que esta técnica de estudio permite obtener unas respuestas directas que permitan evidenciar de una mejor forma como piensan los colaboradores y qué esperan de la empresa para la cual trabajan. Para el desarrollo de la encuesta se han tenido en cuenta diversos factores como lo son: la motivación, el liderazgo, la participación y la reciprocidad.

Poder realizar esta investigación brinda la posibilidad de analizar de forma descriptiva, explicativa y evaluativa aquellos factores que están afectando la alta rotación del personal y determinar la frecuencia en la cual está ocurriendo, en cual sede se presenta más y el porqué de la situación.

### **Informe Encuesta clima organizacional**

#### **Ficha técnica**

**Objetivo:** evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Universal de Aires S.A.S.

**Técnica de la investigación:** encuesta realizada a través de un cuestionario on-line

**Preguntas que se formularon:** 32

**Población objetivo:** colaboradores de la empresa Universal de Aires S.A.S.

**Tamaño de la muestra:** 27 colaboradores

**Fecha de realización de la encuesta:** 10 y 11 de noviembre de 2023

**Periodo evaluado:** año 2023

### Resultados

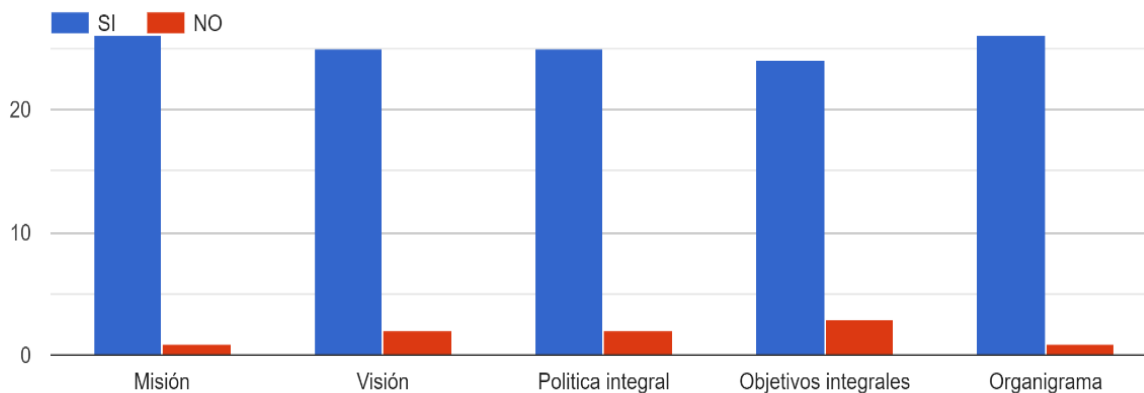
Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 27 empleados correspondientes al 93% de la población de la empresa Universal de Aires S.A.S., con el objeto de analizar el sentir y las oportunidades de mejora para obtener un buen clima laboral.

Pregunta 1: Conoce usted: ¿La Misión, Visión, Política integral, Objetivos integrales y Organigrama de la empresa?

Se puede evidenciar en la figura 3, que los colaboradores de la empresa conocen la misión, visión y política integral de la empresa, así como el organigrama que tiene ya que del total de 27 encuestados el porcentaje de respuesta para el sí es del 99%, lo cual es importante para crear un vínculo de compromiso y desempeño.

### Figura 3

Conocimiento de la compañía



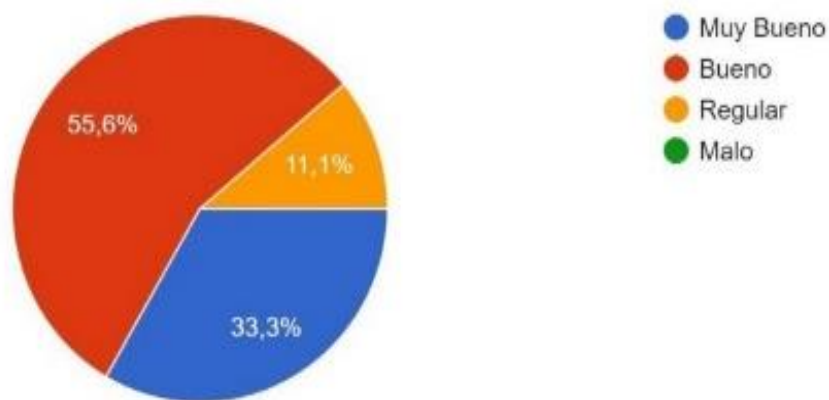
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 2. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado en la empresa, Muy bueno, bueno, regular, malo?

Al revisar los resultados a la pregunta y según la figura 4, es evidente que la percepción por parte del personal de trabajadores es buena en cuanto se refiere al proceso de inducción recibido, ya que su porcentaje es del 55,6% lo que indica, que existen altas posibilidades de contar con una planta de trabajadores estable.

#### Figura 4

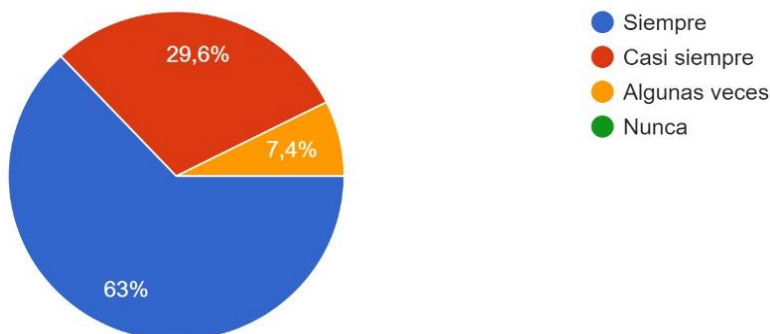
Proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 3 ¿Tiene a disposición las herramientas, equipos y/o elementos necesarios para desempeñar su labor con eficiencia, calidad y seguridad, Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

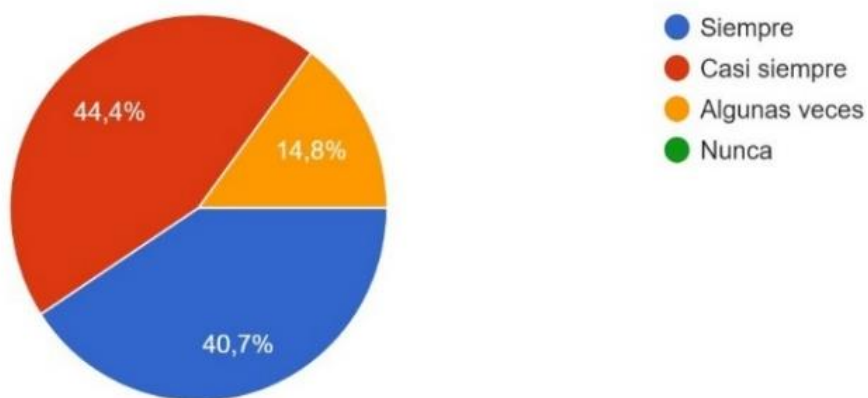
Se puede evidenciar en la figura 5, que el 63% de los colaboradores aseguran contar siempre con las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones. Y así mismo un 29,6 % asegura que casi siempre cuenta con sus herramientas, mientras que un 7,4% dicen que algunas veces. En este punto es importante profundizar, ya que se pueden encontrar acciones de mejora, que les permita a los colaboradores contar con las herramientas necesarias y a tiempo, realizando un mejor desempeño de sus funciones.

**Figura 5***Herramientas de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 4 ¿La información que recibe o que tiene disponible en su puesto de trabajo le permite desempeñar sus labores a tiempo y sin cometer errores? Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Basados en la figura 6, el resultado indica que el 44,4% de los colaboradores, casi siempre recibe la información oportuna sobre su puesto de trabajo y el desempeño de sus funciones, mientras que un 40,7% siempre recibe la información, y solo un 14,8% dice que algunas veces, recibe la información de manera oportuna. Estos resultados permiten concluir que se puede implementar acciones de mejora en la comunicación interna de la compañía.

**Figura 6***Información*

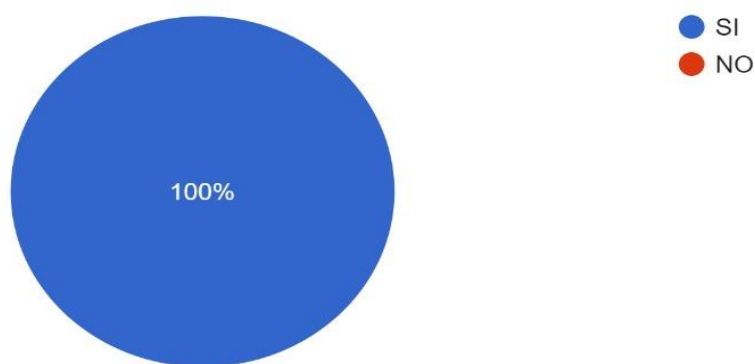
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 5 ¿Le han divulgado los procedimientos de su área de trabajo, sí o no?

Se puede demostrar según la figura 7 que, del total de 27 entrevistados, el 100% de los colaboradores indica que le han divulgado cada uno de los procedimientos del área de trabajo. Se puede concluir que una de las fortalezas de la compañía es la inducción y retroalimentación en sus procesos, lo cual permite a sus colaboradores tener claridad de sus actividades a cargo.

### Figura 7

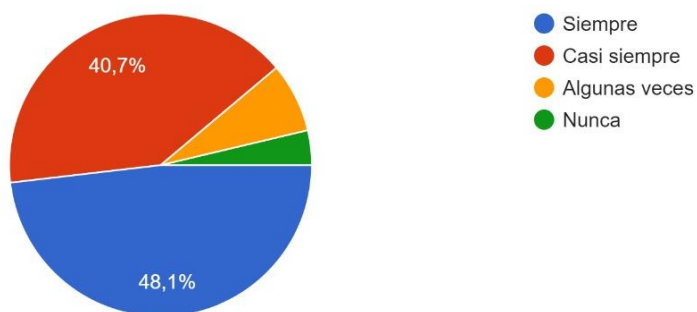
*Procedimientos*



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 6. ¿Cuándo usted va a desempeñar una labor nueva o desarrollar un trabajo que no conoce, recibe oportunamente las instrucciones o capacitación necesarias para su correcta ejecución, Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

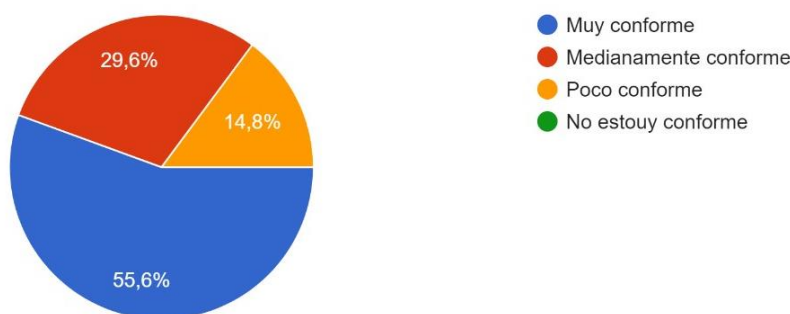
Se puede evidenciar en la figura 8 que, del total de los 27 entrevistados un 48,1% indica que siempre recibe las instrucciones para ejecutar correctamente sus funciones, mientras que un 40,7 % asegura que casi siempre cuenta con instrucciones, mientras que un leve porcentaje dice que algunas veces o en ocasiones nunca ha recibido instrucciones o capacitación. Se evidencia una oportunidad de mejora para la compañía.

**Figura 8***Capacitación*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 7 ¿Está conforme con la manera como la Empresa mide su desempeño, valora e incentiva su trabajo? Muy conforme, medianamente conforme, poco conforme, ¿No estoy conforme?

Teniendo en cuenta la figura 9 se evidencia que, de los 27 encuestados el 55,6% de ellos dice que se siente muy conforme como la empresa mide el desempeño de sus trabajadores, el 29,6% indica que se siente medianamente conforme y el 14% de los encuestados dice que está poco conforme. Es importante para la compañía evaluar y determinar las áreas que están presentando inconformidad con la forma como la empresa mide su desempeño, valora e incentiva el trabajo.

**Figura 9***Desempeño*

Fuente: Elaboración propia

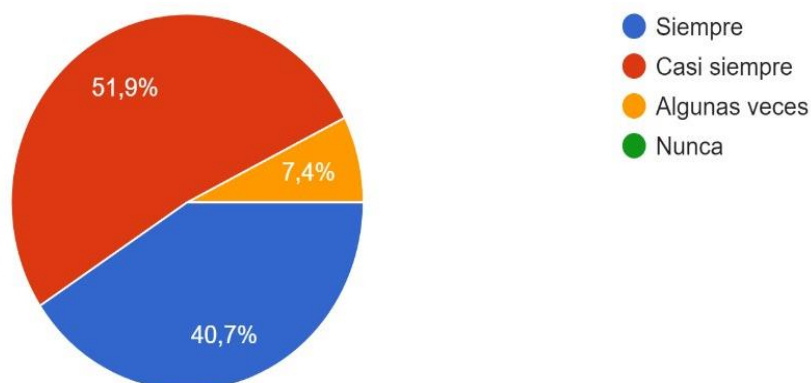


Pregunta: 8 ¿Sus compañeros trabajan en conjunto para el desarrollo de las tareas asignadas con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Como se puede observar en la figura 10, del total de los encuestados el 51,9% de ellos dice que casi siempre trabajan juntamente con sus compañeros, mientras que el 40,7% indica que siempre están trabajando de manera conjunta y el 7,4% dice que solo algunas veces trabajan en equipo. Teniendo en cuenta que la compañía cuenta con 5 sedes en las diferentes ciudades, los resultados de la encuesta reflejan que la compañía ha generado estrategias que le permita realizar un buen trabajo en equipo

**Figura 10**

*Trabajo en equipo*



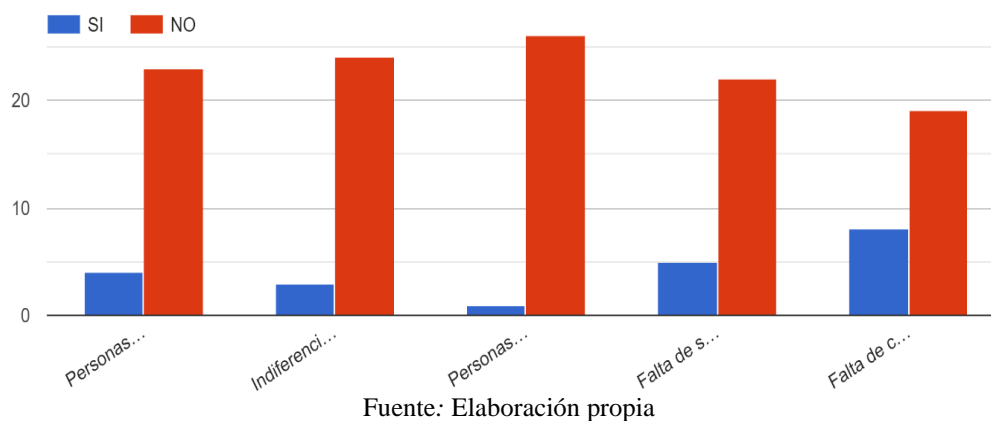
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 9 ¿Qué situaciones identifica en su grupo de trabajo Personas que disocian o líderes negativos, Indiferencia con las personas nuevas, Personas que presionan negativamente a otras para hacerlas sentir mal, Falta de solidaridad y compañerismo, ¿falta de compromiso con los intereses del grupo?

Se puede evidenciar en la figura 11, que la empresa cuenta con personal muy comprometido en donde evitan los conflictos, se apoyan mutuamente y buscan el desarrollo de cada una de las labores, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. No obstante, es importante realizar un análisis más profundo que permita identificar las áreas o cargos donde se presenta inconformidad, dado que 15% de la población manifiestan que en la empresa existen personas que disocian o líderes negativos.

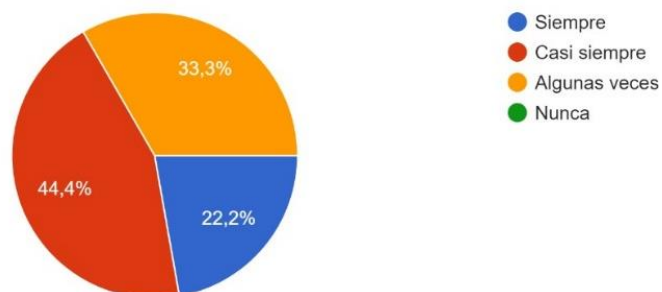
**Figura 11**

*Grupos de trabajo*



Pregunta 10. ¿Es fácil coordinar actividades de trabajo con otras sedes de la empresa? siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

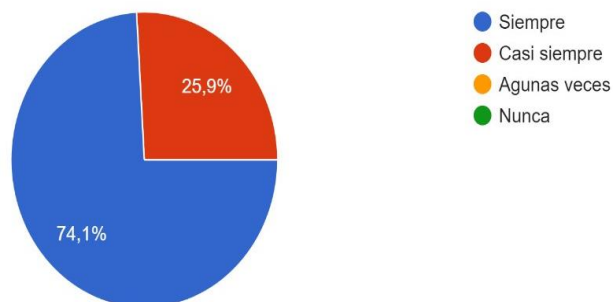
Se puede evidenciar en la figura 12 que, el 44,4% de las actividades se pueden coordinar casi siempre con otras de la empresa, mientras que un 33,3% indica que algunas veces esto es posible, mientras que el 22,2% aseguran que siempre se coordina actividades de trabajo. Dado que la compañía se encuentra a nivel nacional el porcentaje de satisfacción que manifiestan los colaboradores es bueno teniendo en cuenta las distancias entre las diferentes sedes de la compañía.

**Figura 12***Coordinación de actividades*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 11 ¿Sus jefes o superiores inmediatos son personas que le brindan apoyo cuando lo necesita, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Basados en la figura 13 se puede evidenciar que, el 74,1% de los colaboradores de la empresa indican que siempre encuentran apoyo en sus superiores mientras que 25,9% dice que casi siempre pueden encontrar apoyo en sus jefes inmediatos. Lo que refleja un buen trabajo en equipo y liderazgo.

**Figura 13***Apoyo*

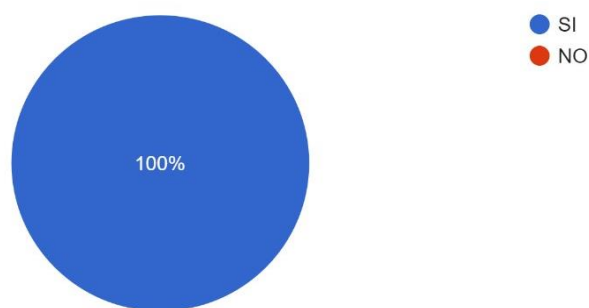
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 12 ¿Usted conoce los objetivos y metas de su cargo sí - no?

Se puede evidenciar en la figura 14 que, del total de 27 trabajadores encuestados el 100% indicó que conoce plenamente los objetivos del cargo que desempeña, lo cual es muy positivo para la organización, esto le permite dar cumplimiento a las metas y objetivos de cada área, teniendo un personal enfocado en el cumplimiento de sus funciones.

#### Figura 14

*Objetivos de cargo*



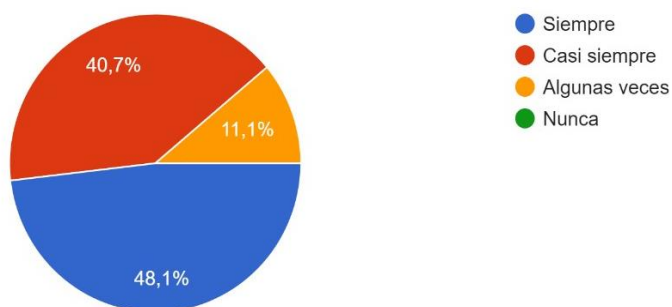
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 13 ¿En las reuniones de trabajo sus opiniones o ideas son tenidas en cuenta para la realización de un trabajo o para mejorar algo? siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Los porcentajes obtenidos según la figura 15, reflejan un nivel de satisfacción con un 48.1% en donde los colaboradores sienten que siempre son escuchados y tenidos en cuenta, con sus opiniones y observaciones en las reuniones, lo cual genera compromiso con la organización.

#### Figura 15

*Reuniones de trabajo*



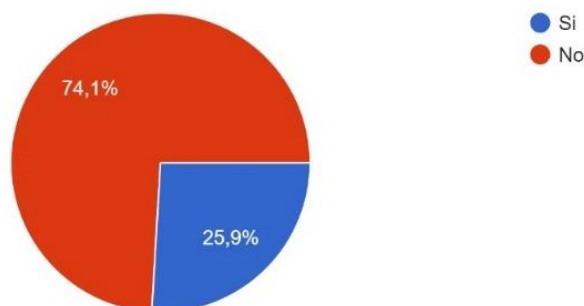
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 14 ¿Usted se siente subutilizado(a) de acuerdo con las habilidades que tiene y las proyecciones que podría tener el cargo que desempeña? si- no?

Según la figura 16, de 27 colaboradores encuestados el 74.1% no se sienten subutilizados de acuerdo con sus habilidades y capacidades, mientras que un 25.9% se sienten subutilizados, es importante para la empresa evaluar de acuerdo con las capacidades, habilidades y talentos del personal la posibilidad de potencializar dichos elementos en pro del desarrollo personal y organizacional.

### Figura 16

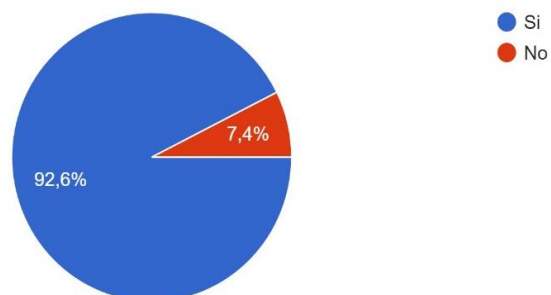
*Habilidades y proyecciones*



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 15 ¿Cree usted que, perteneciendo a la compañía, puede cumplir con sus expectativas laborales y de calidad de vida? si- no?

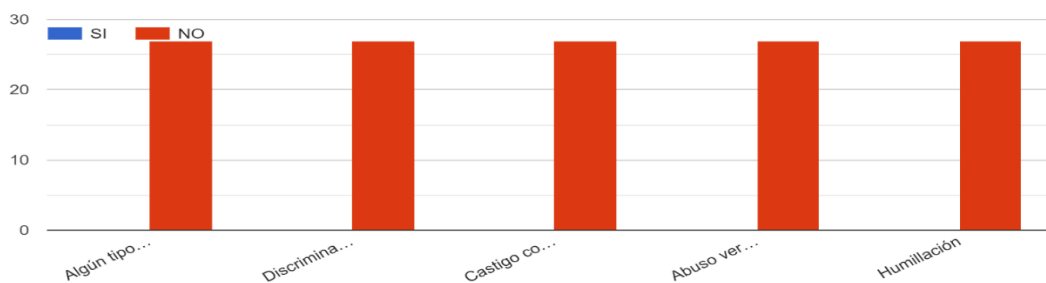
Basados en los resultados de la figura 17, el 92.6% de los colaboradores se sienten conforme y considera que laborando en Universal de Aires S.A.S., si puede suplir sus expectativas laborales y de calidad de vida, lo cual es muy importante para la empresa, si sus colaboradores se sienten a gusto ya que esto se verá reflejado directamente en el clima laboral y compromiso con la misma. Tan solo el 7.4% de los colaboradores no consideran que puedan cumplir con sus expectativas laborales y de calidad de vida.

**Figura 17***Expectativas laborales*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 16 ¿Por parte de sus jefes o superiores inmediatos usted ha sido víctima constante o frecuente de? algún tipo de acoso, discriminación (por raza, religión, sexo, inclinación sexual, ¿otros) castigo corporal o mental, abuso verbal, humillación?

Se puede evidenciar en la figura 18, que en Universal de Aires S.A.S, se fomenta y hace parte de su cultura organizacional el respeto por el ser humano; los colaboradores no han evidenciado ningún tipo de situación que vulnere sus creencias o inclinaciones personales.

**Figura 18***Discriminación*

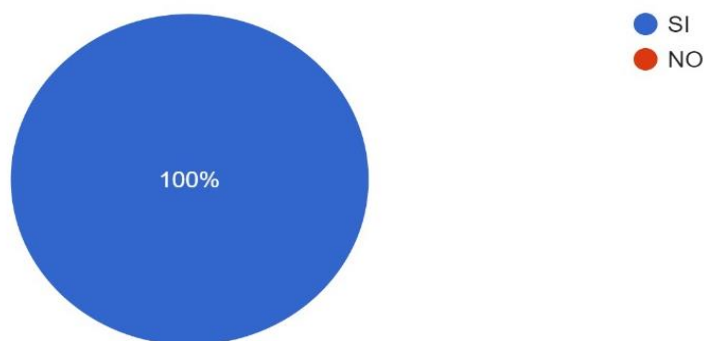
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 17 ¿Usted percibe que en la Empresa hay preocupación por el ser humano sí o no?

Según la figura 19 se evidencia que, los colaboradores sienten el compromiso que la compañía tiene por cada uno de ellos, el 100% del personal, siente que en la organización hay compromiso e interés por el ser humano, lo cual es un factor importante y hace que se sientan valorados e importantes.

### Figura 19

*Factor humano*



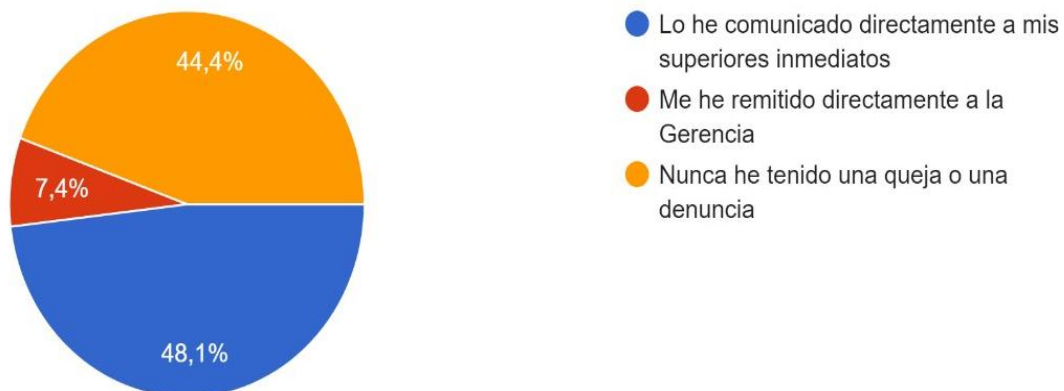
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 18 ¿Cuándo quiero expresar una queja, sugerencia o una denuncia de un acto indebido... Lo he comunicado directamente a mis superiores inmediatos, me he remitido directamente a la gerencia, nunca he tenido una queja o una denuncia.

Se evidencia según la figura 20 que, la compañía tiene canales de comunicación efectivos, que les permite a sus colaboradores dirigirse y ser escuchados en el momento que lo requieran por sus jefes inmediatos o las áreas correspondientes, esto se observa con el 48.1% de aceptación, lo cual es positivo y permite solucionar dificultades, como también, escuchar propuestas que permitan la mejora continua de los procesos, reflejado a su vez con un 44.4% en donde nunca se ha tenido queja o denuncia y tan solo el 7.4% ha necesitado remitirse con la Gerencia.

## Figura 20

### Comunicación



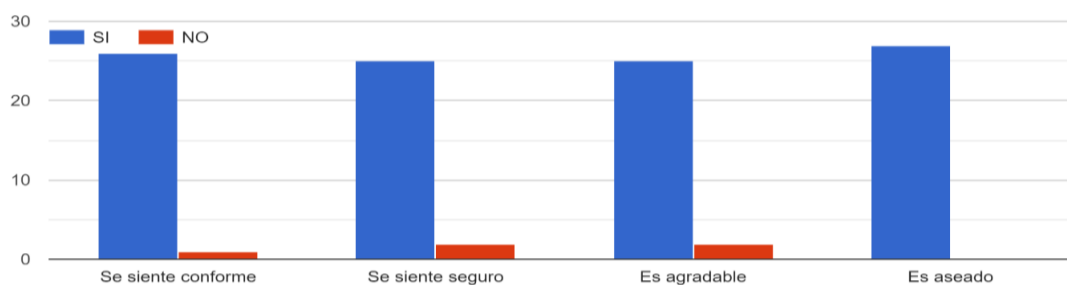
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 19. En las instalaciones donde trabaja... se siente conforme, es agradable, ¿es aseado?

Se puede concluir según la figura 21, que Universal de Aires S.A.S. cuenta con unas instalaciones físicas adecuadas, limpias y seguras, en las cuales su equipo de trabajo se encuentra conforme y esto le permite realizar su trabajo en armonía, con satisfacción y sentirse cómodos y seguros.

## Figura 21

### Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

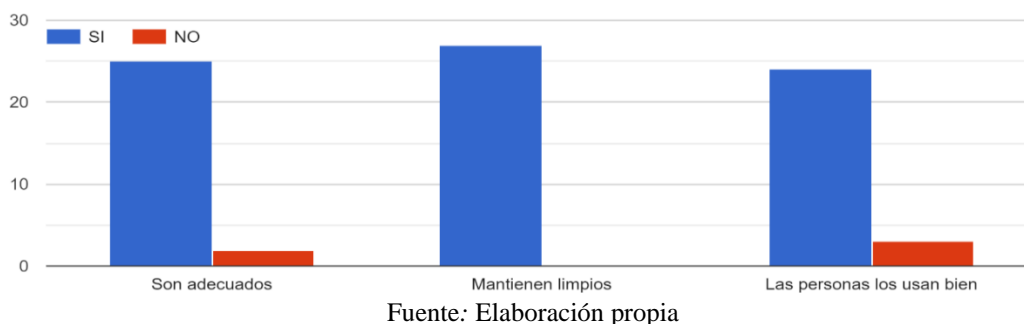


Pregunta:20 ¿Los servicios sanitarios de las instalaciones... son adecuados? ¿Mantienen limpios? ¿Las personas los usan bien?

Se puede evidenciar según la figura 22 que, igual que las instalaciones físicas, los servicios públicos son adecuados y se les da el uso que corresponde, lo cual es fundamental para el buen desarrollo de la organización y la salud y el bienestar de los colaboradores.

### Figura 22

#### *Servicios sanitarios*

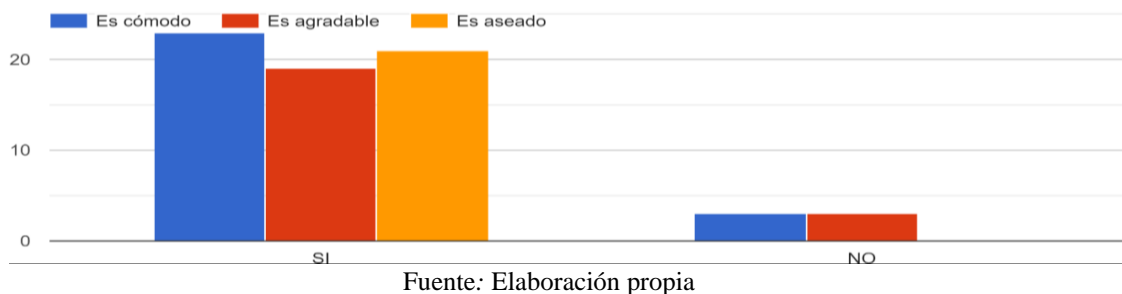


Pregunta: 21. El sitio para tomar los alimentos... ¿Es cómodo, ¿Es agradable, Es aseado?

Según la figura 23, la empresa cuenta con un espacio destinado para el consumo de los alimentos, en el cual los colaboradores se sienten cómodos, lo que les permite obtener un descanso para continuar con las actividades del día.

### Figura 23

#### *Zona de alimentos*

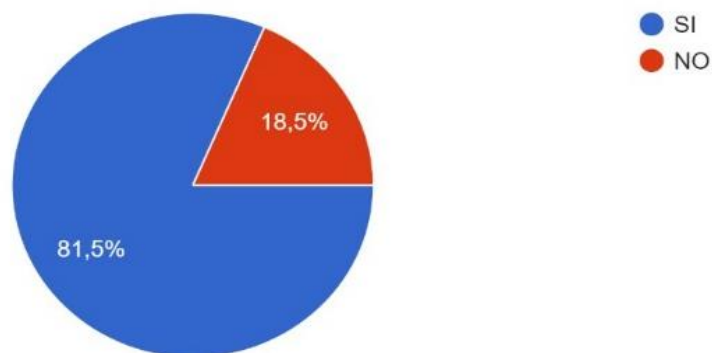


Pregunta: 22 ¿Cree usted que la empresa toma las medidas necesarias para brindar seguridad a las personas y a las instalaciones, si-no?

Se puede evidenciar que, el 81.5% de los colaboradores sienten que, en la empresa, sí toman las medidas necesarias para brindar seguridad a las personas e instalaciones, factor fundamental tanto para los colaboradores como para la organización, y el 18.5% asegura que no existen las medidas necesarias.

#### **Figura 24**

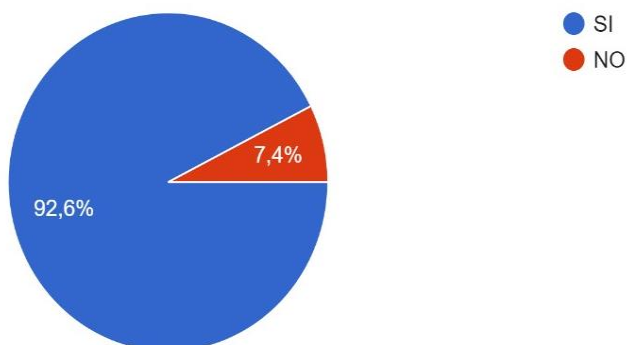
*Seguridad*



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 23. ¿Considera que los medios de comunicación son apropiados y eficaces, si - no?

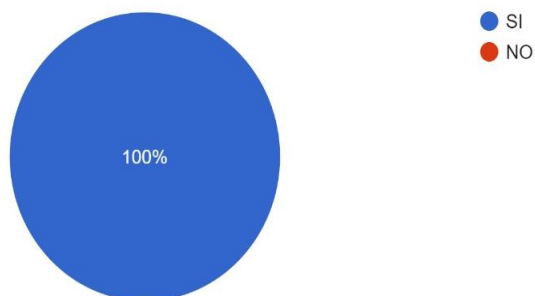
Como se puede observar en la figura 25, el 92,6% de los colaboradores consideran que la empresa tiene unos canales de comunicación adecuados que le permite a sus integrantes estar en comunicación de manera constante, según las necesidades de las diferentes áreas; mientras que un 7.4% aseguran que los medios de comunicación no son los adecuados.

**Figura 25***Medios de comunicación*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta:24. ¿En la Empresa se fomenta la discreción y la prudencia con la información si - no?

Basados en la figura 26, se puede evidenciar que los colaboradores sienten un nivel de confianza del 100% en la compañía respecto a la discreción y prudencia con el manejo de la información, lo cual es determinante y fomenta un ambiente adecuado para la buena comunicación y empatía.

**Figura 26***Manejo de la información*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 25. ¿Los informes que usted presenta son tenidos en cuenta, si- no?

Se puede evidenciar en la figura 27 que, del total de los 27 encuestados, el 63% asegura que sus informes si son tenidos en cuenta lo cual es muy importante porque estimula el compromiso, la cooperación y la iniciativa de los colaboradores y el 37% no presenta informes.

**Figura 27**

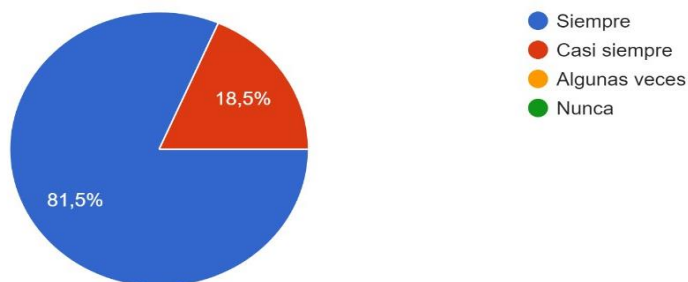
*Informes*



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 26 ¿Usted puede comunicarse con su jefe inmediato cada vez que los necesita, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

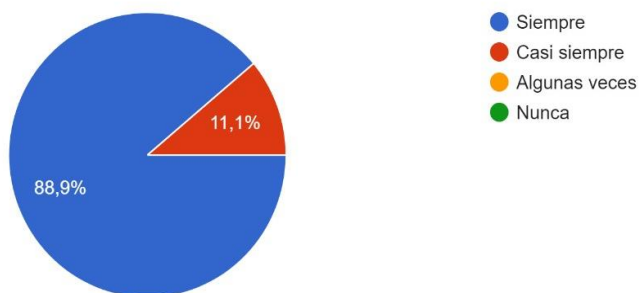
Según el resultado obtenido en la figura 28 se puede evidenciar que, el 81.5% de los colaboradores manifiesta que pueden comunicarse con su jefe inmediato cada vez que lo requiere, el 18,5% manifiesta que casi siempre, resultado positivo, dado que la buena comunicación y/o la comunicación oportuna permite que se puedan solucionar situaciones del día a día de manera inmediata sin que estas trasciendan o afecten el desempeño de la organización.

**Figura 28***Comunicación con jefes inmediatos*

Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 27 ¿Su jefe inmediato está dispuesto a escucharlo con buena actitud cuando usted lo requiere. siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

En la figura 29 se evidencia que, el 88.9% refleja el compromiso y buena actitud del personal de la empresa que tiene colaboradores a cargo, estar dispuesto a escuchar al equipo de trabajo fomenta confianza, cooperación y motivación, adicional a esto el 11.1% asegura que casi siempre es escuchado.

**Figura 29***Jefes de área*

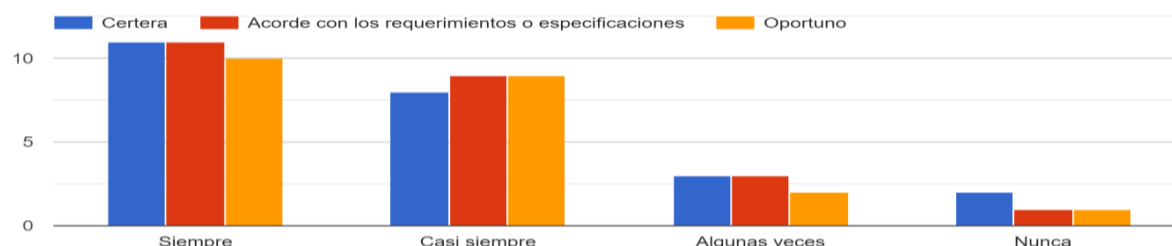
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 28. ¿La información que usted recibe de otras personas, áreas o sedes para continuar con sus procesos o actividades es? Certera, acorde a los requerimientos, o especificaciones, oportunos.?

Se puede evidenciar según la figura 30 que, de los 27 encuestados su afirmación es positiva, en donde se resalta que cuentan con la información suficiente siempre, para el buen desempeño de sus cargos lo cual, es importante ya que se conoce tanto el proceso como las actividades asignadas.

### Figura 30

#### *Información y procesos*



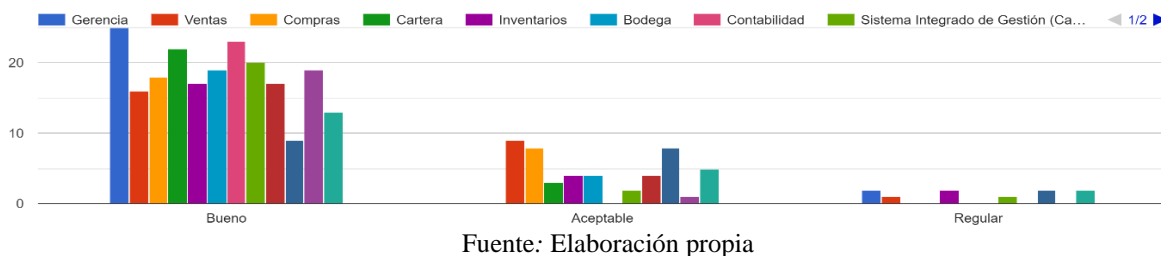
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 29 ¿Cómo califica usted los siguientes procesos y procedimientos de la compañía? gerencial, ventas, compras, cartera, inventarios, bodega, contabilidad, sistema integrado de gestión, ¿recursos humanos, sistemas informáticos, mensajería, garantía de productos?

Se puede evidenciar en la figura 31 que, del total de los encuestados la calificación para los procesos y áreas de la empresa son buenos, en donde se evidencia que existe un alto compromiso para el desempeño organizacional.

## Figura 31

### Procesos y procedimientos

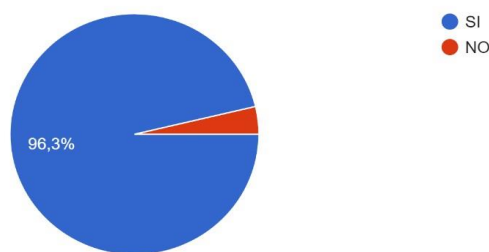


Pregunta: 30. ¿Usted recomendaría a otras personas que vinieran a buscar trabajo en la compañía UNIVERSAL DE AIRES S.A.S., si o no?

Se puede evidenciar en la figura 32 que, el resultado de la pregunta es que los colaboradores que hay actualmente en la empresa, encuentran en ella un lugar importante para su desempeño profesional, y que un 96,3% recomendaría a otros postularse para la obtención de un puesto de trabajo en la empresa.

## Figura 32

¿Recomendaría la empresa?



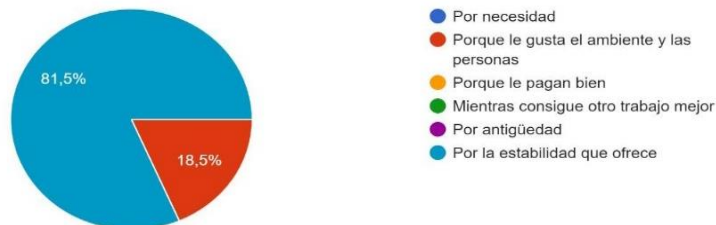
Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 31. ¿Por qué razones labora usted en UNIVERSAL DE AIRES S.A.S., por necesidad, porque le gusta el ambiente y las personas, porque le pagan bien, mientras consigue otro trabajo mejor, por antigüedad, por la estabilidad que ofrece?

Según el resultado de la figura 33 se puede observar que, el trabajo es importante para suplir las necesidades básicas, como alimentación, vivienda, gastos en general, por lo cual una persona ve la necesidad de emplearse, es un resultado positivo ya que son las ganas de salir adelante la motivación principal, seguida de un buen ambiente laboral en el cual se pueden desempeñar, esto se ve reflejado con un 81.5% que indica que la empresa le brinda estabilidad y a su vez un 18.5% le gusta el ambiente y las personas con las que labora.

### Figura 33

*¿Por qué labora en la compañía?*



Fuente: Elaboración propia

Pregunta: 32 ¿Si usted fuera el gerente de la organización por 30 días, qué cambios o qué procesos implementaría?

A continuación, se relacionan las respuestas más relevantes con oportunidades de mejora:

#### *Respuesta 1*

Me quedaría con el mismo, está muy bien implementado.

#### *Respuesta 2*

Evaluar, desarrollar mejoras continuas y comunicaciones interna entre las sedes. Un poco más de respeto en la forma al solicitar los traslados, que no se vea una forma como de imponer al realizar el requerimiento. Más empatía entre las sedes.

#### *Respuesta 3*

Motivaría más a mis trabajadores.



*Respuesta 4*

Promover la capacitación constante a todos los colaboradores dependiendo de sus áreas, fomentar la colaboración y comunicación entre sedes, de manera respetuosa y empática, mejora de las sedes en infraestructura y equipos de oficina.

*Respuesta 5*

Una facturación más completa y una página web con ventas y entregas en puntos físicos.

*Respuesta 6*

Estructurar el organigrama con el personal idóneo y completo para cada área, sin recargar o delegar a una persona varias funciones al tiempo lo que hace que no se cumpla eficazmente con el trabajo y se descuiden algunas áreas.

*Respuesta 7*

Más acompañamiento para el aprendizaje del sistema.

*Respuesta 8*

La empresa tiene buenos procesos para generar un buen ambiente laboral y brinda conformidad a los clientes. Para realizar cambios si estuviera a cargo escucharía a mis compañeros y así mismo tomaría decisiones que generen satisfacción a todos.

*Respuesta 9*

En este punto que esta la compañía me enfocaría en los puntos de venta, teniendo en cuenta todo el personal nuevo, me dedicaría en potenciar esa área el servicio al cliente, que sea menos caótico, más llevadero, menos desgastante para todos los colaboradores, me centraría en validar todos los procesos e investigaría los modelos de las grandes superficies dedicadas a la comercialización de repuestos. Capacitar constantemente al personal en productos, atención, invertiría en los puntos para que se vean mucho más agradables, más organizados,

más sofisticados y una zona para los clientes; con el objetivo que haya una mayor venta, los colaboradores estén más tranquilos y los clientes estén satisfechos, adicional un punto de venta potenciado en todos los aspectos, evitaría desgaste en el área administrativa y demás áreas de la compañía.

*Respuesta 10*

Por ahora creo que está muy bien dirigida.

*Respuesta 11*

Tener una visión clara y la estrategia de equipo.

*Respuesta 12*

Proceso de Inducción: Mejoraría el tiempo en el acompañamiento a los nuevos colaboradores para optimizar los errores.

Proceso de Ventas: más apoyo en los puntos de ventas con visita de inspección y control, capacitar más al personal en productos y procesos.

No modificaría algún proceso en su momento con excepciones, ya que se puede considerar como reformado, lo ajustaría después de un análisis con actividades o acciones para ser más efectivo.

Apertura de un nuevo proceso: que se encargue de apoyar los procesos existentes principales, para el cumplimiento de los objetivos, tales (Recursos-Gastos-reparaciones), entre otros, más administrativo.

*Respuesta 13*

Implementaría el sistema de WhatsApp Business para mejor atención al cliente, establecería el obligatorio acompañamiento del personal nuevo por lo menos por 3 semanas donde tenga el soporte de alguien antiguo, en toda la jornada laboral, donde tenga la posibilidad de

resolver sus dudas y aprender con el constante movimiento del día a día y esté al pendiente de que todos los objetivos y entregas sean impecables, generaría algún tipo de incentivo para el personal que logre completar con mayor eficiencia y calidad las metas de su trabajo establecido, tendría más reconocimiento sobre el personal (agradecimiento verbal) al lograr alguna meta, función, al buen equipo de trabajo, a una amena atención al cliente o solucionar algún inconveniente. Implementaría más capacitaciones con atención al cliente y clases de Excel para personal nuevo o personal con poco conocimiento en ello. Implementaría una visita como gerente mensual en puntos de venta tanto en Cali como en Bogotá y Medellín, para supervisar que todo este marchando correctamente, donde se haga un arqueo tanto de dinero como de algunos productos al azar de inventario.

*Respuesta 14*

Compra de mercancía agotada.

*Pregunta 15*

Incentivos para clientes y colaboradores.

*Respuesta 16*

Siigo se va mucho, buscaría otro sistema, cuidaría más al personal femenino de ventas, tendría vehículos propios para realizar traslados y más.

*Respuesta 17*

Capacitación al personal acorde a su cargo, incentivos al mejor empleado, visita a todos los clientes continuamente.

*Respuesta 18*

Darí refrigerio en las tardes. Ventiladores en zona de bodega y puntos de venta.

*Respuesta 19*

Que todos los trabajadores de la empresa reciban Comisión por ventas. ¡Todos los cargos son importantes! Contratación de asistente administrativo que pueda liberar de actividades a los cargos ya existentes en el área administrativa, lo que generaría mayor eficiencia y eficacia en labores que se están dejando de realizar o que se están realizando de manera incompleta. Reestructuración salarial (escala salarial determinada por estudio de mercado y que combinen factores, como la experiencia laboral, la antigüedad, la responsabilidad del cargo, la educación y demás criterios relevantes para la compañía. Disminución de horarios los sábados para los puntos de venta.

Reestructuración de perfil de cargo de administrador, que permita tener 100% esta figura en la compañía, logrando generar mayores controles, estrategias y crecimiento productivo.

Implementación y cumplimiento de medidas de seguridad y normativas, en donde, la gerencia y cargos con personal a cargo sean los principales actores de cumplimiento, generando con esto una cultura organización duradera y basada en las personas.

#### *Respuesta 20*

Rotación por todos los cargos y capacitación en aprender a estudiar o desmenuzar las normas, leyes, decretos etc., que de alguna manera nos inciden cómo organización.

#### *Respuesta 21*

Organizaba mejor el sitio de alimentación y descanso con una buena cocina con todas sus instalaciones tanto de agua café, aromática, té, servilletas un buen horno para calentar el almuerzo, donde se sienta un buen ambiente de descanso y provecho ya q el trabajo realizado es de mucha presión y estrés, les daría incentivos mensuales a los que no se me incapaciten

en todo el mes, estaría mucho más pendiente del horario de entrada de todos mis empleados.

En cuanto a los resultados arrojados en la encuesta, frente a la problemática presentada por la Administración sobre la rotación de personal, donde la comunicación abierta y la transparencia son esenciales en todo el proceso de implementación de cambios, se observa que la retroalimentación continua de los empleados también es valiosa para ajustar las estrategias según sea necesario. A continuación, se detallan algunas mejores prácticas para ser tenidas en cuenta y considerar abordarlas en las siguientes situaciones presentadas:

### **Entrenamiento**

Se debe continuar con el proceso que se viene presentando, reforzándolo cada vez más frente a los nuevos colaboradores, donde el diseño de los programas de entrenamiento se continúe adaptando a las necesidades específicas de cada proceso, ya que su personalización puede aumentar la relevancia y la eficacia del entrenamiento. Igualmente se debe realizar evaluación regular de la efectividad de los programas de entrenamiento, recogiendo un feedback de los participantes, ajustando lo que se haga necesario.

### **Trabajo en equipo y Comunicación**

Organizar eventos periódicos de construcción de equipos que fomenten la colaboración y mejoren las relaciones interpersonales.

Fomentar una plataforma de comunicación que implemente herramientas de comunicación en línea que faciliten la interacción y el intercambio de información entre sedes.

### **Satisfacción de Empleados**

Realizar encuestas regulares para evaluar la satisfacción de los empleados y abordar cualquier preocupación o área de mejora identificada.

Implementar programas de reconocimiento y recompensas para destacar el buen desempeño y fomentar un ambiente positivo.

### Software de Facturación

Realizar una revisión exhaustiva de las alternativas de software de facturación en el mercado, considerando las necesidades específicas de la empresa y que este se ajuste a las mismas, Igualmente si el actual cumple con lo esperado, se debe exigir el cumplimiento del servicio, haciéndole seguimiento al contrato establecido.

### Área Administrativa

Se debe realizar un mapeo detallado de los procesos en el área administrativa para identificar posibles ineficiencias. Investigar oportunidades para la automatización de tareas repetitivas que puedan mejorar la eficiencia y reducir errores.

**Tabla 3**

### Plan de mejora elaborado para la empresa Universal de Aires S.A.S.

PROCESO	ACCIONES	INDICADOR	BONIFICACIONES
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir riesgos y garantizar la disponibilidad de productos = Tecnología</li> <li>• Gestionar una relación ganar-ganar con proveedores = Construcción de alianzas</li> <li>• Garantizar el mejor retorno de la inversión</li> <li>• Anticiparse a los cambios del mercado</li> </ul>	<p>(Número de productos a tiempo/Número total del productos requeridos en el mes) *100</p> <p>Cumplimiento del 90%</p>	<p><b>Creación de Salario Emocional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una tarde libre al mes, cumplimiento cronograma del área</li> <li>• Día libre por cumpleaños del funcionario, si cae fin de semana o festivo, se toma el día hábil siguiente</li> <li>• Tarde libre por cumpleaños de los integrantes de su grupo familiar primario, Casado(a) Cónyuge e hijos y Soltero(a) Padres, siempre y cuando caiga en día laboral</li> <li>• Flexibilidad horaria, contar con dos horarios laborales de acuerdo a las condiciones de la ejecución de los procesos</li> <li>• Programas de Salud y Bienestar, en apoyo con el proceso de SST y la ARL, llevar a cabo capacitaciones sobre temas de nutrición, ergonomía, salud mental, entre otros. Además, de ser necesario, implementar bonos de descuento para suscripción a gimnasios, gastos médicos o establecimientos de comida.</li> <li>• Promover y/o ofrecer apoyos para que los colaboradores mantengan actualizados frente a las nuevas tendencias de gestión en el mercado, así como en el uso de herramientas digitales.</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar relaciones de largo plazo</li> <li>• Comunicación continua con los clientes = Fidelización</li> <li>• Capacitación y desarrollo continuo</li> <li>• Gestionar una comunicación efectiva con todas las áreas</li> <li>• Asegurar el suministro de materiales y servicios</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los tiempos</li> <li>• Implementar relaciones de apoyo interno</li> <li>• Controlar el stock</li> </ul>	<p>(Ventas mensuales / Ventas presupuestadas por mes) * 100%</p> <p>Cumplimiento 100%</p> <p>(Número de traslados realizados a tiempo/Número de traslados solicitados) *100</p>	
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar los factores que generan lentitud en los procesos</li> <li>• Crear redes de calidad al interior de la empresa</li> <li>• Idear nuevas estrategias para la atracción y retención del talento</li> <li>• Propiciar dinámicas organizacionales más abiertos y participativos</li> <li>• Incentivar la gamificación = actividades lúdicas</li> <li>• Aumentar las inversiones en programas de desarrollo profesional</li> </ul>	<p>(Número de inventarios con descadre/Número total de inventarios realizados en el mes)*100</p> <p>Cumplimiento 90%</p> <p>(Puntaje total de todas las encuestas realizadas / Puntaje máximo que podrían alcanzar todas las encuestas realizadas) * 100%</p>	
Recursos Administrativos		<p>(Total cartera vencida/Total cartera vencida recaudada) * 100</p> <p>(Total pagos realizados a tiempo/Total pagos) * 100</p> <p>Cumplimiento 80%</p>	

Nota: Propuesta sobre un plan de mejora del clima organizacional para la empresa Universal de Aires S.A.S. de manera de disminuir la rotación del personal. Fuente: Elaboración propia.

El planteamiento de la implementación de un plan de incentivos y compensación efectivo desempeña un papel crucial en la retención de talento y en la mejora del clima laboral dentro de una organización. En un entorno laboral dinámico y competitivo, la capacidad de retener a empleados valiosos y mantener un ambiente de trabajo positivo se convierte en una prioridad estratégica para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

La rotación de personal, a menudo asociada con la insatisfacción laboral y la falta de reconocimiento, puede tener efectos perjudiciales en la productividad y en la cohesión del equipo. Asimismo, un clima laboral positivo no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también se traduce en un aumento en la eficiencia, la creatividad y la lealtad hacia la empresa.

En este contexto, el diseño de un plan de mejora que contenga retos y compensaciones adecuadas emerge como una herramienta estratégica para abordar estos desafíos. El diseño de este plan no solo se basará en criterios financieros, sino que también considerará aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y la equidad, garantizando así que cada empleado se sienta valorado y motivado a contribuir al éxito colectivo, adaptado a las necesidades específicas de Universal de Aires S.A.S., con el objetivo de generar un entorno laboral que inspire, retenga y fomente el crecimiento profesional y personal de cada miembro del equipo. Es por esto que adicional a lo que vienen manejando como incentivo para el área comercial, a través de esta propuesta se plantea la incursión e implementación de varias opciones que integran el salario emocional, de manera de brindarle bienestar y satisfacción laboral a toda la compañía.

## Conclusiones

El resultado del estudio realizado a la empresa Universal de Aires S.A.S., permitió identificar fortalezas y debilidades en el clima organizacional de la empresa, adicionalmente, los resultados obtenidos con la encuesta arrojan una visión positiva por parte de los colaboradores. Y esto en gran parte se debe a que, en el último trimestre del presente año, la Administración buscando mejorar su ambiente laboral, generó acercamientos con el área comercial, identificando las necesidades más puntuales y ofreciendo soluciones en el corto plazo, que permitieron mejorar las condiciones de trabajo, generando así satisfacción del proceso de ventas en general.

Los resultados de la encuesta muestran como falencia que el plan de incentivos se encuentra establecido solo para el área de ventas y debería ser a nivel general, lo cual le genera herramientas a la empresa para el estudio de la propuesta generada por la actual investigación donde se busca no solo generar incentivos económicos, sino representativos que estimulen el desarrollo de las capacidades de cada uno de los colaboradores.

El diseño del plan de mejora, no solo se basará en criterios financieros, sino que también considerará aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y la equidad, garantizando así que cada empleado se sienta valorado y motivado a contribuir al éxito colectivo, adaptado a las necesidades específicas de Universal de Aires S.A.S., con el objetivo de generar un entorno laboral que inspire, retenga y fomente el crecimiento profesional y personal de cada miembro del equipo.



## **Recomendaciones**

A manera de recomendación se sugiere implementar para la empresa Universal de Aires S.A.S. una estrategia de gestión de personas basada en la fidelización del equipo en motivación, a través de una transformación cultural dentro de la empresa para poder implementar medidas de salario emocional, con transparencia y sobre todo con flexibilidad.

Además, poniendo solución a la alta rotación se podrá beneficiar la empresa indirectamente en otros aspectos, como ahorro de tiempo en formación de nuevos empleados, mejorará la imagen hacia los clientes y proveedores.

Otra de las recomendaciones es obtener un buen clima organizacional ya que ayuda a lograr metas, evita los conflictos y bajo rendimiento. Para ello se necesita un buen clima laboral, tener buenas condiciones de iluminación el espacio de trabajo, el sonido como se ubican las personas, en fin. Cuidar esto mejorará el bienestar de este tipo y la calidad de su trabajo.

### Referencias Bibliográficas

Universal de Aires – Su Mayor Respaldo. <https://www.universaldeaires.com>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento: (ed.). Ecoe Ediciones.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=406>

Méndez, A. (2006). clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su

intervención.<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

García, M. (2009). clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación

Conceptual.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en

las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196)

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del

factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.300- 326).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.107-109). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107)

## Apéndices

### Apéndice A – Instrumento aplicado

Pregunta 1: Conoce usted: ¿La Misión, Visión, Política integral, Objetivos integrales y Organigrama de la empresa?

Pregunta: 2. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción dado en la empresa, Muy bueno, bueno, regular, malo?

Pregunta: 3 ¿Tiene a disposición las herramientas, equipos y/o elementos necesarios para desempeñar su labor con eficiencia, calidad y seguridad, Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Pregunta: 4 ¿La información que recibe o que tiene disponible en su puesto de trabajo le permite desempeñar sus labores a tiempo y sin cometer errores? Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Pregunta: 5 ¿Le han divulgado los procedimientos de su área de trabajo, sí o no?

Pregunta: 6. ¿Cuándo usted va a desempeñar una labor nueva o desarrollar un trabajo que no conoce, recibe oportunamente las instrucciones o capacitación necesarias para su correcta ejecución, Siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Pregunta: 7 ¿Está conforme con la manera como la Empresa mide su desempeño, valora e incentiva su trabajo? Muy conforme, medianamente conforme, poco conforme, ¿No estoy conforme?

Pregunta: 8 ¿Sus compañeros trabajan en conjunto para el desarrollo de las tareas asignadas con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Pregunta: 9 ¿Qué situaciones identifica en su grupo de trabajo Personas que disocian o líderes negativos, Indiferencia con las personas nuevas, Personas que presionan negativamente a otras para hacerlas sentir mal, Falta de solidaridad y compañerismo, ¿falta de compromiso con los intereses del grupo?

Pregunta 10. ¿Es fácil coordinar actividades de trabajo con otras sedes de la empresa? siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Pregunta: 11 ¿Sus jefes o superiores inmediatos son personas que le brindan apoyo cuando lo necesita, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Pregunta: 12 ¿Usted conoce los objetivos y metas de su cargo sí - no?

Pregunta: 13 ¿En las reuniones de trabajo sus opiniones o ideas son tenidas en cuenta para la realización de un trabajo o para mejorar algo? siempre, casi siempre, algunas veces, ¿nunca?

Pregunta: 14 ¿Usted se siente subutilizado(a) de acuerdo con las habilidades que tiene y las proyecciones que podría tener el cargo que desempeña? si- no?

Pregunta: 15 ¿Cree usted que, perteneciendo a la compañía, puede cumplir con sus expectativas laborales y de calidad de vida? si- no?

Pregunta: 16 ¿Por parte de sus jefes o superiores inmediatos usted ha sido víctima constante o frecuente de? algún tipo de acoso, discriminación (por raza, religión, sexo, inclinación sexual, ¿otros) castigo corporal o mental, abuso verbal, humillación?

Pregunta: 17 ¿Usted percibe que en la Empresa hay preocupación por el ser humano si o no?

Pregunta: 18 ¿Cuándo quiero expresar una queja, sugerencia o una denuncia de un acto indebido... Lo he comunicado directamente a mis superiores inmediatos, me he remitido directamente a la gerencia, nunca he tenido una queja o una denuncia

Pregunta: 19. En las instalaciones donde trabaja... se siente conforme, es agradable, ¿es aseado?

Pregunta: 20 ¿Los servicios sanitarios de las instalaciones... son adecuados? ¿Mantienen limpios? ¿Las personas los usan bien?

Pregunta: 21. El sitio para tomar los alimentos... ¿Es cómodo, ¿Es agradable, Es aseado?

Pregunta: 22 ¿Cree usted que la empresa toma las medidas necesarias para brindar seguridad a las personas y a las instalaciones, si- no?

Pregunta: 23. ¿Considera que los medios de comunicación son apropiados y eficaces, si - no?

Pregunta:24. ¿En la Empresa se fomenta la discreción y la prudencia con la información si - no?

Pregunta: 25. ¿Los informes que usted presenta son tenidos en cuenta, si- no?

Pregunta: 26 ¿Usted puede comunicarse con su jefe inmediato cada vez que los necesita, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Pregunta: 27 ¿Su jefe inmediato está dispuesto a escucharlo con buena actitud cuando usted lo requiere. siempre, casi siempre, algunas veces, nunca?

Pregunta: 28. ¿La información que usted recibe de otras personas, áreas o sedes para continuar con sus procesos o actividades es? Certera, acorde a los requerimientos, o especificaciones, oportunos.?

Pregunta: 29 ¿Cómo califica usted los siguientes procesos y procedimientos de la compañía? gerencial, ventas, compras, cartera, inventarios, bodega, contabilidad, sistema integrado de gestión, ¿recursos humanos, sistemas informáticos, mensajería, garantía de productos?

Pregunta: 30. ¿Usted recomendaría a otras personas que vinieran a buscar trabajo en la compañía UNIVERSAL DE AIRES, si o no?

Pregunta: 31. ¿Por qué razones labora usted en UNIVERSAL DE AIRES, por necesidad, porque le gusta el ambiente y las personas, porque le pagan bien, mientras consigue otro trabajo mejor,

por antigüedad, por la estabilidad que ofrece?

Pregunta: 32 ¿Si usted fuera el gerente de la organización por 30 días, qué cambios o qué procesos implementaría?