

**Diseño de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Optima  
Logística Integral S.A.S.  
Informe Final Consultoría Empresarial  
20230903042549**

Andrea Arciniegas Ramírez  
Paulo Andrés López Sosa  
**Estudiantes**

Mg. Carolyn Diaz García  
**Director Del Proyecto**

**Organización Universitaria Politécnico Grancolombiano  
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.  
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad  
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Bogotá, abril 2024**

---

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano .....	9
Identificación del Problema .....	9
<b>FASE PLANEACIÓN</b> .....	<b>11</b>
Justificación .....	12
Objetivos del Proyecto .....	12
Alcance del Proyecto .....	15
Marco de Referencia .....	16
Metodología de la Consultoría .....	21
<b>FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>26</b>
Desarrollo del Plan de Trabajo .....	26
Seguimiento Gerencial .....	27
Monitoreo: Matriz Marco Lógico .....	28
<b>FASE CIERRE Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>31</b>
Productos Finales.....	31
Lecciones Aprendidas.....	32
Recomendaciones para la Gerencia .....	34
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>36</b>
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	38



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1. Alcance del proyecto</b> .....	15
<b>Tabla 2. Matriz RACI del proyecto</b> .....	23
<b>Tabla 3. Matriz Marco Lógico</b> .....	28
<b>Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría</b> .....	31



## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i></b> .....	10
<b>Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i></b> .....	13
<b>Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i></b> .....	22
<b>Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i></b> .....	24



## **Resumen Ejecutivo**

Este proyecto de consultoría se enfoca en la elaboración de un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional para Optima Logística Integral S.A.S., donde se ha identificado una carencia en este aspecto, y así fortalecer el compromiso de los colaboradores y fomentar su permanencia en la organización.

El plan se centra en establecer un entorno propicio para la productividad, fortalecer la gestión organizacional y los procesos administrativos, así como fomentar el crecimiento y desarrollo individual de los empleados. Se han identificado áreas clave para intervenir, como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la reciprocidad, el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia, utilizando herramientas de diagnóstico del clima organizacional. Incluye medidas específicas destinadas a mejorar la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y la productividad del personal, implementando acciones a nivel individual y organizacional para garantizar un equilibrio entre el bienestar de los empleados y los objetivos empresariales.

Además de la propuesta del plan, este proyecto de consultoría ha proporcionado lecciones valiosas para la gestión del clima organizacional. Se han identificado buenas prácticas que pueden replicarse en proyectos futuros y áreas de mejora que requieren atención continua.

Este Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional representa un paso adelante en el compromiso de Optima Logística Integral S.A.S. con el bienestar y el desarrollo de su personal. Se espera que este enfoque integral contribuya a crear un ambiente laboral donde cada empleado se sienta valorado, motivado y comprometido con el éxito de la empresa.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Recursos Humanos, Productividad, Bienestar Laboral, Desarrollo Personal y Profesional.

---

## **Abstract**

This consultancy project focuses on developing an Organizational Climate Strengthening Plan for Optima Logística Integral S.A.S., where a deficiency has been identified in this regard, aiming to strengthen employee commitment and foster their retention within the organization.

The plan is centered on establishing an environment conducive to productivity, strengthening organizational management and administrative processes, as well as promoting the growth and individual development of employees. Key areas for intervention have been identified, including communication, leadership, recognition, reciprocity, commitment, motivation, and sense of belonging, utilizing organizational climate diagnostic tools. It includes specific measures aimed at improving job satisfaction, motivation, commitment, and productivity of the staff, implementing actions at both individual and organizational levels to ensure a balance between employee well-being and business objectives.

In addition to the proposed plan, this consultancy project has provided valuable insights for organizational climate management. Good practices that can be replicated in future projects have been identified, as well as areas for improvement requiring ongoing attention.

This Organizational Climate Strengthening Plan represents a significant step forward in Optima Logística Integral S.A.S.'s commitment to the well-being and development of its personnel. It is anticipated that this comprehensive approach will contribute to creating a work environment where every employee feels valued, motivated, and committed to the company's success.

**Keywords:** Organizational Climate, Human Resources, Productivity, Employee Well-being, Personal and Professional Development.

---

## **Diseño de un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.**

### **Introducción**

La presente consultoría tiene como objetivo diseñar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa de transporte Optima Logística Integral S.A.S., la cual se realizará a través de la metodología Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico.

El clima organizacional es un tema relevante y de gran interés a trabajar en dicha empresa, ya que, según García (2009), se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. En virtud de lo anterior, es necesario comprender cómo se sienten los empleados dentro de la organización, cómo perciben el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, las políticas y prácticas organizacionales, la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Por otro lado, un clima organizacional negativo puede generar insatisfacción, desmotivación, conflictos, rotación del personal y un bajo desempeño. En este contexto, la empresa reconoce la importancia de fortalecer el compromiso de sus colaboradores y promover su permanencia en la organización. Por ello, ha solicitado apoyo en forma de consultoría en recursos humanos. El presente documento detalla los pasos necesarios para desarrollar un plan que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia del personal. Se ha realizado un exhaustivo diagnóstico, observación, evaluación e integración de información y conocimiento relevante. El resultado es un plan de fortalecimiento diseñado de manera asertiva, propositiva y funcional, adaptado a las necesidades específicas de la compañía. Este plan no solo aborda las áreas de mejora identificadas, sino que también aprovecha las oportunidades para optimizar el clima laboral y promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

### **Fase Formulación del Problema**

En la compañía Optima Logística Integral S.A.S., no hay un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional. Lo anterior, puede desatar algunos inconvenientes como la falta de

---

motivación y compromiso de los empleados, baja productividad, aumento del ausentismo laboral y conflictos internos. Actualmente, la empresa viene llevando los procesos de Talento Humano de una manera poco eficiente, realizando capacitaciones esporádicamente, proceso de inducción, procesos de contratación, pruebas teórico-prácticas y psicológicas para cerrar y/o confirmar ciclos de contratación e integración de personal una (1) vez por semestre. Además, la compañía no ha aplicado un diagnóstico o una evaluación con el fin de fortalecer el clima organizacional, es decir, no hay alguna actividad o programa que lo trabaje y mejore. La empresa no sabe cómo proceder ante algunas variables como son: liderazgo, comunicación, reconocimiento, reciprocidad, comunicación, compromiso, motivación, sentido de pertenencia, herramientas de diagnóstico del clima organizacional.

En la actualidad la organización Optima Logística Integral S.A.S., no tiene establecida ninguna actividad o diseño de fortalecimiento en pro del clima laboral, además, no están efectuando actividades que favorezcan el ambiente laboral, aunque hace cuatro (4) años contrataban servicio de capacitación y las instalaciones de una empresa de caja de compensación para realizar actividades relacionadas con ambiente laboral. Es importante mencionar que eventualmente se hacen capacitaciones, mencionan que por ser una compañía de transporte público se deben hacer por cumplimiento a la ley, y se llevan a cabo de manera virtual o presencial, estas se hacen ya sea por renovaciones o inducción al personal que ingresa. Cuando hay personal en proceso de contratación, las entrevistas del personal directo a la empresa se realizan directamente con la Representante Legal, adicional realizan pruebas teórico prácticas y psicológicas para cerrar y/o confirmar el ciclo de contratación. Estas capacitaciones las tienen articuladas con Calidad y Seguridad en el Trabajo. Se destaca que la compañía finalizando el primer semestre del año 2023, realizó una integración, con el fin de que se conocieran todas las personas nuevas que han ingresado con los que ya eran parte de esta.

### **Contexto Empresarial**

Optima Logística Integral S.A.S., es una empresa con una experiencia en el mercado de 13 años, es decir, fue fundada en el año 2010, y se mueve en el sector Transporte y en el sector Logístico, creada con el fin de promover, impulsar e innovar el servicio de transporte Público especial (transporte empresarial, transporte escolar, transporte turístico) y organización de Eventos en la ciudad de Medellín y fuera de ella. En el año 2015 pasa la empresa a manos a la que hoy en día aún lo es, la Representante Legal; empezó siendo una microempresa en una casa, cerca al Centro Comercial Unicentro, Medellín; allí duran aproximadamente tres años, ya que la empresa empieza a crecer, los vehículos parqueados en

---

esta zona empiezan a causar incomodidad a los vecinos, y se trasladan para el barrio Antioquia, en este lugar pasan el tiempo de pandemia y logran adquirir un local propio en barrio Belén Rincón del municipio ya mencionado, en este se encuentran actualmente, Calle 3B N°79B – 27. La empresa cuenta con colaboradores directos (administrativos, conductores y auxiliares de vehículos propios de la empresa) e indirectos (vehículos afiliados, conductores de vehículos afiliados y auxiliares de afiliados); siete (7) personas en el área de administración, diez (10) conductores directos y ochenta (80) indirectos.

### **Antecedentes de la Gestión del Talento Humano**

La presente consultoría se llevará a cabo en la compañía Optima Logística Integral S.A.S., en esta se ha evidenciado dificultades en su equipo de trabajo, con una alta rotación del personal, considerando ahora importante identificar por qué ocurre dicha situación. El sector operativo de la compañía son los conductores, en el que en todo momento están laborando, es decir, están por fuera de la infraestructura física, esto los llevó a que no vieran necesario la importancia del departamento de Talento Humano. Algunos factores determinantes de esta situación como el desinterés, el presupuesto destinado a otras actividades, el personal idóneo, la falta de voluntad y de gestión, ha ocasionado que esto se esté presentando, en lo que la compañía ha ocupado mucho tiempo en la búsqueda de personal nuevo. Además, es importante mencionar que la organización no ha hecho gestión para reconocer qué es lo que está sucediendo, es decir, no cuenta con una evaluación o herramienta aplicada que diagnostique el estado actual del clima organizacional, no existe un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional, evidenciando un desinterés en el enfoque de éste.

### **Identificación del Problema**

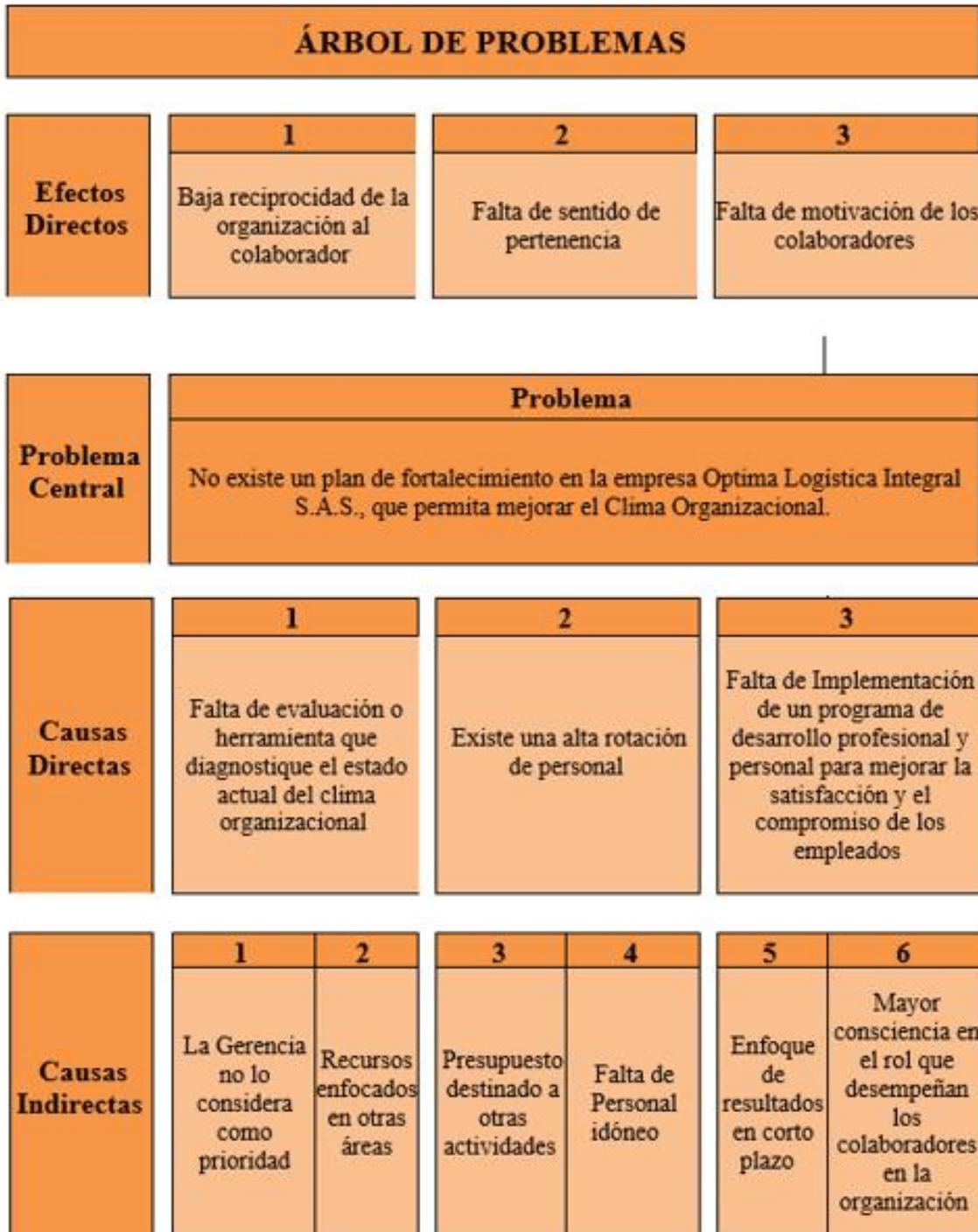
El clima laboral, según García (2009), abarca una amplia gama de factores, tanto físicos como emocionales, que influyen en el comportamiento y desempeño de los miembros de un equipo de trabajo. En otras palabras, un buen clima laboral mejora la productividad de los empleados y mantiene la estabilidad del equipo. Álvarez (1995) propuso una serie de factores determinantes en el clima organizacional, que incluyen aspectos como claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, liderazgo, consenso, entre otros. Tomando en consideración lo anterior, la empresa Optima Logística Integral S.A.S. ha identificado ciertas dificultades en su entorno laboral, tales como quejas frecuentes, rotación de personal y falta de fortalecimiento del clima organizacional. Sin embargo, hasta ahora, la empresa no ha realizado un diagnóstico o evaluación exhaustiva para

---

abordar y comprender estos problemas de manera precisa. A partir de este contexto, surge la pregunta: ¿Cómo diseñar un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.? Este será el enfoque principal de este trabajo de grado, explorando las estrategias y pasos necesarios para abordar estas dificultades y promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

**Ilustración 1. *Árbol de problemas***

---



Fuente: Elaboración propia [2023].

### Fase Planeación

Las acciones que se llevarán a cabo para lograr el objetivo de la consultoría en la empresa Optima Logística Integral S.A.S., son: se aplicará una evaluación diagnóstica a los colaboradores, se analizarán los resultados de la evaluación diagnóstica, se diseñará un Plan

de Fortalecimiento del Clima Organizacional, finalmente, se divulgará y/o compartirá los productos de la consultoría a la compañía.

### **Justificación**

La presente consultoría se realiza con el fin de diseñar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S. siendo necesaria conforme a ausencia de mediciones diagnósticas realizadas por la compañía para la gestión del área de Talento Humano. Debido a las condiciones negativas actuales en la compañía como la falta de gestión de los directivos, el presupuesto destinado a otras actividades, la falta de personal idóneo y necesario en el área de Talento Humano, la pérdida de tiempo por la búsqueda de personal nuevo, entre otras problemáticas, han generado efectos negativos en la organización como baja reciprocidad por parte de la organización hacia los colaboradores, falta de sentido de pertenencia y falta de motivación; estos efectos tienen un impacto directo en la eficiencia operativa, la imagen de la empresa y la retención del talento.

La implementación del Diseño del Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional aportará en la intervención de estos problemas mediante una innovación en la organización, implicando la activación de estrategias para mejorar la comunicación interna, fomentar el trabajo en equipo, promover el reconocimiento, recompensas a los empleados y brindar oportunidades de desarrollo profesional. Fortaleciendo el clima organizacional, se aportará al desarrollo de las capacidades necesarias en el Talento Humano para que puedan darle continuidad a las sugerencias presentadas en la consultoría, implicando capacitar a los Líderes y Gerentes para que sean agentes de cambio y promuevan un ambiente laboral positivo, impulsando la satisfacción laboral, el bienestar emocional y físico de los empleados, de lo cual se espera tenga efectos en el aumento de la productividad, calidad del trabajo y satisfacción del cliente.

### **Objetivos del Proyecto**

---

### ***Objetivo General***

Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S., mediante un proceso de consultoría que permita fortalecer el compromiso de los colaboradores y su permanencia en la organización.

### ***Objetivos Específicos***

Realizar diagnóstico que determine el estado actual del clima organizacional de la empresa Optima Logística Integral S.A.S., identificando sus principales fortalezas y áreas de mejora.

Desarrollar trabajo de campo mediante la evaluación y análisis del clima organizacional de la empresa Optima Logística Integral S.A.S., reconociendo áreas de mejora y fortaleza.

Identificar elementos clave para elaborar un plan de acción con actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, utilizando herramientas de retroalimentación y participación activa de los empleados, asegurando su efectividad.

### ***Ilustración 2. Árbol de objetivos***



## ÁRBOL DE OBJETIVOS

	<b>Fin 1</b>	<b>Fin 2</b>	<b>Fin 3</b>
<b>Fines</b>	Adecuada reciprocidad por parte de la organización al colaborador	Mayor sentido de pertenencia	Alto nivel de motivación

	<b>Objetivo general</b>
<b>Objetivo General</b>	Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S., mediante un proceso de consultoría que permita fortalecer el compromiso de los colaboradores y su permanencia en la organización.

	<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Objetivo específico 3</b>
<b>Objetivos específicos</b>	Realizar diagnóstico que determine el estado actual del clima organizacional de la empresa Óptima Logística Integral S.A.S., identificando sus principales fortalezas y áreas de mejora.	Desarrollar trabajo de campo mediante la evaluación y análisis del clima organizacional de la empresa Optima Logística Integral S.A.S., reconociendo áreas de mejora y fortaleza.	Identificar elementos clave para elaborar un plan de acción con actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, utilizando herramientas de retroalimentación y participación de los empleados, asegurando su efectividad.

Fuente: Elaboración propia [2023]

## Alcance del Proyecto

**Tabla 1. Alcance del proyecto**

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Diagnóstico de clima organizacional	A	Matriz DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de aplicación y análisis de Instrumento de Clima Organizacional
3	Identificación de elementos clave para elaborar un plan de fortalecimiento del clima organizacional.	C D	Documento con Elementos clave identificados Documento con el Diseño del Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional
4	Divulgar los productos de la consultoría	E F	Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Simulación Gerencial	G H	Seguimiento Gerencial #01 Seguimiento Gerencial #02

Nota: Construcción propia, [2023].

## **Marco de Referencia**

A continuación, se presentan los modelos, teorías y normatividad desarrollada a partir del clima organizacional, lo cual dará soporte teórico al presente proyecto.

### **Marco Teórico**

**Conceptos claves:** reconocimiento, comunicación, sentido de pertenencia, herramientas de diagnóstico del clima organizacional, motivación, desempeño laboral, clima organizacional, liderazgo, evaluación de desempeño.

### **Clima organizacional**

Según Méndez (2006), el clima organizacional ha adquirido una relevancia significativa en la gestión de recursos humanos en los últimos años. Se ha convertido en un tema central de estudio para empresas de diversos sectores y tamaños, que buscan identificarlo y medirlo utilizando técnicas específicas proporcionadas por consultores en gestión humana o desarrollo organizacional. Dessler (1976) destaca la importancia del concepto de clima como un vínculo entre los aspectos objetivos de una organización y el comportamiento subjetivo de sus empleados. Para Forehand y Gilmer (1964), el clima organizacional se define como el conjunto de características permanentes que distinguen a una compañía de otra e influyen en el comportamiento de sus miembros. Su enfoque se basa en cinco variables estructurales: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, patrón de liderazgo y dirección de metas. Este enfoque se considera más objetivo porque se basa en variables definidas por la dirección de la organización. Por otro lado, Halpin y Crofts (1962) proponen un enfoque subjetivo del clima organizacional, definiéndolo como la percepción que los empleados tienen de la organización. Consideran elementos como el espíritu, que se refiere a la percepción de las necesidades sociales satisfechas y el sentido de logro en el trabajo, así como la consideración, que evalúa el grado en que los empleados perciben a sus superiores como emocionalmente cercanos o distantes.

### **Herramientas de diagnóstico del clima organizacional**

De acuerdo con Méndez (2006), la evaluación del clima organizacional mediante herramientas se dirige a analizar los aspectos internos, tanto formales como informales, que influyen en el comportamiento de los empleados. Esto se basa en sus percepciones y actitudes hacia el clima de la organización, y cómo estas influyen en su motivación laboral. En esencia, el propósito de esta evaluación es diagnosticar la percepción y actitud de los empleados hacia

---

el clima organizacional, centrándose en las dimensiones seleccionadas por el investigador. Así, se pueden identificar aspectos formales e informales que caracterizan la empresa y que generan actitudes y percepciones entre los empleados, lo que a su vez impacta en sus niveles de motivación y desempeño.

### **Relación entre clima organizacional y desempeño laboral**

Según Silva (1996), al hablar sobre la influencia del clima en el desempeño, es crucial considerar cómo este afecta tanto las actitudes y comportamientos de los individuos como el rendimiento de la organización. Las percepciones que los empleados tienen de su entorno laboral se ven influenciadas por diversos factores, como la estructura de las tareas, el sistema de recompensas, el control de decisiones y el tipo de comunicación. Esto ha dado lugar a varios modelos teóricos que buscan explicar la relación entre las actitudes en el trabajo, especialmente la satisfacción laboral, y su conexión con el clima y el desempeño. Desde esta perspectiva, se espera que la satisfacción laboral tenga un impacto directo en el desempeño, mientras que el clima tendría un efecto más indirecto, mediado por las actitudes. Los expertos suelen ser prudentes al afirmar el valor predictivo del clima sobre el desempeño. Silva (1996), por ejemplo, indica que el clima es más bien una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, en lugar de establecer una relación causal directa entre ambas variables. Algunos análisis de metadatos al respecto han revelado que las dimensiones del clima que más se relacionan con el desempeño y el rendimiento incluyen los estilos de supervisión, el apoyo, la gestión del riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura organizacional.

### **Reconocimiento**

En diversos contextos, se aborda el tema del reconocimiento humano, que implica una estrecha relación entre el individuo y su interacción con el entorno. Según Berkeley en su obra "Tratado sobre los principios del conocimiento humano", el ser humano es esencialmente "percibido", lo que sugiere que las personas sienten su existencia en la medida en que son percibidas por otros. Según esto, el reconocimiento se basa en la percepción, en la capacidad de detectar si las personas con las que interactuamos valoran nuestra contribución y actúan en consecuencia. En el contexto organizacional, el reconocimiento se refiere a la respuesta que una empresa brinda a los comportamientos, esfuerzos y logros de sus colaboradores. Pereyra, B (2001), señala que cuando un empleado realiza su trabajo de manera satisfactoria, cumpliendo con las expectativas y mostrando esfuerzos adicionales, necesita que su jefe lo reconozca mediante felicitaciones, gestos amables o atenciones

---

especiales.

### **Comunicación**

De acuerdo con Chiavenato (2006), la comunicación empresarial debe ser clara, simple y comprensible para el receptor, oportuna en su entrega y precisa, evitando el uso de adornos lingüísticos o información superflua (p.234). En contraste, Mahón (2004) define la comunicación como el vínculo invisible que une o separa una empresa tanto internamente como en su relación con el entorno, destacando su importancia para la continuidad de la organización. Ruiz Gómez (2012) enfatiza que la comunicación es esencial para conectar a los miembros de una organización en pro de un objetivo común, siendo fundamental para la coordinación y el cambio en cualquier actividad laboral (p. 52).

### **Sentido de pertenencia**

Según Chiavenato (2009), el sentido de pertenencia es esencial para el bienestar emocional y la productividad de los empleados dentro de una organización. Este sentido de pertenencia se desarrolla cuando los colaboradores se sienten valorados, respetados y parte integral de la empresa. Cuando los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia, están más comprometidos con su trabajo, son más leales a la organización y están dispuestos a contribuir de manera significativa a su éxito. Es crucial para las empresas fomentar un ambiente donde los empleados se sientan parte de algo más grande que ellos mismos, donde se reconozca y se celebre su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

### **Motivación**

Robbins (1999) describe la motivación como un conjunto de factores, tanto materiales como psicológicos, que satisfacen las necesidades básicas de un individuo y lo impulsan a comportarse de manera que pueda alcanzar los objetivos de la empresa. Este proceso afecta la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona dedica para lograr un objetivo específico. En contraste, Bateman y Snell (2009) definen la motivación como la fuerza que energiza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Según ellos, todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, está motivado, y una persona altamente motivada tiende a trabajar más arduamente para alcanzar sus metas. Además, Münch (2010) simplifica el concepto de motivación como el proceso que impulsa la conducta del personal hacia el logro de objetivos, involucrando la acción y el impulso para alcanzar resultados.

### **Desempeño laboral**

---

---

El desempeño laboral, también conocido como desempeño de tarea o dimensión técnica del concepto de desempeño, se refiere a las conductas relacionadas con la ejecución de tareas específicas de un puesto o rol que contribuyen directa o indirectamente a la producción de bienes o servicios de una organización, según lo señalado por Ramírez (2013). Arvey y Murphy (1998) señalan que esta perspectiva se desarrolló históricamente en el campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, con un enfoque conductual y objetivo que destacaba el desempeño de tarea como el aspecto fundamental del desempeño laboral individual.

Al evaluar el desempeño, existen diversos criterios que pueden considerarse. Según Gibson (2001), las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades individuales interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para generar comportamientos que, a su vez, impactan en los resultados laborales.

### **Trabajo en equipo**

Ángeles y Benites (2017) sostienen que la colaboración en equipo facilita la combinación de recursos internos y externos, así como de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes individuales. Esto posibilita que cada miembro se adapte y contribuya junto a otros para lograr un objetivo compartido en una situación y contexto específicos.

### **Liderazgo**

Hellriegel, Jackson y Slocum Jr. (2009) describen el liderazgo como una relación de influencia entre líderes y seguidores, que colaboran para generar cambios significativos y alcanzar resultados que reflejen los objetivos compartidos. Subrayan que el liderazgo puede manifestarse de diversas formas y ser utilizado para una amplia gama de propósitos (p. 497). Por otro lado, Hitt, Black y Porter (2006) sostienen que el liderazgo constituye una parte fundamental del proceso administrativo global, ocupando una posición central en la implementación a través de las personas (p. 349). Por su parte, Chiavenato (1993) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para alcanzar objetivos específicos (p. 24).

### ***Marco Normativo***

Para comprender plenamente la situación actual de los empleados en el país, es fundamental iniciar con un análisis de la legislación vigente que regula y contempla los beneficios y estímulos proporcionados a los trabajadores. El gobierno ha sido innovador en el



ámbito público al implementar incentivos para aquellos individuos vinculados directamente con él, como los funcionarios públicos.

**Tabla 2. Marco normativo**

<b>Normatividad</b>	<b>Objeto de la norma</b>
<b>Norma ISO 45001</b>	<b>Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo.</b> Establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, con el objetivo de prevenir lesiones y enfermedades laborales, y promover un entorno de trabajo seguro y saludable. Puede contribuir a mejorar el clima organizacional al garantizar condiciones laborales seguras y promover la participación activa de los empleados en temas de salud y seguridad.
<b>Norma ISO 9001</b>	<b>Sistemas de gestión de calidad.</b> Establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad en una organización, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Aunque no se enfoca directamente en el clima organizacional, la implementación de esta norma puede contribuir a crear un entorno de trabajo más organizado, con procesos claros y una cultura de mejora continua, lo que puede tener un impacto positivo en el clima laboral.
<b>Ley 1010 de 2006</b>	<b>Ley de Acoso Laboral.</b> Establece mecanismos para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral o mobbing en el ámbito laboral. Promover un ambiente de trabajo libre de acoso contribuye positivamente al clima organizacional.
<b>Ley 1562 de 2012</b>	<b>Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.</b> Establece las normas relacionadas con la prevención de riesgos laborales y la promoción de un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Cumplir con estas normativas no solo es obligatorio, sino que también puede contribuir a mejorar el clima organizacional al garantizar condiciones laborales adecuadas y reducir el estrés y los accidentes laborales.

---

**Código Sustantivo del Trabajo (CST)**

Esta es la principal normativa laboral en Colombia. Contiene disposiciones relacionadas con los derechos y deberes de los empleados y empleadores, incluyendo aspectos como la jornada laboral, el salario mínimo, las vacaciones, la salud ocupacional, entre otros. El cumplimiento de estas disposiciones puede impactar significativamente el clima organizacional.

---

Nota. Construcción propia, a partir de normatividad asociada [2024].

### **Metodología de la Consultoría**

Durante la ejecución del proyecto de consultoría, se adoptaron las metodologías del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y el Marco Lógico. El PMBOK se utilizó como marco general para la estructura del proyecto, mientras que para su desarrollo se emplearon tres elementos del Marco Lógico: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

### **PMBOK**

La metodología PMBOK significa: Project Management Body of Knowledge, es una guía de mejores prácticas utilizada en la gestión de proyectos, proporcionando un marco de referencia para la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos. Esta se actualiza regularmente para reflejar las prácticas actuales y las tendencias en la gestión de proyectos. La última versión, PMBOK 2021, incluye nuevas áreas de conocimiento y enfoques ágiles para adaptarse a los cambios y desafíos en el entorno de los proyectos. Es importante destacar que la metodología PMBOK es ampliamente reconocida a nivel internacional y puede ser aplicada en diversos sectores y tipos de proyectos. (PMI, 2021).

---

---

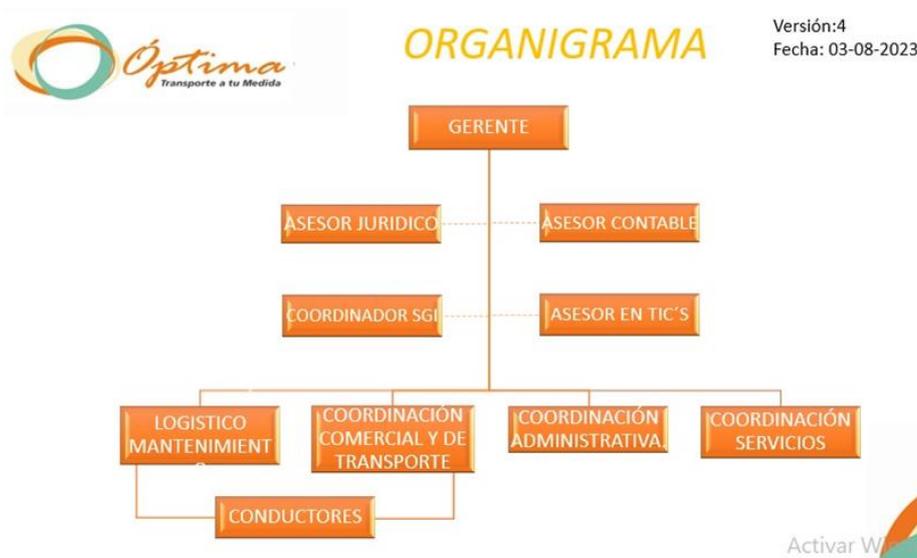
## Marco Lógico

Esta metodología es también conocida como enfoque de Marco Lógico o Matriz del Marco Lógico, es una herramienta utilizada en la planificación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Es utilizada en el ámbito de la cooperación internacional y la gestión de proyectos. Esta se basa en un enfoque sistemático y estructurado que permite identificar y describir de manera clara los elementos fundamentales de un proyecto, como los objetivos, resultados esperados, actividades, recursos necesarios y los indicadores para medir el progreso y el impacto, además, se representa por medio de una matriz que organiza la información de forma lógica y coherente. En esta matriz se incluyen diferentes columnas que describen los componentes del proyecto, como el resumen del proyecto, los resultados esperados, los indicadores de verificación, las fuentes de verificación, los supuestos y los riesgos. (CEPAL, 2005).

## Población

Se tendrá en cuenta para la intervención a toda la población que labora en la empresa Óptima Logística Integral S.A.S., es decir a la Gerente General quien encabeza la compañía, en segunda instancia su grupo de asesores: profesionales, jurídico, contable, coordinador de SGT y en TICS; por otro lado se encuentran los coordinadores, en esta se sitúan profesionales, técnicos y tecnólogos en los cuatro (4) departamentos; y por último, se hallan los conductores y los auxiliares afiliados de manera directa e indirecta a la empresa.

## Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: [Fuente, 2023].

El tipo de estructura acogida por la empresa, es un organigrama organizacional funcional, este tipo de estructura es la más utilizada y se presenta por departamentos en función de labores comunes, estos se agrupan según sus conocimientos y funciones en cuatro niveles: Gerencia, tres (3) Asesores (Jurídico, Contable y TICS) y un Coordinador (SST), tres (3) Coordinaciones (Administrativa, Servicios, Comercial y de Transporte, Logístico de mantenimiento), y los Conductores directos e indirectos de la compañía.

Las personas que estarán directamente articuladas en la consultoría serán: Gerencia General y el Coordinador de SST, ya que, desde estas dos áreas actualmente la organización realizada todo lo concerniente al Talento Humano.

### ***Stakeholders***

Para asegurar el éxito de la consultoría, se seleccionan aquellos miembros de la organización que estarán comprometidos y colaborarán estrechamente con el equipo consultor en el desarrollo del proyecto. La identificación de los Stakeholders implica reconocer a las personas o entidades directa o indirectamente relacionadas con el proyecto y que tienen un interés y compromiso en su éxito. Esto incluye documentar información relevante sobre sus intereses, grado de participación e influencia en el logro exitoso del proyecto. Estos Stakeholders pueden ocupar diversos niveles dentro de la organización, con distintos niveles de autoridad e intereses. Utilizando la Matriz RACI de Stakeholders, se puede recopilar, clasificar, analizar y priorizar de manera sistemática la información sobre todos los involucrados o interesados en el proyecto.

**Tabla 3. Matriz RACI del proyecto**

<b>RACI</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Autoridad</b>	<b>Consultar</b>	<b>Informar</b>
Diagnóstico de clima organizacional	Coordinadora de SST		Coordinadora de SST	Consultores
Trabajo de campo				Consultores

Identificación de elementos clave para elaborar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional.

Consultores

Divulgar los productos de la consultoría

Consultores

Coordinadora de SST

Gerente General

Seguimiento Gerencial

Consultores

Gerente General/Director del Proyecto

Gerente General

Gerente General/Director del Proyecto

Nota: Construcción propia, [2024].

### ***Plan de Trabajo***

A continuación, se presentan las actividades que están por realizar en el marco del proyecto de consultoría, junto con la propuesta de cronograma por ejecutarse en la fase de implementación.

### **Ilustración 4. *Plan de trabajo***



PLAN DE TRABAJO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7						
	Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
<b>0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL</b>																															
0.1 Obtener autorización de la empresa para el proyecto																															
0.2 Obtener los documentos de la empresa para el contrato																															
0.3 Generación de contrato																															
0.4 Firma del acta de inicio																															
0.5 Radicar contrato firmado en área jurídica																															
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>																															
1.1 Contexto empresarial																															
1.2 Antecedentes de la Gestión del Talento Humano																															
1.3 Identificación del problema																															
<b>2. PLANEACIÓN</b>																															
2.1 Justificación																															
2.2 Objetivos del proyecto Arbol de objetivos																															
2.3 Alcance																															
2.4 Marco de referencia																															
2.5 Metodología Poblacion																															
2.6 Metodologia Plan de Trabajo																															
Entrega inicial																															
<b>3. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)</b>																															
3.1 Desarrollo del plan se trabajo																															
3.1.1 Aplicar Evaluación Diagnóstica																															
3.1.2 Diagnóstico del clima organizacional																															
3.1.3 Trabajo de campo																															
elaborar un plan de fortalecimiento del clima organizacional																															
3.1.3 Divulgar los productos de la consultoria																															
3.1.4 Simulacion Gerencia																															
3.2 Seguimiento Gerencial																															
3.3 Presentación de informes																															
3.4 Monitoreo mediante Matriz Marcologica																															
<b>4. CIERRE</b>																															
4.1 Informe de cierre y entregables																															
4.2 Lecciones aprendidas																															
4.3 Recomendaciones para la Gerencia																															

Nota: Construcción propia, [2023].

## **Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias**

Durante esta fase de ejecución, se procede a realizar la intervención adecuada en la empresa Optima Logística Integral S.A.S., llevando a cabo las actividades y tareas necesarias para producir los resultados y efectos establecidos en el alcance previamente definido del proyecto. Los productos entregables, que constituyen los resultados tangibles y concretos de esta intervención, se encuentran detalladamente enumerados al término de este informe.

### **Desarrollo del Plan de Trabajo**

A continuación, se detallan exhaustivamente las acciones realizadas en el marco del plan de trabajo establecido para el proyecto de consultoría empresarial. A través de esta intervención, se ha respaldado y estimulado la innovación en la gestión empresarial, implementando estrategias y prácticas de avanzada que han sido cruciales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Estas acciones han sido llevadas a cabo con precisión, teniendo en cuenta las especificaciones y requisitos definidos en el proyecto, con el fin de garantizar la plena satisfacción de las expectativas y necesidades tanto de la organización como de sus partes interesadas. La intervención realizada asegura la gestión empresarial de Optima Logística Integral S.A.S., y contribuye al logro de los objetivos del proyecto.

A continuación, se detallan las acciones llevadas a cabo en ejecución del proyecto de consultoría empresarial:

**Actividad No. 1:** diagnóstico de clima organizacional.

**Descripción:** se llevó a cabo con 28 colaboradores de la empresa Optima Logística Integral S.A.S, utilizando el "Cuestionario sobre mi trabajo" diseñado por la OPS (Organización Panamericana de la Salud). Este cuestionario, compuesto por 80 reflexiones seleccionadas de un pool de 167 preguntas, evaluó el clima organizacional en áreas como liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. La encuesta se realizó mediante un formato de encuesta de Google, permitiendo a los colaboradores completarla de forma anónima y confidencial.

**Entregable:** entrega de encuesta del clima organizacional de la OPS a la encargada de Talento Humano de la compañía para aplicación.

**Nombre del anexo:** (ver Anexo\_A- Matriz-DOFA).

**Actividad No. 2:** trabajo de campo.

**Descripción:** durante la encuesta, los colaboradores respondieron a preguntas

---

reflexivas sobre su percepción sobre aspectos de su trabajo y el entorno laboral en la empresa. Estas preguntas abordaron temas como la calidad del liderazgo, el nivel de motivación en el equipo, el grado de reciprocidad entre colegas y la participación en la toma de decisiones. Recogida las respuestas, se analizaron los resultados para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en el clima organizacional de Optima Logística Integral S.A.S. Estos datos sirvieron para el diagnóstico de la situación actual de la empresa y orientaron al diseño de estrategias y acciones de mejora en el proyecto de consultoría empresarial.

**Entregable:** Entrega de encuesta tabulada con su respectivo análisis e interpretación de datos.

**Nombre del anexo:** (ver Anexo\_B-Informe-de-aplicación-y-análisis-de-Instrumento-de-Clima-Organizacional).

**Actividad No. 3:** identificación de elementos clave para elaborar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional.

**Descripción:** identificación de elementos claves para la elaboración de un Plan de Fortalecimiento del clima organizacional, en la que responde a las dificultades identificadas en el entorno laboral de Optima Logística Integral S.A.S. Estas dificultades se detectaron con una evaluación diagnóstica. Para evaluar el clima organizacional, se empleó el instrumento "Cuestionario sobre mi trabajo" de la OPS, administrado a través de una encuesta en Google Forms a los colaboradores de Optima Logística Integral. Este instrumento abordó 4 áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

**Entregables:** Documento con identificación de elementos clave y documento con el diseño del plan de fortalecimiento del clima organizacional.

**Nombre del anexo:** (Anexo\_C-Documento\_con\_identificación de elementos clave Anexo D

Documento\_con\_el\_Diseño\_del\_Plan\_de\_Fortalecimiento\_del\_Clima\_Organizacional.

### **Seguimiento Gerencial**

En el transcurso de la consultoría para la empresa Optima Logística Integral S.A.S., se efectúan dos revisiones por parte de la Gerente para monitorear el progreso del trabajo acordado. Estas revisiones se documentan detalladamente en las actas de seguimiento correspondientes, las cuales se integran de manera fundamental en la documentación de la consultoría, proporcionando un registro claro y transparente del proceso de ejecución y de las decisiones tomadas durante el proyecto.

(ver Anexo [G]-2023-MGTH\_F3\_Acta\_Seguimiento\_Gerencial# 01)

(Ver Anexo [H]-2023-MGTH\_F3\_Acta\_Seguimiento\_Gerencial# 02).

### Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación dentro del marco del proyecto se lleva a cabo mediante un proceso continuo de supervisión y control que se realiza de manera simultánea con la ejecución del proyecto. Este proceso tiene como objetivo seguir, examinar y supervisar el progreso y desempeño del proyecto en curso. Por consiguiente, se detallan las acciones realizadas en relación con las actividades planificadas en el programa específico de cada etapa de la consultoría. Es responsabilidad del consultor organizar la información de forma estructurada utilizando una herramienta conocida como Matriz Marco Lógico, la cual resume de manera integral los aspectos clave del proyecto. Esta matriz sigue una estructura lógica tanto vertical, que incluye los elementos de Actividad, Resultado, Propósito y Fin, como horizontal, que abarca un resumen narrativo, indicadores de desempeño, mecanismos de verificación y supuestos asociados. A través de esta matriz, se logra identificar de manera clara y precisa los indicadores que muestran los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto.

**Tabla 2. Matriz Marco Lógico**

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Adecuada reciprocidad por parte de la organización al colaborador	Porcentaje de rotación de empleados en la empresa	Información suministrada por SST	El porcentaje de rotación de los colaboradores en la compañía es el más bajo de los últimos cinco años
<b>Fin</b> Mayor sentido de pertenencia.	No de clientes satisfechos con el servicio prestado	Informe de Servicio al cliente	Se logra un nivel de satisfacción alto por parte de los clientes ante el servicio ofrecido por parte de los colaboradores
Alto nivel de motivación	No de colaboradores inscritos a programas de capacitación.	Información suministrada por SST	El número de colaboradores inscritos en las capacitaciones ofrecidas por talento

humano es el más alto de los últimos cinco años

<p><b>Propósito</b></p>	<p>Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S., mediante un proceso de consultoría que permita fortalecer el compromiso de los colaboradores y su permanencia en la organización.</p>	<p>% de rotación de colaboradores mensual</p>	<p>Plan de Fortalecimiento del clima organizacional</p>	<p>Que la compañía cuente con un plan de fortalecimiento de clima organizacional, que permita tener una mejor calidad en el clima organizacional</p>
	<p>Realizar diagnóstico que determine el estado actual del clima organizacional de la empresa Optima Logística Integral S.A.S., identificando sus principales fortalezas y áreas de mejora.</p>	<p>Número de colaboradores que responden la evaluación diagnóstica</p>	<p>Evaluación suministrada por Gerencia</p>	<p>Fortalecer el clima organizacional de la compañía</p>
<p><b>Componentes</b></p>	<p>Desarrollar trabajo de campo mediante la evaluación y análisis del clima organizacional de la empresa Optima Logística Integral S.A.S., reconociendo áreas de mejora y fortaleza.</p>	<p>% de colaboradores satisfechos</p>	<p>Información suministrada por Gerencia</p>	<p>Teniendo en cuenta la información suministrada por Gerencia, se obtiene una muy baja rotación del personal</p>
	<p>Identificar elementos clave para elaborar un plan de acción con actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, utilizando herramientas de retroalimentación y participación activa de los empleados, asegurando su efectividad.</p>	<p>% de rotación del personal</p>	<p>Información suministrada por Gerencia</p>	<p>Teniendo en cuenta la información suministrada por Gerencia, se obtiene una muy baja rotación del personal</p>
	<p>Destinación de parte del presupuesto orientado al talento humano</p>	<p>Porcentaje del presupuesto destinado a talento humano 2025 Vs porcentaje destinado a</p>	<p>Gerencia</p>	<p>Mayores beneficios para los colaboradores y cualificación del personal</p>



talento humano  
2024

Personal idóneo en el departamento de talento humano	Productividad actual - Productividad anterior / Productividad anterior * 100	Gerencia	Aumento de clientes y beneficios organizacionales
Estrategias para mejorar el compromiso de los colaboradores	Porcentaje de empleados satisfechos con el trabajo y comprometidos * 100	Gerencia	Colaboradores con alto sentido de pertenencia
Valor del rol que desempeñan los colaboradores	Actividades y reconocimientos realizados en le 2025 Vs Actividades y reconocimientos realizados en el 2024	Gerencia	Mayores beneficios para los colaboradores y cualificación del personal
Diagnóstico de Clima Organizacional	\$ 800.000	Acta de reunión	Aprobación por parte de Gerencia al 100%
<b>Actividades</b> Trabajo de campo	\$650.000	Acta de la reunión	Aprobación por parte de Gerencia al 100%.
Identificación de elementos clave para elaborar un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional.	\$ 100.000	Plan de acción orientado al fortalecimiento del clima organizacional	Aplicación del plan de acción

Nota: Cepal (2005).



### Fase Cierre y Conclusiones

Con esta etapa, el proyecto de consultoría llega a su conclusión oficial con la entrega a la Gerencia de los productos finales acordados y el informe que detalla los cambios implementados, los cuales reflejan la innovación en la gestión empresarial de Optima Logística Integral S.A.S.

### Productos Finales

Los productos finales, derivados de la intervención, se muestran de manera consolidada en una tabla que resume la información relevante. Los hallazgos generados con la realización del proyecto se suministran como complementos y son parte esencial de la documentación del proyecto. Cada producto está identificado con un nombre específico, ofreciendo una referencia clara, precisa de su contenido y aporte al proyecto.

**Tabla 3. Descripción de Productos de la Consultoría**

<b>Descripción de Productos de la Consultoría</b>				
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción del producto elaborado</b>	<b>Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)</b>
<b>1</b>	Diagnóstico de Clima Organizacional	<b>A</b>	Matriz DOFA	Anexo_A-Matriz_DOFA
<b>2</b>	Trabajo de campo	<b>B</b>	Informe de aplicación y análisis de Instrumento de Clima Organizacional	Anexo_B- Informe_de_aplicación_y_análisis_de_I nstrumento_de_Clima _Organizacional
<b>3</b>	Identificación de elementos clave para elaborar un Plan de	<b>C</b>	Elementos clave identificados  Documento con el Diseño del	Anexo_C- Documento_con_identificación de elementos clave

Fortalecimiento del Clima Organizacional	<b>D</b>	Plan Fortalecimiento del Clima Organizacional	Anexo_D- Documento_con_el_Diseño_del_Plan_de_Fortalecimiento_del_Clima_Organizacional.
4 Divulgar los productos de la consultoría	<b>E</b>	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias_divulgación
	<b>F</b>	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista_asistencia_divulgación
5 Seguimiento gerencial	<b>G</b>	Seguimiento Gerencial #01	Anexo_G- Acta_Seguimiento_Gerencial#01
	<b>H</b>	Seguimiento Gerencial #02	Anexo_H- Acta_Seguimiento_Gerencial#02

Nota: Construcción propia, [2024].

### Lecciones Aprendidas

La experiencia a continuación describe las prácticas destacadas y las oportunidades de mejora durante el desarrollo del proyecto de consultoría en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.

#### Prácticas destacadas:

**1. Participación de los directivos:** el apoyo y la dedicación de la alta gerencia resultaron fundamentales para instaurar un clima favorable desde el comienzo del proyecto, lo que facilitó el camino para la ejecución de acciones de mejora.

**2. Participación de los colaboradores:** el compromiso de los empleados para involucrarse fue fundamental en la detección de requerimientos y la búsqueda de soluciones concretas para enfrentar los retos del ambiente organizacional.



**3. Buena comunicación interna:** se resalta la eficaz y buena comunicación interna, lo que facilitó una gestión apropiada del talento humano dentro de la empresa.

**4. Variedad de estímulos:** se propone ampliar la gama de incentivos más allá de los aspectos monetarios, considerándolo una estrategia clave para adaptarse a las variadas necesidades y preferencias de los empleados, especialmente en un contexto donde no existe un departamento de recursos humanos.

**5. Valoración continua:** se resalta la necesidad de evaluar o valorar constantemente los estímulos proporcionados y el rendimiento de los colaboradores, para asegurar su pertinencia y eficacia en el tiempo, incluso en un entorno con alta rotación de personal.

#### **Oportunidades de mejora:**

**1. Reconocimiento de dificultades:** resulta fundamental reconocer y solventar de manera temprana los posibles obstáculos, como la falta de respaldo financiero, que puedan dificultar la ejecución efectiva de medidas para mejorar el clima organizacional.

**2. Formación y entrenamiento a directivos:** optimizar la comunicación y formación de los encargados de equipos acerca de las estrategias y normativas vinculadas al clima organizacional puede contribuir a asegurar una adecuada ejecución y acogida entre los colaboradores.

**3. Adaptación de incentivos:** se valora la importancia de aplicar un enfoque más estructurado para personalizar los incentivos, considerando no solo los aspectos económicos, sino también los motivacionales, de reciprocidad y participación, de acuerdo con las preferencias individuales de los empleados. Esto podría mejorar su eficacia y aceptación.

**4. Alcance de resultados:** es crucial realizar una supervisión constante de los resultados de los estímulos y las acciones para mejorar el clima organizacional, para analizar su efectividad y ajustarse conforme a los resultados alcanzados.

**5. Promoción del aprendizaje continuo:** se resalta la relevancia de promover una cultura de aprendizaje continuo en la organización; sin embargo, se recomienda concentrarse



en la ejecución de estrategias específicas para alcanzar esta meta, especialmente en un contexto con alta rotación de personal y ausencia de un departamento de talento humano.

### **Recomendaciones para la Gerencia**

Para asegurar la continuidad en el mediano y largo plazo el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las mejoras propuestas durante esta consultoría, se sugieren las siguientes recomendaciones para la Gerencia de Optima Logística Integral S.A.S., basadas en las necesidades específicas identificadas y en las sugerencias previamente ofrecidas:

#### **Corto plazo (de 0 a 6 meses):**

- 1. Implementar un programa de reconocimiento:** elaborar y ejecutar un programa integral de reconocimiento que incluya retribuciones económicas, reconocimientos públicos, galardones simbólicos y otras formas de aprecio para resaltar el rendimiento sobresaliente y la dedicación de los colaboradores.
- 2. Mejorar la comunicación interna:** implementar vías de comunicación eficaces y transparentes para asegurar la correcta circulación de información en toda la empresa. Esto podría abarcar encuentros periódicos de grupo, boletines, plataforma interna digital y sesiones de feedback.

#### **Mediano plazo (de 6 meses a 1 año):**

- 3. Fomentar la participación activa:** establecer oportunidades y momentos para que los colaboradores se involucren de manera activa en la toma de decisiones, el desarrollo de ideas y la solución de problemas. Esto puede comprender la constitución de comités o equipos de trabajo para atender aspectos particulares de mejora.
- 4. Fomentar un ambiente de trabajo positivo:** fomentar un entorno laboral favorable y cooperativo mediante la organización de eventos sociales, iniciativas de integración de equipos y programas de bienestar que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### **Largo plazo (más de 1 año):**

- 5. Realizar evaluaciones de clima laboral:** realizar periódicamente encuestas del clima organizacional para obtener información y retroalimentación sobre la percepción de los colaboradores respecto al entorno laboral, su grado de satisfacción y las áreas que requieren mejoras. Emplear los resultados de estas evaluaciones para detectar oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas según sea necesario.



- 6. Brindar apoyo para el equilibrio entre trabajo y vida personal:** implementar políticas y programas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles, días de descanso adicionales, programas de bienestar (sesiones de ejercicios físicos, clases de nutrición, para promover la salud física y mental de los empleados), fomento de límites saludables (equilibrio entre el trabajo y la vida personal, animando a los empleados a desconectarse fuera del horario laboral y respetar los límites personales de sus compañeros de trabajo).

Estas recomendaciones pueden ayudar a la empresa Optima Logística Integral S.A.S., a mejorar el clima organizacional, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y disminuir la tasa de rotación del personal a largo plazo.



## Referencias

- Chiang, M., Heredia, S & Santamaría, E.J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76  
JEL: D23, D22, J17 DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).
- Baño Ayala, D. J., Villacrés Cevallos, E. P., Arboleda Álvarez, L. F., & García Zapata, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 59-68.
- RODRÍGUEZ M., A. A., PAZ RETAMAL, M., LIZANA, J. N., & CORNEJO, F. A. (2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- GRIFFITHS N.C. 2022. CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DEL TRABAJO, DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL Y SATISFACCIÓN LABORAL: EL ROL MEDIADOR DEL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO. Tesis Mag. Concepción, Chile. Universidad de Concepción. Fac. Cien. Soc. 244 p.
- Hernández G. 2016. La teoría del conocimiento de Berkeley: empirismo y colonialidad. *Espiga*, vol. 16, núm. 33, pp. 93-103.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- optimalogisticaintegral.com. (2022, July 12). Home - Optima Logística Integral. Optima Logística Integral -. <https://optimalogisticaintegral.com/>
- Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. [https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc\\_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D)
- Ralph, R. (2017). Job Security, Employee Motivation and Performance among Employees in Organizations (undergraduate thesis). Makerere University. Uganda. <http://hdl.handle.net/20.500.12281/5794>
-

Ramírez, M.G., Llatas, A.E., Guzmán, M.A., Arbulú, M.A. & García, L.S. (2022). Influencia de las prácticas de gestión humana en el perfil motivacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Chiclayo. Revista emprendimiento científico tecnológico, 3 (2022). <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/22>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA\\_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf)



### Datos de Registro de Consultores del proyecto

<b>Datos de Registro de Investigadores</b>	
<b>Nombre Estudiante 1</b>	Paulo Andrés López Sosa
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002200700">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002200700</a>
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>Nombre Estudiante 2</b>	Andrea Arciniegas Ramírez
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002200723">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002200723</a>
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>Nombre Director Consultoría</b>	Carolyn Diaz García
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354</a>
Enlace ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2260-4038">https://orcid.org/0000-0002-2260-4038</a>
Enlace Google académico	<a href="https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&amp;hl=es">https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&amp;hl=es</a>
Facultad	Sociedad Cultura y Creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>Nombre Codirector Consultoría</b>	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	

Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	





## Anexos

### Anexo\_A-Matriz\_DOFA

## MATRIZ DOFA ÓPTIMA LOGISTICA INTEGRAL S.A.S.

### DEBILIDADES

1. Ambiente laboral tenso debido a la presión por cumplir con horarios y entregas.
2. Falta de comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, lo que puede generar conflictos internos.
3. Ausencia de programas de bienestar laboral y actividades de integración para promover un ambiente positivo.



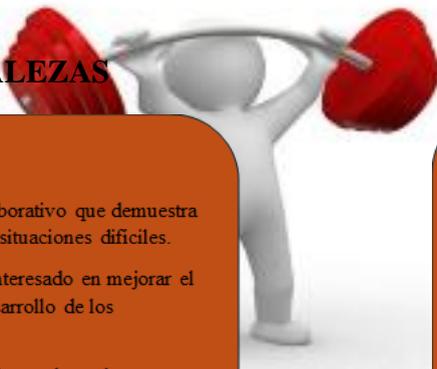
### OPORTUNIDADES

1. Implementar programas de desarrollo profesional y personal para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.
2. Fomentar la participación en decisiones clave para fortalecer el sentido de pertenencia y motivación.
3. Celebrar logros individuales y en equipo para crear un ambiente de reconocimiento y camaradería.



### FORTALEZAS

1. Equipo colaborativo que demuestra solidaridad en situaciones difíciles.
2. Liderazgo interesado en mejorar el bienestar y desarrollo de los empleados.
3. Espacios físicos adecuados y cómodos dentro de las instalaciones que brinda bienestar a los colaboradores



### AMENAZAS

1. Desmotivación del personal debido a la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
2. Posible aumento del ausentismo laboral o rotación si no se atienden las necesidades del equipo.
3. Impacto negativo en la productividad si no se abordan adecuadamente los conflictos internos o el estrés laboral.





Tabla de puntaje de la variable “Liderazgo”, por colaborador:

NOMBRE	LIDERAZGO							
	DIRECCIÓN	VALOR DE LA VARIABLE	ESTIMULO A LA EXCELENCIA	VALOR DE LA VARIABLE	ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	VALOR DE LA VARIABLE	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	VALOR DE LA VARIABLE
1 Colaborador 1	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO
2 Colaborador 2	3	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
3 Colaborador 3	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
4 Colaborador 4	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
5 Colaborador 5	2	INSATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
6 Colaborador 6	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
7 Colaborador 7	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
8 Colaborador 8	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
9 Colaborador 9	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
10 Colaborador 10	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
11 Colaborador 11	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
12 Colaborador 12	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
13 Colaborador 13	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
14 Colaborador 14	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
15 Colaborador 15	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
16 Colaborador 16	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
17 Colaborador 17	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
18 Colaborador 18	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
19 Colaborador 19	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
20 Colaborador 20	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
21 Colaborador 21	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
22 Colaborador 22	2	INSATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
23 Colaborador 23	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
24 Colaborador 24	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
25 Colaborador 25	1	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
26 Colaborador 26	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
27 Colaborador 27	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
28 Colaborador 28	0	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,1</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,5</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>4,0</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>4,2</b>	<b>SATISFACTORIO</b>

<b>PROMEDIO DE LA VARIABLE</b>	<b>3,9</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>VALOR</b>
			DIRECCIÓN	4,1
<b>SUMATORIA DE LA VARIABLE</b>	<b>15,8</b>		ESTIMULO A LA EXCELENCIA	3,5
			ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	4,0
<b>PORCENTAJE ALCANZADO DE LA VARIABLE</b>	<b>78,9</b>		SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4,2

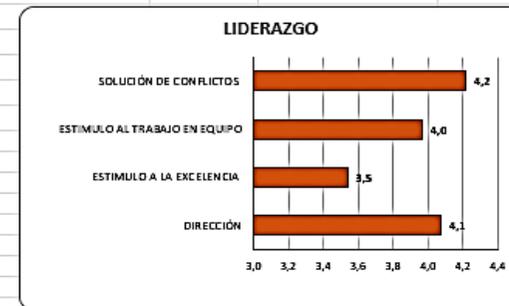


Tabla de puntaje de la variable “Motivación”, por colaborador:

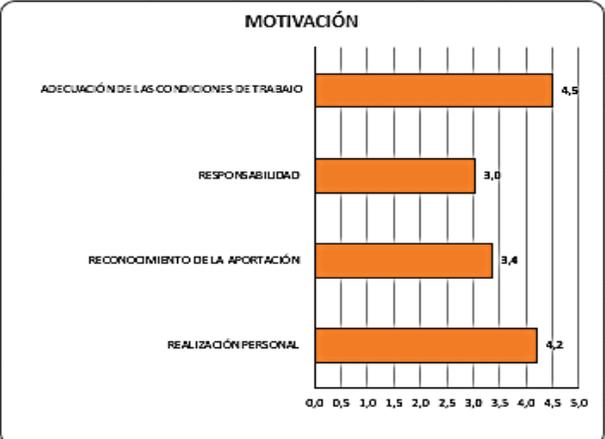
	NOMBRE	MOTIVACION							
		REALIZACIÓN PERSONAL	VALOR DE LA VARIABLE	RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	VALOR DE LA VARIABLE	RESPONSABILIDAD	VALOR DE LA VARIABLE	ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES	VALOR DE LA VARIABLE
1	Colaborador 1	2	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
2	Colaborador 2	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
3	Colaborador 3	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
4	Colaborador 4	4	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
5	Colaborador 5	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
6	Colaborador 6	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
7	Colaborador 7	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
8	Colaborador 8	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
9	Colaborador 9	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
10	Colaborador 10	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
11	Colaborador 11	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
12	Colaborador 12	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
13	Colaborador 13	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
14	Colaborador 14	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
15	Colaborador 15	4	SATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
16	Colaborador 16	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
17	Colaborador 17	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
18	Colaborador 18	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
19	Colaborador 19	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
20	Colaborador 20	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
21	Colaborador 21	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
22	Colaborador 22	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
23	Colaborador 23	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
24	Colaborador 24	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
25	Colaborador 25	1	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
26	Colaborador 26	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
27	Colaborador 27	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
28	Colaborador 28	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,2</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,4</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,0</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>4,5</b>	<b>SATISFACTORIO</b>
	<b>PROMEDIO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN</b>	<b>3,8</b>	<b>SATISFACTORIO</b>		<b>SUBVARIABLE</b>	<b>VALOR</b>			
	<b>SUMATORIA DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN</b>	<b>15,1</b>			REALIZACIÓN PERSONAL	4,2			
	<b>PORCENTAJE ALCANZADO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN</b>	<b>75,5</b>			RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	3,4			
					RESPONSABILIDAD	3,0			
					ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	4,5			

Tabla de puntaje de la variable “Reciprocidad”, por colaborador:



NOMBRE	RECIPROCIDAD							
	APLICACIÓN AL TRABAJO	VALOR DE LA VARIABLE	CUIDADO DEL PATRIMONIO	VALOR DE LA VARIABLE	RETRIBUCIÓN	VALOR DE LA VARIABLE	UNIDAD	VALOR DE LA VARIABLE
1 Colaborador 1	2	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
2 Colaborador 2	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
3 Colaborador 3	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
4 Colaborador 4	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
5 Colaborador 5	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
6 Colaborador 6	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
7 Colaborador 7	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
8 Colaborador 8	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
9 Colaborador 9	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
10 Colaborador 10	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
11 Colaborador 11	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
12 Colaborador 12	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
13 Colaborador 13	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
14 Colaborador 14	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
15 Colaborador 15	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO
16 Colaborador 16	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
17 Colaborador 17	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
18 Colaborador 18	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
19 Colaborador 19	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
20 Colaborador 20	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
21 Colaborador 21	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
22 Colaborador 22	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
23 Colaborador 23	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
24 Colaborador 24	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
25 Colaborador 25	1	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
26 Colaborador 26	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
27 Colaborador 27	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
28 Colaborador 28	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,1</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,3</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>4,2</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,0</b>	<b>SATISFACTORIO</b>

<b>PROMEDIO DE LA VARIABLE</b>	<b>3,7</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>SUMATORIA DE LA VARIABLE</b>	<b>14,6</b>		APLICACIÓN AL TRABAJO	4,1
<b>PORCENTAJE ALCANZADO DE LA</b>	<b>73,2</b>		CUIDADO DEL PATRIMONIO	3,3
			RETRIBUCIÓN	4,2
			EQUIDAD	3,0

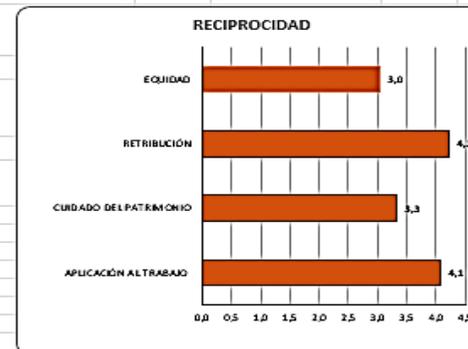
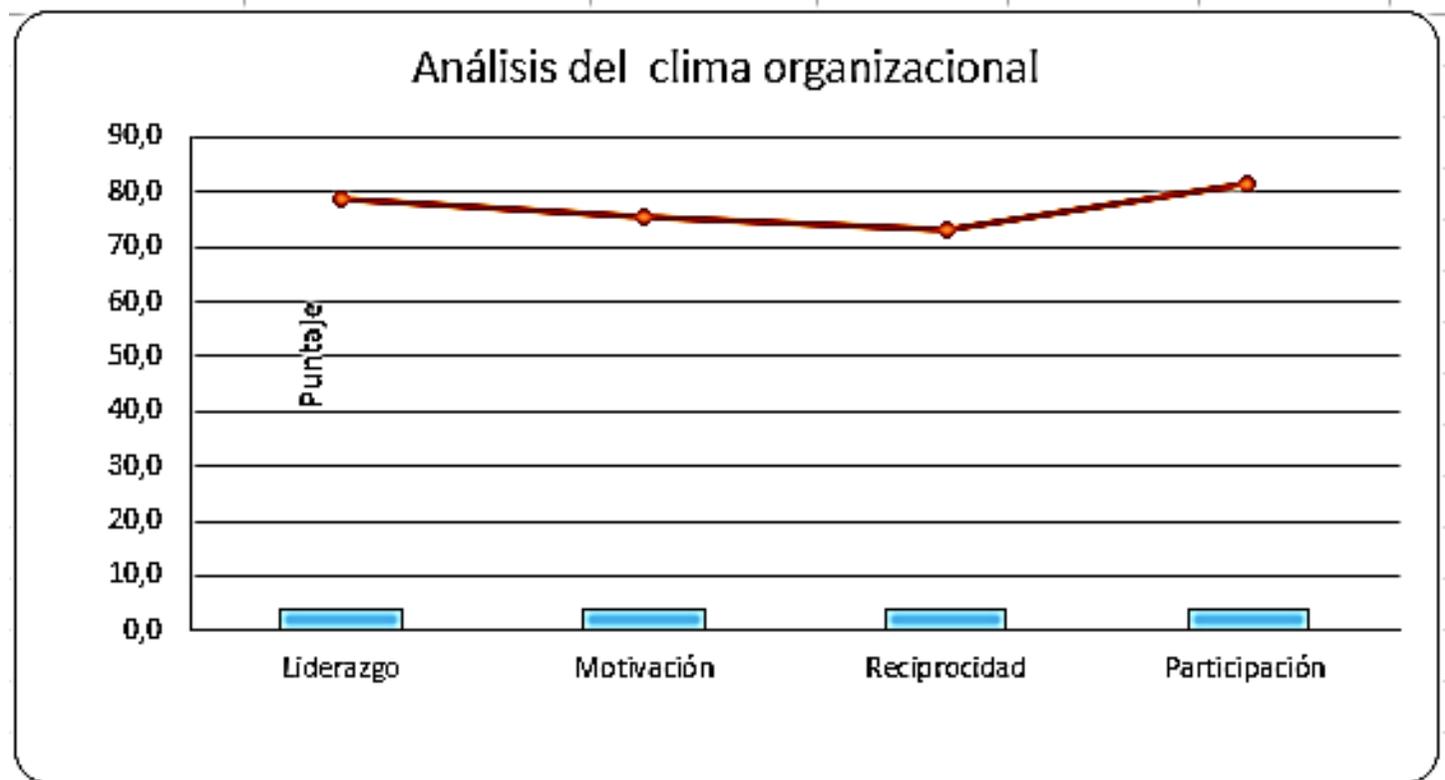


Tabla de puntaje de la variable “Participación”, por colaborador:

NOMBRE	PARTICIPACION							
	COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	VALOR DE LA VARIABLE	COMPATIBILIDAD DE INTERESES	VALOR DE LA VARIABLE	INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	VALOR DE LA VARIABLE	INVOLUCRACION AL CAMBIO	VALOR DE LA VARIABLE
1 Colaborador 1	1	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	0	INSATISFACTORIO
2 Colaborador 2	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
3 Colaborador 3	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
4 Colaborador 4	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
5 Colaborador 5	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO
6 Colaborador 6	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
7 Colaborador 7	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
8 Colaborador 8	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
9 Colaborador 9	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
10 Colaborador 10	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
11 Colaborador 11	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
12 Colaborador 12	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
13 Colaborador 13	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
14 Colaborador 14	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
15 Colaborador 15	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO
16 Colaborador 16	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
17 Colaborador 17	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
18 Colaborador 18	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO
19 Colaborador 19	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
20 Colaborador 20	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
21 Colaborador 21	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
22 Colaborador 22	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO
23 Colaborador 23	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
24 Colaborador 24	2	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO
25 Colaborador 25	1	INSATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO
26 Colaborador 26	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
27 Colaborador 27	5	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO	4	SATISFACTORIO	5	SATISFACTORIO
28 Colaborador 28	3	SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO	2	INSATISFACTORIO
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,4</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>4,3</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,8</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>3,9</b>	<b>SATISFACTORIO</b>
<b>PROMEDIO DE LA VARIABLE</b>	<b>4,1</b>	<b>SATISFACTORIO</b>		<b>SUBVARIABLE</b>	<b>VALOR</b>			
				<b>COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD</b>	4,4			
<b>SUMATORIA DE LA VARIABLE</b>	<b>16,4</b>			<b>COMPATIBILIDAD DE INTERESES</b>	4,3			
				<b>INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</b>	3,8			
<b>PORCENTAJE ALCANZADO DE LA VARIABLE</b>	<b>81,8</b>			<b>INVOLUCRACION AL CAMBIO</b>	3,9			

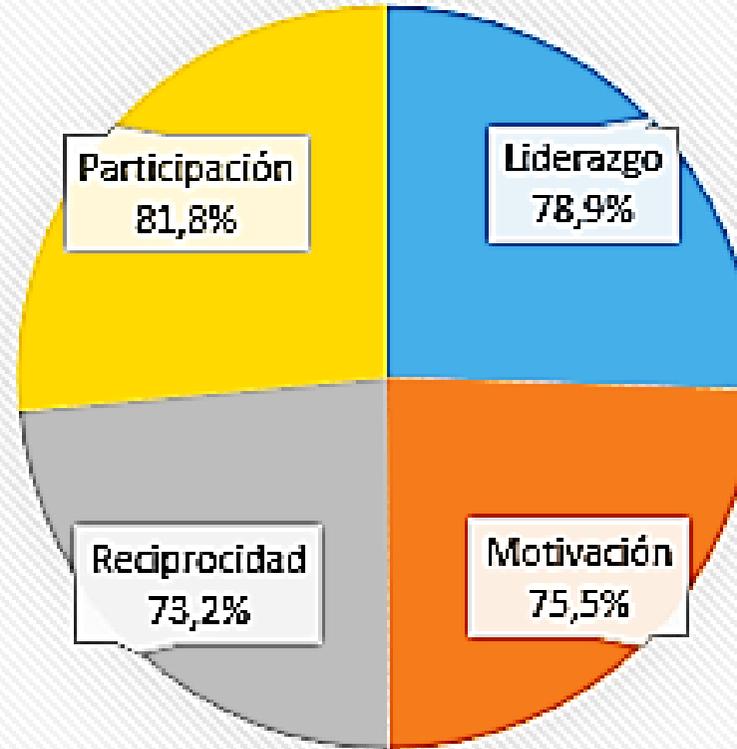
**Consolidado general:**

VARIABLE	PUNTAJE PROMEDIO	PORCENTAJE LOGRADO				
Liderazgo	3,9	78,9				
Motivación	3,8	75,5				
Reciprocidad	3,7	73,2				
Participación	4,1	81,8				



Porcentaje logrado:

## PORCENTAJE LOGRADO



Los resultados proporcionados para la empresa indican diversas áreas relacionadas con el clima organizacional de la empresa óptima Logística Integral. A continuación, se presenta un análisis de cada uno de estos indicadores:

Participación de empleados: 81.8%

Este es un indicador muy positivo que muestra un alto nivel de compromiso y participación de los empleados en las actividades y decisiones de la empresa. Un alto porcentaje de participación sugiere que los empleados se sienten involucrados y valorados, lo cual puede contribuir a una mayor productividad y menor rotación de personal. Mantener o mejorar este nivel es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Liderazgo gerencial: 78.9%

Este indicador refleja una percepción positiva del liderazgo dentro de la empresa. Una puntuación del 78.9% indica que la mayoría de los empleados confía y apoya a la gerencia. Sin embargo, siempre hay espacio para la mejora. Potenciar las habilidades de liderazgo, comunicación y empatía puede llevar este indicador a niveles aún más altos, beneficiando así a la organización en general.

Reciprocidad: 73.2%

La reciprocidad se refiere a la percepción de los empleados sobre el equilibrio y la justicia en las relaciones laborales. Una puntuación del 73.2% es aceptable, pero indica que hay margen para mejorar. Es importante que la empresa se asegure de que los empleados sientan que reciben un trato justo y equitativo en comparación con lo que aportan. Mejorar la transparencia en la toma de decisiones y en los procesos de reconocimiento y recompensas podría ayudar a elevar esta puntuación.

Motivación: 75.5%

Una motivación del 75.5% es un buen indicador, sugiriendo que la mayoría de los colaboradores estén motivados para realizar su trabajo. No obstante, siempre es beneficioso identificar las áreas que pueden incrementar aún más la motivación. Esto podría incluir oportunidades de desarrollo profesional, incentivos, un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional que se alinee con los objetivos individuales y con los de la empresa. En general, los resultados son positivos, pero hay áreas específicas que pueden mejorarse para potenciar aún más el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores



## IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE

### Instructivo para la aplicación del instrumento, tomado de la OPS

El "Cuestionario sobre mi trabajo", fue creado por LA (OPS) Organización Panamericana de la Salud, es una herramienta diseñada para evaluar el clima organizacional. Fue creada en sus inicios para responder en lápiz y papel, pero debido a los avances tecnológicos en la actualidad se aplica con mayor regularidad en formatos en línea utilizando Google Forms. Dicho cuestionario contiene 80 reflexiones. Su fundamento es evaluar cuatro áreas importantes que describen el clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de estas áreas se desglosa en cuatro subvariables que facilitan el análisis más profundo. Cada subvariable, presenta cinco afirmaciones en el cuestionario, las cuales se muestran de manera aleatoria, evitando así posibles sesgos en las respuestas de los colaboradores.

<b>1. Liderazgo:</b>	
<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68
<b>2. Motivación:</b>	
<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65
<b>3. Reciprocidad:</b>	

Subvariables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76
<b>4. Participación:</b>	
Subvariables	Afirmaciones
Compromiso con la Productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 49 - 64 - 80

#### Definición conceptual de áreas críticas y subvariables

**1. Liderazgo:** según Robbins y Judge (2009), el liderazgo se entiende como la capacidad de un individuo para influir, guiar y persuadir a otros con el fin de lograr los objetivos de la organización de manera efectiva obteniendo resultados positivos. Dentro de esta categoría se desglosan 4 subvariables:

**1.1. Dirección:** Es la gestión de la actividad, que implica establecer tanto los objetivos que se pretenden alcanzar, como los medios necesarios para lograrlos.

**1.2. Estímulo por la excelencia:** Se concentra en promover la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas técnicas para que los colaboradores puedan asumir eficazmente las responsabilidades relacionadas con la calidad del producto.

**1.3. Estímulo del trabajo en equipo:** consiste en crear un entorno de colaboración donde la participación se base en la complementación de conocimientos y experiencias dentro del equipo de trabajo.

**1.4. Solución de conflictos:** se refiere a la capacidad para resolver los conflictos que surgen en la organización mediante un proceso de síntesis y referencia.

**2. Motivación:** Robbins y Judge (2009), afirma que la motivación se define como las reacciones y actitudes dirigidas a satisfacer las necesidades del trabajador dentro de la organización. Dentro de esta categoría se desglosan 4 subvariables:

**2.1. Realización personal:** implica que el trabajador reconozca todas las oportunidades

de autorrealización que ofrece su trabajo y comprenda la importancia histórica de su contribución en la organización.

**2.2. Reconocimiento de la aportación:** se produce cuando la organización valora el esfuerzo realizado por cada individuo o grupo en la ejecución de una tarea, lo que sirve como un incentivo para el trabajador.

**2.3. Responsabilidad:** se refiere a la capacidad del trabajador para asumir la responsabilidad de sus deberes y acciones, basándose en su comprensión de su posición y contribución dentro de la empresa.

**2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo:** implica garantizar un entorno laboral óptimo, que incluye condiciones ambientales, físicas y psicosociales adecuadas, así como la disponibilidad de recursos de calidad y equipos en óptimas condiciones para realizar las tareas laborales.

**3. Reciprocidad:** según Robbins y Coulter (2018), se refiere a esta variable como la relación de intercambio mutuo de dar y recibir entre el individuo y la organización. Implica una relación equilibrada y justa donde tanto el empleado como la empresa contribuyen y se benefician de manera recíproca. Esta dinámica puede generar un ambiente laboral positivo y colaborativo, manifestándose en diversas formas, como el reconocimiento del esfuerzo por parte de la empresa y el compromiso y la dedicación por parte del empleado.

Dentro de esta categoría, se encuentran 4 subvariables:

**3.1. Aplicación al trabajo:** se refiere al estado en el que el trabajador muestra un alto nivel de identificación tanto con su tarea como con la organización, evidenciando una gran responsabilidad y capacidad para aplicar ingenio creativo en la resolución de desafíos organizacionales.

**3.2. Cuidado del patrimonio institucional:** implica el compromiso de los colaboradores de cuidar los bienes, equipos y materiales de la organización.

**3.3. Retribución:** comprende el sistema de remuneración, promoción, reconocimientos, así como la capacitación y desarrollo humano de los colaboradores.

**3.4. Equidad:** se refiere a la igualdad de condiciones para acceder a cualquier beneficio institucional, promoviendo la justicia y la imparcialidad en la organización.

**4. Participación:** según Robbins y Coulter (2018), la participación se refiere al compromiso de los colaboradores en las actividades de la organización, donde cada uno

---

contribuye con su parte para alcanzar los objetivos organizacionales. Dentro de esta categoría, se encuentran 4 subvariables:

**4.1. Compromiso con la productividad:** implica que todas las partes interactúen de manera óptima, garantizando la eficiencia y calidad en la producción de los productos.

**4.2. Compatibilidad de intereses:** consiste en alinear la diversidad de intereses de los individuos hacia una dirección común, facilitando así la cooperación y colaboración en el trabajo.

**4.3. Intercambio de información:** implica la comunicación esencial entre individuos y grupos para lograr una acción coordinada y efectiva, fomentando la transparencia y el flujo de información en la organización.

**4.4. Involucración al cambio:** se refiere a promover una actitud proactiva y comprometida hacia las decisiones de cambio, donde los empleados participan activamente, ofrecen sugerencias y adoptan nuevos hábitos. Estas acciones definen a las personas comprometidas con el cambio y contribuyen al éxito de las iniciativas de transformación organizacional.

### **Metodología**

El cuestionario propuesto consta de 80 preguntas distribuidas en cuatro variables, cada una desglosada en subvariables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Por ejemplo, la variable "Liderazgo" comprende aspectos como dirección, estímulo a la excelencia, fomento del trabajo en equipo y resolución de conflictos. La variable "Motivación" aborda aspectos como realización personal, reconocimiento de la contribución, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo. En cuanto a "Reciprocidad", se consideran aspectos como la aplicación en el trabajo, el cuidado del patrimonio institucional, la retribución y la equidad. Por último, la variable "Participación" incluye el compromiso con la productividad, la compatibilidad de intereses, el intercambio de información y la involucración en el cambio. Para evaluar el cuestionario, se emplea una plantilla con respuestas marcadas como "V" (verdadero) o "F" (falso), reflejando así la percepción del clima ideal. Cada respuesta correcta suma un punto, generando un máximo de 5 puntos por subvariable y un total de 20 para cada área crítica, igualando así los 80 puntos totales del instrumento. Los resultados se presentan mediante gráficos individuales para cada área crítica, donde el eje "X" representa las subvariables y el eje "Y" muestra los valores alcanzados, que van de 0 a 5. Una línea conecta los puntos, formando el perfil que representa la percepción del clima en esa área. La interpretación de los resultados indica que, si el valor

---

de una subvariable es menor a 3, se considera que el clima en esa área es insatisfactorio.

Para el análisis estadístico, se emplean técnicas descriptivas y porcentuales. Además, se aplica la prueba de U de Mann-Whitney para determinar la significancia de las disparidades entre los grupos.

## **Análisis de la encuesta aplicada a Óptima Logística Integral**

### **1. Liderazgo:**

Según Chiavenato, Idalberto (1993), el liderazgo implica influenciar una situación específica a través de la comunicación humana para lograr metas concretas. Es un proceso en el cual un líder motiva a un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo hacia los objetivos de la organización, fomentando la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal. Además, asume el rol de conductor para facilitar el progreso y brindar confianza a sus seguidores. En resumen, el liderazgo es el proceso de influenciar a las personas para que trabajen voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización. A partir de esto, se sugiere analizar si la empresa tiene una visión clara y una dirección estratégica que se ajuste a la realidad actual y se enfoque en los objetivos establecidos. En esta categoría se evaluaron cuatro subcategorías.

**1.1. Dirección:** los resultados obtenidos para esta subvariable representan el segundo porcentaje más alto dentro de la variable "liderazgo", con una puntuación de "4.1", lo que indica una valoración general satisfactoria. Para mantener esta percepción positiva, se sugiere que la dirección continúe demostrando un profundo conocimiento del sector del transporte, incluyendo las regulaciones, normativas y tendencias relevantes. Además, se recomienda fortalecer una gestión eficaz de los recursos, otorgando prioridad al talento humano y reconociendo la importancia de cada colaborador dentro de la empresa, conociéndolos individualmente y demostrando preocupación por su bienestar. La comunicación efectiva también es un factor crucial, por lo que se sugiere mantenerla precisa y clara, promoviendo una cultura de empatía y trabajo en equipo, y transmitiendo de manera sencilla los procesos, funciones y responsabilidades de cada puesto.

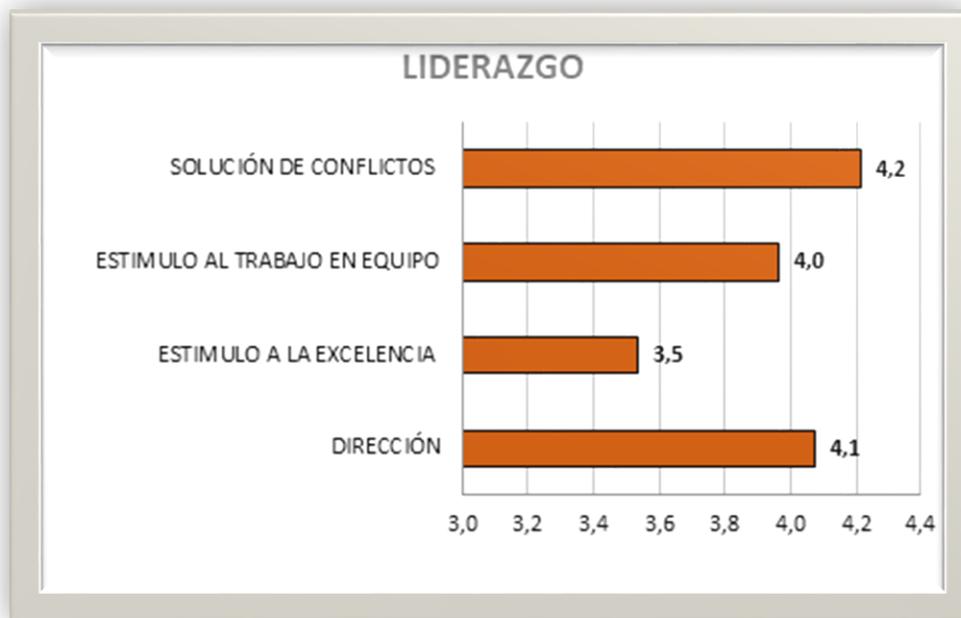
**1.2. Estímulo a la excelencia:** esta subvariable ha obtenido la calificación más baja dentro de esta subcategoría, con un puntaje de "3.5". Se recomienda fortalecer el estímulo a la excelencia, estableciendo estándares claros en cada departamento de la empresa, desde la puntualidad hasta la calidad del servicio ofrecido y la atención al cliente. Estas recomendaciones pueden implementarse a través de capacitación continua para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal, así como para mantenerse al día con las mejores

prácticas. Sería beneficioso revisar el impacto y los métodos utilizados en estas iniciativas. Además, se podría considerar la implementación de reconocimientos y recompensas por el buen desempeño de los colaboradores, con el fin de motivarlos a mejorar los procesos. La retroalimentación debe ser constructiva y regular, identificando áreas y procesos que requieran mejoras.

**1.3. Estímulo al trabajo en equipo:** esta subvariable ha obtenido un puntaje de "4.0", mostrando un nivel satisfactorio. Se recomienda continuar fortaleciendo y estableciendo de manera clara y oportuna las metas compartidas, así como reconocer los logros del equipo. Además, es importante seguir promoviendo buenas prácticas en cuanto a la comunicación abierta, lo que genera confianza y transparencia en el trabajo en equipo. Fomentar una cultura de mejora continua, confianza y respeto mutuo permite a los colaboradores compartir ideas, sugerencias y oportunidades de mejora de manera efectiva.

**1.4. Solución de conflictos:** es la última variable de la subcategoría liderazgo, con un puntaje de "4.2", lo que la sitúa en el rango más alto. Desde el personal operativo, se recomienda continuar practicando la escucha activa y prestando atención a las preocupaciones y puntos de vista durante situaciones de conflicto. En caso necesario, se sugiere activar el comité de convivencia laboral. Además, es importante seguir fortaleciendo y manteniendo una percepción positiva en los colaboradores. Intentar comprender las emociones y necesidades de cada colaborador, siendo empático, proporciona herramientas valiosas en la resolución de conflictos. Ofrecer espacios donde se pueda mantener una comunicación clara, expresar ideas y soluciones de manera respetuosa, y fomentar el diálogo abierto, permite encontrar soluciones efectivas.





## 2. Motivación:

En "Comportamiento Organizacional" (2004) de Stephen Robbins y Timothy Judge, la motivación laboral se caracteriza como "la disposición para aplicar esfuerzos considerables hacia los objetivos de la organización". Cuando los empleados perciben que su dedicación será reconocida por la empresa, se comprometen de manera voluntaria. Esto establece un ciclo de reciprocidad que conlleva efectos beneficiosos y promueve un crecimiento mutuo. La motivación es fundamental en lograr un desempeño óptimo y de calidad de los empleados. Esta área de estudio aborda cuatro subcategorías específicas.

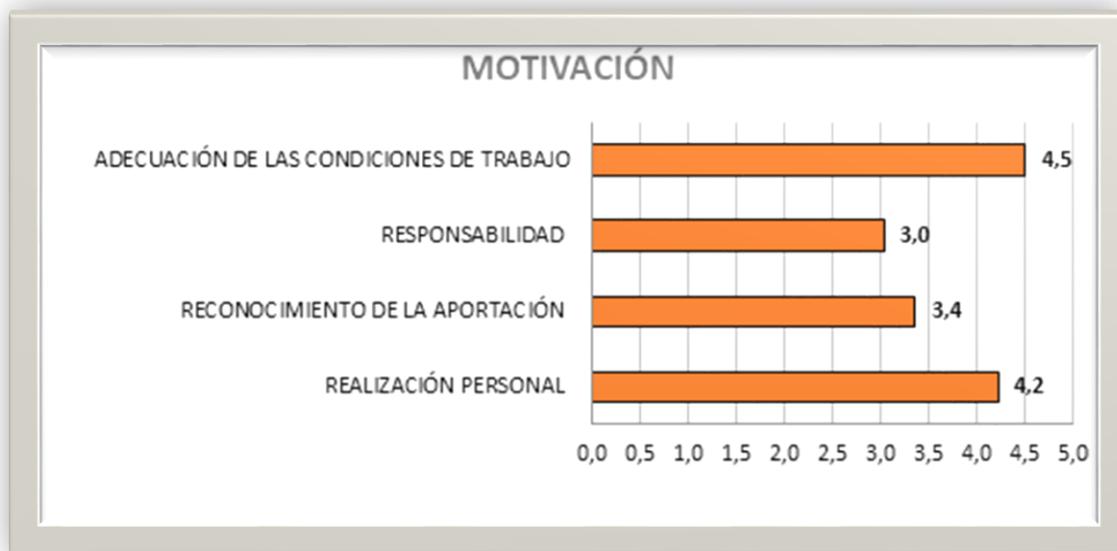
**2.1. Adecuación de las condiciones de trabajo:** la adecuación de las condiciones de trabajo ha obtenido el puntaje más alto en esta categoría, con un puntaje de "4.5". Asegurar un entorno laboral seguro y saludable impacta directamente en el desempeño de las tareas, ya sea de manera positiva o negativa. Proporcionar a los colaboradores los recursos necesarios y óptimos, así como espacios físicos adecuados, y ofrecer oportunidades de formación y desarrollo, contribuye a fomentar una cultura organizacional saludable. Un colaborador con un espacio de trabajo adecuado y cómodo tiende a estar más comprometido con su trabajo.

**2.2. Reconocimiento de la aportación:** esta subvariable ha obtenido un puntaje de "3.4", situándose en un rango intermedio. Este tipo de reconocimiento implica valorar a los colaboradores y apreciar su trabajo. Se puede manifestar mediante palabras de agradecimiento, premios como tiempo libre, bonificaciones, oportunidades de desarrollo y ascensos dentro de la empresa. Estas acciones muestran al colaborador que su esfuerzo es

reconocido, lo que puede aumentar su motivación y compromiso hacia la compañía. Es importante revisar el tipo de reconocimientos y crear estrategias para que los colaboradores sientan un mayor reconocimiento de su aportación. Esta variable puede tener en cuenta que el desempeño de la compañía es directo.

**2.3. Responsabilidad:** esta subvariable ha obtenido un puntaje de “3.0”, lo cual es muy bajo y requiere atención inmediata. Para aumentar la responsabilidad de un colaborador, es necesario establecer expectativas claras y proporcionarle la autonomía necesaria para que tome decisiones y asuma responsabilidades en sus funciones. La autonomía de los colaboradores se refiere a la capacidad de tomar decisiones y actuar de manera independiente dentro de su rol. En este aspecto, es crucial realizar un seguimiento y una retroalimentación constantes, destacando el impacto que puede tener la irresponsabilidad en la compañía. Además, es importante brindar a los colaboradores la información y las herramientas adecuadas para mejorar, y reconocer y recompensar el buen desempeño y la responsabilidad.

**2.4. Realización personal:** con un puntaje de “4.2”, esta subvariable obtiene una calificación satisfactoria. Esto implica sentirse satisfecho, motivado y desarrollado en el entorno laboral. Significa que el trabajo que realiza es significativo, que sus habilidades son valoradas por sus compañeros y su líder, y que tiene oportunidades de crecimiento. Además, su bienestar emocional y profesional se tiene en cuenta. Es importante recordar que cuando un colaborador se siente más productivo y se identifica con la compañía, eso se refleja en su relación con los clientes. Para mantener esta categoría en un puntaje alto, es necesario revisar las estrategias internas actuales y seguir trabajándolas y fortaleciéndolas.



### 3. Reciprocidad:

Gouldner (1960) plantea que la reciprocidad se basa en una norma utilizada a nivel

universal respaldada por dos premisas socialmente condicionadas. La primera premisa afirma que las personas ayudarán a aquellos que les ayudaron anteriormente, mientras que la segunda premisa asume que las personas no causarán daño alguno a aquellos que les han ayudado en el pasado. Este comportamiento nace de la internalización de una norma que compromete al receptor a retribuir al benefactor. Gouldner destaca que la reciprocidad es primordial para garantizar la estabilización de las relaciones humanas en la sociedad, ya que motiva a devolver los beneficios. Esta norma sirve para evitar que surjan relaciones de explotación. Por tanto, quien inicia una relación de intercambio ayudando a otra suele asegurar que el receptor regresará el favor. La sociedad refuerza esta norma mediante la imposición de sanciones a aquellos receptores que no cumplen con sus obligaciones. En la categoría de reciprocidad, se analizan cuatro subcategorías.

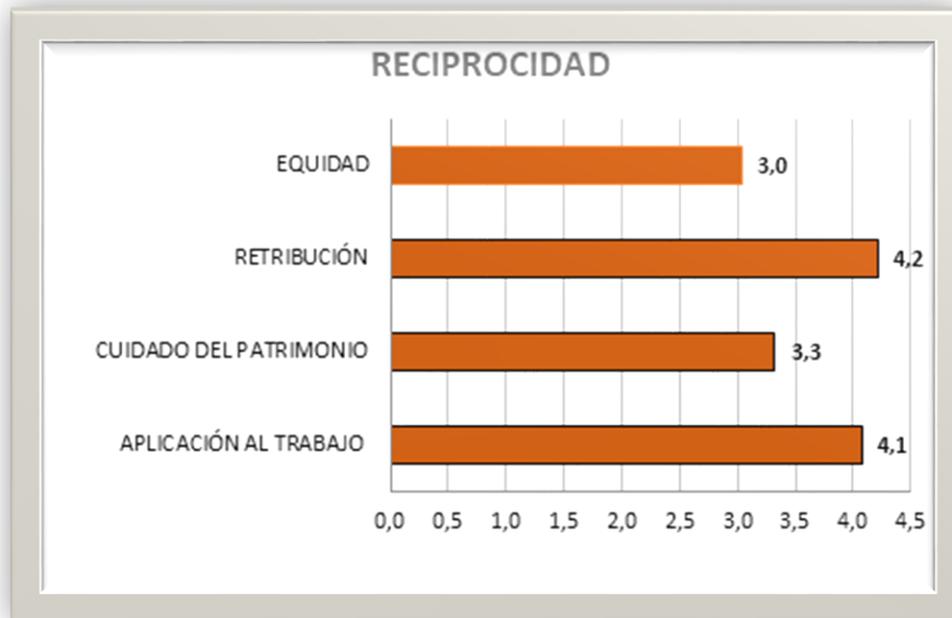
**3.1. Equidad:** esta subcategoría ha obtenido un puntaje muy bajo, de "3.0", lo que indica la necesidad de analizarla de cerca y abordarla con urgencia. Es crucial establecer políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y un trato justo hacia todos los colaboradores en la compañía. Estas políticas deberían enfocarse en que los procesos de contratación y promoción se basen en el mérito, las habilidades, la responsabilidad y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Además, es fundamental capacitar a los colaboradores sobre la importancia de la equidad y el respeto mutuo. También se debe revisar las estructuras salariales y los beneficios para asegurarse de que exista equidad en estos aspectos. En el comité de bienestar laboral, se debe crear un espacio donde los colaboradores puedan expresarse de manera anónima sobre cualquier experiencia de discriminación o inequidad. Priorizar la equidad contribuye de manera significativa al ambiente laboral de la compañía

**3.2. Retribución:** esta área ha obtenido un puntaje de "4.2", lo que indica una calificación alta. La compensación juega un papel fundamental en la compañía, ya que se refiere a la remuneración que reciben los colaboradores por su trabajo, que incluye salario, beneficios y otras formas de reconocimiento económico o de tiempo. Se sugiere revisar los beneficios adicionales, los incentivos basados en el desempeño y el desarrollo profesional para mantener la motivación y alcanzar tanto las metas personales como las de la empresa.

**3.3. Cuidado del patrimonio:** la calificación de esta área es baja, con un puntaje de "3.3". Esta baja calificación podría relacionarse con la responsabilidad, que también obtuvo un puntaje muy bajo. Dado el tipo de actividad de la empresa, es comprensible que los vehículos no estén recibiendo el cuidado necesario. Es importante llevar a cabo campañas centradas en el cuidado del patrimonio, enfocadas en la responsabilidad de transportar niños y personas de todas las edades en los vehículos. Además, se debe fortalecer los programas de

mantenimiento preventivo, implementar prácticas financieras que protejan los activos financieros de la empresa para promover la sostenibilidad a largo plazo, fomentar una mayor cultura organizacional y hacer énfasis en el cumplimiento legal y técnico para garantizar el cumplimiento de las leyes y la responsabilidad de cada colaborador. Esto permitirá aumentar el nivel de conciencia en cuanto al cuidado del patrimonio.

**3.4. Aplicación al trabajo:** en esta subcategoría, se obtuvo un puntaje de “4.1”, lo que indica una calificación alta. La aplicación al trabajo se refiere a la capacidad que tienen los colaboradores para desempeñar sus funciones en el día a día en la compañía, lo que les permite desarrollar sus habilidades, conocimientos y experiencia, haciéndolos más productivos. En este sentido, parece que las funciones que desempeñan los colaboradores están en línea con el perfil y las habilidades de los empleados contratados.



#### **4. Participación:**

Esta variable analiza la participación del empleado en actividades relacionadas con su entorno laboral, como reuniones de equipo, toma de decisiones, resolución de problemas y actividades de mejora continua. Estos aspectos son cruciales para comprender el grado de implicación del trabajador en su labor y en la dinámica de la organización. La evaluación de la participación proporciona información valiosa sobre el compromiso del empleado y su involucramiento en el entorno laboral, así como sobre áreas de mejora en comunicación, trabajo en equipo y empoderamiento. Según Robbins y Judge (2017), "la participación de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas contribuye significativamente al éxito organizacional, fomentando un sentido de pertenencia e

impulsando la innovación".

**4.1. Involucración al cambio:** esta subvariable obtiene un puntaje de “3.9”, lo que indica una calificación en un rango medio-alto. Esto representa una oportunidad para Optima Logística Integral y sus colaboradores, ya que se percibe una aceptación y participación de los empleados en lo relacionado con cambios organizacionales, capacitaciones, nuevas prácticas o procesos. La involucración al cambio que muestra la compañía en este momento refleja una actitud positiva hacia la transformación y una resistencia mínima a los cambios que puedan surgir en el futuro.

**4.2. Intercambio de información:** esta subvariable obtiene un puntaje de “3.8”, situándose en un rango medio-alto de calificación. Se refiere directamente a la comunicación de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo y sus líderes. Esta comunicación puede ocurrir de forma formal en reuniones o informes, así como en conversaciones cotidianas. Se observa un ambiente de comodidad que puede ser fácilmente aprovechado, facilitando un entorno laboral propicio para el intercambio de ideas y la colaboración.

**4.3. Compatibilidad de intereses:** esta subvariable alcanza un puntaje de “4.3”, situándose en un rango alto de calificación. Se refiere a la concordancia entre los intereses personales y laborales de los colaboradores, donde la exigencia del cargo y las expectativas son coherentes. Esto contribuye al bienestar común y al compromiso de los colaboradores hacia la compañía.

**4.4. Compromiso con la productividad:** esta subvariable alcanza un puntaje de “4.4”, siendo el más alto entre las cuatro subcategorías de la categoría “participación”. Aquí se analiza la disposición y dedicación de los colaboradores, quienes participan de manera efectiva en el logro de los objetivos de la organización. Un equipo comprometido y con sentido de pertenencia genera resultados positivos, ya que cada colaborador aporta su mejor esfuerzo, conocimiento y habilidades para el crecimiento tanto de la compañía como de ellos mismos.





### Referencias

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA\\_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf)

Serrate Alfonso, A. D., (2014). Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 25(1), 110-125.

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. [https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc\\_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49)

Análisis situacional de la reciprocidad, universidad católica bolivariana, la paz marzo 2005 Ajayu v.3 n.1 La Paz mar. 2005





Anexo\_D- Documento\_con\_el\_Diseño\_del\_Plan\_de\_Fortalecimiento\_del\_Clima\_Organizacional.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA EMPRESA  
ÓPTIMA LOGISTICA INTEGRAL S.A.S**

ÁREA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	RECURSOS
<b>LIDERAZGO</b>	<b>Celebrando nuestros logros</b>	Fomentar la excelencia laboral mediante programas de reconocimiento para los colaboradores, destacando los colaboradores sobresalientes de manera pública en reuniones de equipo o en boletines internos	Potenciar el liderazgo a través de una cultura de excelencia, reconocimiento, capacitación, motivación e innovación continua en la organización.	Para esta actividad se propone la <b>"Tasa de Participación en Programas de Reconocimiento"</b> . Este indicador mide el porcentaje de colaboradores que son reconocidos públicamente durante las reuniones de equipo, mencionados en boletines internos o recibiendo bonificaciones especiales como parte del programa de reconocimiento. <b>Cálculo del indicador:</b> <i>Tasa de Participación en Programas de Reconocimiento = (Número de Colaboradores Reconocidos) / (Total</i>	Trimestral	Establecer por cronograma las fechas para realizar las actividades, sistema de seguimiento del desempeño de los colaboradores, certificados o placas de reconocimiento, bonificaciones especiales o incentivos.



		o incluso en bonificaciones especiales.		<i>de Colaboradores en la Organización)</i> <b>X (100)</b> . Este indicador proporciona información sobre la efectividad del programa de reconocimiento para fomentar la excelencia laboral y potenciar el liderazgo a través de una cultura de reconocimiento en la organización. Un aumento en la tasa de participación podría indicar una mayor aceptación y efectividad del programa, mientras que una disminución podría sugerir la necesidad de revisar y ajustar las estrategias de reconocimiento.		
	<b>Aprendizaje sin fronteras</b>	Promover un ambiente laboral saludable y productivo mediante la oferta de capacitación continua en habilidades laborales y temas personales, mejorando las		Para evaluar esta actividad, se propone el " <b>Índice de Participación y Satisfacción en Programas de Capacitación</b> ". Este indicador podría medirse a través de encuestas periódicas realizadas a los empleados para evaluar su participación en las capacitaciones ofrecidas, así como su nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los programas, la relevancia de los temas tratados, la efectividad de	Trimestral	Expertos o facilitadores en diferentes áreas de formación, material didáctico y recursos de aprendizaje, espacios adecuados para la realización de las capacitaciones.



	habilidades y los conocimientos de los colaboradores.	los facilitadores, y la utilidad percibida de lo aprendido en su trabajo diario. <b>El índice se calcularía así:</b> <i>(Número Total de Participantes En Las Capacitaciones) / (Número Total Te Empleados) X (% De Satisfacción Promedio Obtenido En Las encuestas).</i> Este indicador proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con la actividad <b>“Aprendizaje sin fronteras”</b> y su percepción general del valor que agrega al ambiente laboral y a su desarrollo profesional.		
<b>¡Vamos por la meta!</b>	Promover la motivación y el sentido de propósito en los colaboradores mediante el establecimiento de metas claras y medibles, permitiendo que	Se invita a llevar a cabo en esta actividad el siguiente indicador, <b>"Porcentaje de Cumplimiento de Metas Establecidas"</b> . En este se reflejaría la efectividad del programa en cuanto a la capacidad de los colaboradores para establecer, perseguir y alcanzar metas específicas y medibles. <b>Para calcular este indicador, se propone seguir el</b>	Trimestral	Herramientas de planificación y seguimiento de objetivos, reuniones periódicas de seguimiento y evaluación, tableros o sistemas visuales para



	<p>observen su progreso a medida que trabajen hacia la excelencia y logren objetivos.</p>	<p><b>siguiente proceso: Establecimiento de metas:</b> se definen metas claras y medibles en colaboración con los empleados, asegurándose de que estén alineadas con los objetivos organizacionales y contribuyan al desarrollo del liderazgo y al clima laboral. <b>Seguimiento del progreso:</b> se utilizan herramientas de planificación y seguimiento de objetivos, así como reuniones periódicas de seguimiento y evaluación, para monitorear el progreso hacia el logro de estas metas.</p> <p><b>Evaluación del cumplimiento:</b> se calcula el porcentaje de metas alcanzadas en comparación con las metas establecidas inicialmente.</p> <p>El porcentaje de cumplimiento de metas proporcionaría una medida cuantitativa del grado en que los empleados están logrando sus objetivos individuales y contribuyendo al éxito general del <b>Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional</b>. Un</p>	<p>monitorear el progreso.</p>
--	---	---	--------------------------------





			<p><b>Implementación de ideas:</b> se implementan las ideas seleccionadas en la operación o procesos de la organización.</p> <p><b>Seguimiento y medición:</b> se registra la cantidad de ideas presentadas, la cantidad de ideas implementadas y el impacto de estas ideas en términos de mejoras en la eficiencia, productividad o calidad del trabajo.</p> <p><b>El índice se calcularía:</b> <i>(Número De Ideas Implementadas) / (Número Total De Ideas Presentadas) X (100) = % Compromiso De Los Empleados Con La Innovación y La Mejora Continua.</i></p> <p>Este indicador proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con la innovación y la mejora continua, así como la efectividad del programa en fomentar una cultura de innovación en la organización. Un aumento en este índice indicaría un mayor nivel de participación, compromiso y capacidad</p>		
--	--	--	---	--	--



				de innovación dentro del equipo de trabajo.		
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>¡A celebrar!</b>	Organizar eventos en los que se celebre y reconozca colectivamente las contribuciones y logros de los colaboradores, fortaleciendo el sentido de pertenencia, motivación y compromiso dentro de la organización.	Elevar la motivación y el compromiso de los colaboradores a través de una cultura de reconocimiento, participación, comunicación abierta y enfoque en la mejora continua y la seguridad laboral.	Se propone valorar el impacto de esta actividad con el " <b>Índice de Satisfacción y Participación en Eventos de Reconocimiento</b> ", en la medirá el grado de satisfacción de los colaboradores con los eventos de celebración y reconocimiento organizados por la empresa, así como su nivel de participación en estos eventos. <b>Para calcular este indicador se plantea lo siguiente: Encuestas de satisfacción:</b> se realizan encuestas periódicas a los colaboradores para evaluar su nivel de satisfacción con los eventos de celebración y reconocimiento, preguntando sobre aspectos como la organización del evento, la calidad de los premios e incentivos, el impacto emocional y motivacional del reconocimiento recibido, etc. <b>Registro de participación:</b> se registra el número de colaboradores que participan en los eventos de reconocimiento y celebración, así como su nivel de involucramiento en las actividades planificadas. <b>Análisis y cálculo del índice:</b> se calcula un índice de satisfacción y participación	Anual	Espacio para el evento, premios e Incentivos (adquisición de premios, trofeos, certificados o regalos para reconocer a los colaboradores destacados).



		<p>combinando los resultados de las encuestas de satisfacción y los datos de participación en los eventos. Esto puede hacerse asignando pesos específicos a cada componente del indicador y sumándolos para obtener un puntaje total.</p> <p>El índice proporcionaría una medida cuantitativa del impacto de los eventos de reconocimiento en el clima organizacional, reflejando el nivel de motivación, compromiso y satisfacción de los colaboradores con respecto a las iniciativas de la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia y reconocimiento en el lugar de trabajo. Un aumento en este índice indicaría una mejora en el compromiso y la motivación de los empleados, así como en la efectividad de los esfuerzos de la empresa para promover un clima laboral positivo y motivador.</p>		
<p><b>Reconociendo tu esfuerzo</b></p>	<p>Implementar un programa de bonificaciones, incentivando la participación activa de los colaboradores en</p>	<p>Se invita a que esta actividad se evalúe con el "<b>Índice de Participación y Efectividad en Propuestas de Mejora</b>", en el que mediría la cantidad de propuestas de mejora presentadas por los colaboradores, así como la tasa de implementación y el impacto de</p>	<p>Semestral</p>	<p>Otorgar mediante tiempo libre o con un obsequio, fondos o presupuesto destinado para las bonificaciones,</p>



	la generación de ideas y la mejora continua de los procesos de la compañía, mejorando los inconvenientes y los procesos de manera significativa.	estas propuestas en la mejora de los procesos de la empresa. <b>El índice se calcularía de la siguiente manera:</b> <i>(Número de Propuestas Implementadas) / (Número Total De Propuestas Presentadas) X (100) = (Medida Cuantitativa) % Del Compromiso De Los Empleados Con La Mejora Continua y Su Capacidad Para Generar Cambios Positivos En La Organización A Través De Sus Ideas y Esfuerzos.</i>	herramientas digitales o plataformas para la gestión y evaluación de las propuestas y mejoras realizadas por los colaboradores.
<b>Brillando en nuestro espacio</b>	Establecer un muro de reconocimiento en la empresa para exhibir fotos y logros de empleados, promoviendo así un ambiente de reconocimiento y motivación en el lugar de trabajo.	Se propone medir esta actividad con el <b>"Índice de Participación y Visibilidad en el Muro de Reconocimiento"</b> . Este índice reflejaría la participación de los empleados en la contribución de fotos y logros para el muro de reconocimiento, la frecuencia con la que el muro es actualizado y el grado de visibilidad en el lugar de trabajo. <b>El índice se calcula de la siguiente manera:</b> <i>(Número De Empleados Que</i>	Mensual Espacio físico en un lugar visible y accesible de la empresa para instalar el muro del reconocimiento, material gráfico y diseño para la elaboración y decoración del muro, fotografías y logros de los



				<p><i>Contribuyen Con Fotos Y Logros Para El Muro) / (Total De Empleados) X (Frecuencia De Actualización).</i> Esto proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con el reconocimiento mutuo y el impacto del muro en el clima organizacional.</p>		empleados (asegurando el consentimiento previo de los empleados para la publicación de su imagen y logros), herramientas y materiales para la actualización periódica del muro (como marcos, imanes, tarjetas, etc.).
<b>Navegando en comunicación consciente</b>	Promover una comunicación abierta donde los colaboradores identifiquen y reporten comportamientos irresponsables o riesgosos en el lugar de trabajo,			Se propone emplear el " <b>Índice de Participación y Comunicación en Cultura de Seguridad</b> ". Este índice mediría el nivel de participación de los empleados en la identificación y reporte de comportamientos irresponsables o riesgosos en el entorno laboral, así como la efectividad de la comunicación interna relacionada con la seguridad en el trabajo. <b>El cálculo</b>	Mensual	Plataforma o sistema de reporte de incidentes y sugerencias, capacitaciones o talleres sobre comunicación efectiva y cultura de seguridad, materiales



		fortaleciendo un ambiente laboral seguro, consciente y comprometido con la prevención de accidentes y la mejora continua.		<p><b>de este índice se calcula así:</b> <i>(Número De Empleados Que Participan Activamente En El Reporte De Incidentes o Sugerencias De Mejora Mediante La Plataforma o Sistema Establecido) / (Total De Empleados) X (Frecuencia de reporte, mensual)</i>. Este enfoque proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con la promoción de una cultura de seguridad y mejora continua en el lugar de trabajo, así como la eficacia de la comunicación interna en este ámbito.</p>		promocionales (posters, folletos) para fomentar la comunicación abierta, canales de comunicación interna (correo electrónico, grupo de WhatsApp cerrado, tableros de anuncios) para difundir la importancia del reporte de comportamientos seguros.
<b>RECIPROCIDAD</b>	<b>¡Un equipo consciente!</b>	Sensibilizar al personal sobre la importancia del cuidado del patrimonio de la empresa, a través de talleres y capacitaciones,	Fortalecer la reciprocidad y el compromiso organizacional a través del cuidado, preservación y valoración	Se plantea medir esta actividad con el <b>"Índice de Participación y Conciencia Patrimonial"</b> . Este índice reflejaría el nivel de participación de los empleados en los talleres y capacitaciones sobre el cuidado del patrimonio de la empresa, así como su conciencia sobre la importancia de la	Trimestral	Material didáctico, expertos en formación, espacios para capacitación (aulas, salones).



	<p>promoviendo un ambiente de trabajo seguro y consciente de la relevancia de la preservación y del patrimonio de la empresa.</p>	<p>activa del patrimonio de la empresa, en colaboración con facilitadores y mediante campañas educativas y programas de mantenimiento.</p>	<p>preservación de este. <b>El índice se calcularía de la siguiente manera:</b> <i>(Número de empleados que participaron en talleres y capacitaciones sobre patrimonio) / (Total de empleados) X (Frecuencia de participación en talleres y capacitaciones)</i>. Esto proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso y la conciencia de los empleados hacia el cuidado del patrimonio de la empresa.</p>		
<p><b>Mantenimiento preventivo</b></p>	<p>Implementar un programa de mantenimiento que regule y garantice el buen estado de los vehículos, prolongando así la vida útil de los activos de la empresa.</p>		<p>Se sugiere evaluar el compromiso y la participación de los empleados en la actividad de mantenimiento preventivo mediante este indicador, el cual podría denominarse "<b>Índice de Participación y Compromiso en el Mantenimiento Preventivo</b>". Este indicador reflejaría la implicación de los empleados en la ejecución del programa de mantenimiento, así como su grado de compromiso con la preservación de los activos de la empresa. <b>El cálculo de</b></p>	<p>Trimestral</p>	<p>Herramientas y equipos de mantenimiento, personal técnico especializado, software de gestión de mantenimiento.</p>



		<p><b>este índice podría realizarse de la siguiente manera:</b> <i>(Número de Empleados Involucrados en el Programa de Mantenimiento) / (Total de Empleados) X (Frecuencia de Ejecución del Mantenimiento)</i>. Así, se obtendría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con el cuidado y la preservación de los activos de la empresa, lo que contribuiría a fortalecer la reciprocidad y el compromiso organizacional.</p>		
<p><b>Alianzas por un futuro sostenible</b></p>	<p>Establecer alianzas con organizaciones o entidades especializadas en la conservación y cuidado del patrimonio, obteniendo asesoramiento y mejores prácticas, así como</p>	<p>Para medir esta actividad, se sugiere establecer el indicador "<b>Índice de Colaboración y Compromiso en Alianzas Sostenibles</b>". Este indicador reflejaría la implicación de los empleados en la búsqueda, establecimiento y mantenimiento de alianzas con organizaciones especializadas en la conservación del patrimonio. <b>El cálculo de este índice podría realizarse de la siguiente manera:</b> <i>(Número de Empleados</i></p>	<p>Semestral</p>	<p>Contactos y redes de colaboración, acuerdos y convenios de colaboración, personal encargado de establecer y mantener relaciones con entidades externas.</p>



	<p>programas de conservación, y colaborando con organismos gubernamentales encargados de la regulación del patrimonio y consultores especializados en restauración de vehículos.</p>	<p><i>Involucrados en la Búsqueda y Mantenimiento de Alianzas) / (Total de Empleados) X (Frecuencia de Establecimiento de Alianzas).</i> Este índice proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con el fortalecimiento de las alianzas para la preservación del patrimonio de la empresa, contribuyendo así al objetivo de fortalecer la reciprocidad y el compromiso organizacional.</p>		
<p><b>Impacto y compromiso colectivo</b></p>	<p>Generar conciencia sobre la importancia del cuidado del patrimonio a través de campañas internas de sensibilización y educación, orientando a la organización hacia la sostenibilidad y el</p>	<p>Para evaluar la participación y el compromiso colectivo en la actividad "Impacto y compromiso colectivo", se sugiere utilizar el "<b>Índice de Involucramiento y Difusión en Iniciativas de Preservación Patrimonial</b>". Este indicador mediría la implicación de los empleados en las campañas de sensibilización y educación, así como la difusión de información relevante sobre la preservación del patrimonio. <b>El cálculo</b></p>	<p>Bimestral</p>	<p>Material gráfico y audiovisual (folletos, carteles, videos), personal encargado de diseño y producción de material, plataformas de difusión (intranet, redes sociales internas).</p>



		<p>respeto por el patrimonio, mediante la difusión de información relevante, la organización de talleres interactivos, la implementación de actividades educativas y la promoción de la participación activa de los colaboradores en iniciativas de preservación del patrimonio.</p>		<p><b>de este índice podría ser el siguiente:</b> <i>(Número de Empleados Participantes en Iniciativas de Preservación) / (Total de Empleados) X (Frecuencia de Difusión de Material Educativo.</i> Este índice proporcionaría una medida cuantitativa del compromiso de los empleados con la preservación del patrimonio, enfocado en su participación activa en iniciativas y la difusión de información, contribuyendo al fortalecimiento de la reciprocidad y el compromiso organizacional.</p>		
<p><b>PARTICIPACIÓN</b></p>	<p><b>¡Somos colaboradores activos!</b></p>	<p>Impulsar la participación activa de los empleados en las decisiones sobre el cuidado del patrimonio, fortaleciendo su compromiso y</p>	<p>Potenciar la participación activa, inclusiva y equilibrada de los empleados a través de decisiones colaborativas, diversidad</p>	<p>Se propone como indicador de esta actividad “<b>Índice de Participación y Colaboración (IPC)</b>”. El IPC evalúa el grado de participación y colaboración de los empleados en actividades relacionadas con la toma de decisiones sobre el cuidado del patrimonio y fortalecimiento organizacional.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Plataformas de participación y colaboración (foros, grupos de discusión), sesiones de brainstorming, herramientas de</p>



		<p>sentido de pertenencia hacia la empresa.</p>	<p>valorada, conciliación laboral-personal y formación en comunicación efectiva, fortaleciendo el compromiso y la cohesión organizacional.</p>	<p><b>Criterios de Evaluación:</b>  <b>Participación Activa:</b> se analiza el nivel de involucramiento de los empleados en reuniones, sesiones de brainstorming y foros de discusión relacionados con el cuidado del patrimonio. <b>Colaboración Efectiva:</b> se evalúa la capacidad de los empleados para trabajar de manera colaborativa en la generación de ideas y soluciones para fortalecer el compromiso y la cohesión organizacional.          Para ejecutar y evaluar el IPC, se determinará mediante la observación directa de la participación y colaboración de los empleados en actividades programadas, así como mediante entrevistas y encuestas para recabar sus percepciones sobre su grado de involucramiento y colaboración en las decisiones relacionadas con el cuidado del patrimonio.</p>		<p>encuestas y feedback.</p>
--	--	---	--	--	--	------------------------------



<b>Organización inclusiva</b>	Promover una organización inclusiva y diversa, respetando y valorando las diferencias individuales, y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y equitativo mediante la implementación de programas de

Este indicador proporcionará una evaluación cualitativa del nivel de participación y colaboración de los empleados, permitiendo identificar áreas de mejora para fortalecer el compromiso y la cohesión organizacional en relación con el cuidado del patrimonio.		
Se propone el “ <b>Índice de Diversidad y Colaboración (IDC)</b> ” como un indicador adecuado para medir el progreso de la actividad "Organización inclusiva". Este índice evaluará el grado de diversidad y colaboración en la organización, reflejando la inclusión de diferentes perspectivas y promoviendo un ambiente de trabajo equitativo y colaborativo. Se analizan la diversidad de perspectivas representadas en grupos de trabajo interdisciplinarios y la capacidad de estos equipos para trabajar de manera conjunta y efectiva. La metodología incluirá observaciones, encuestas y	Semestral	Consultores en gestión del cambio organizacional, talleres y actividades de sensibilización, material de comunicación interna (carteles, folletos).



	<p>capacitación en diversidad e inclusión, la creación de grupos de trabajo interdisciplinarios que promuevan la interacción entre diferentes perspectivas y la adopción de políticas y prácticas de contratación que garanticen la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.</p>	<p>entrevistas para evaluar la percepción de los empleados sobre la inclusión y la colaboración. Los recursos necesarios incluirán la asistencia de consultores en gestión del cambio organizacional, programas de capacitación en diversidad e inclusión, talleres de sensibilización y material de comunicación interna. Este indicador permitirá una evaluación detallada del grado de diversidad y colaboración, identificando áreas de mejora para fortalecer el compromiso y la cohesión organizacional en el contexto de la inclusión y la diversidad.</p>		
<p><b>Conciliación Vida-Trabajo</b></p>	<p>Establecer medidas de conciliación laboral y personal que permitan</p>	<p>Se propone desarrollar este indicador, ya que evalúe la efectividad de medidas como horarios flexibles y teletrabajo, equilibrando las responsabilidades laborales y</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Herramientas de seguimiento de horarios y tareas, programas de</p>



	<p>equilibrar responsabilidades laborales y personales, promoviendo un equilibrio vida-trabajo saludable (implementación de horarios flexibles, la posibilidad de teletrabajo, la oferta de días de licencia por motivos personales, la promoción de la planificación y gestión del tiempo eficaz).</p>	<p>personales de los empleados, junto con su satisfacción y bienestar. Este índice se mediría trimestralmente a través de encuestas para evaluar el uso de estas medidas y la percepción de los empleados sobre su impacto en su equilibrio vida-trabajo. Recursos como herramientas de seguimiento de horarios y programas de bienestar serían clave para respaldar esta iniciativa, contribuyendo así a fortalecer el compromiso y la cohesión organizacional.</p>		<p>bienestar y salud laboral.</p>
<p><b>Conectando con claridad y propósito</b></p>	<p>Brindar formación en comunicación efectiva a todos los empleados de</p>	<p>Se invita a implementar el “<b>Índice de Competencias en Comunicación (ICC)</b>” para evaluar el progreso de los empleados después de recibir</p>	<p>Semestral</p>	<p>Facilitadores en comunicación y facilitadores de formación,</p>



	<p>la empresa, mejorando las habilidades de comunicación y el flujo de información en la organización, impartiendo cursos presenciales y/o en línea que aborden habilidades de escucha activa, comunicación no verbal, técnicas de negociación y resolución de conflictos.</p>	<p>formación en comunicación efectiva, abordando áreas como escucha activa, comunicación no verbal, negociación y resolución de conflictos. Este índice se medirá semestralmente mediante pruebas de habilidades y encuestas para evaluar la aplicación práctica de lo aprendido en situaciones laborales. Este indicador proporcionará una medida clara del impacto de la formación en comunicación en el desarrollo de habilidades de los empleados, contribuyendo así al fortalecimiento del compromiso y la cohesión organizacional.</p>	<p>material didáctico y recursos de aprendizaje, espacios para la realización de talleres y sesiones de formación.</p>
--	--	--	--



E. Anexo\_E-Memorias\_divulgación



**MEMORIAS DE DIVULGACIÓN**

Fecha/Hora inicio: Abril 18 de 2024 -09:30 am	Fecha/Hora final: Abril 18 de 2024 - 10:15 am
Lugar de reunión: Calle 3B N°79B - 27 / Belén Rincón, Medellín, Colombia..	Empresa: ÓPTIMA LOGISTICA INTEGRAL
TEMA DE LA REUNIÓN:	Presentación y entrega de productos de la consultoría enfocada en el plan de fortalecimiento del clima organizacional realizada a la empresa Óptima Logística Integral
OBJETIVO:	Comunicar de manera clara y efectiva el plan para fortalecer el clima organizacional, asegurando la implementación exitosa de cada producto entregado y las recomendaciones derivadas de la empresa Óptima Logística Integral.

**ORDEN DEL DIA**

1. Socialización explicación de los productos entregados de la empresa Óptima Logística Integral.
2. Lecciones Aprendidas
3. Recomendaciones para Gerencia

**DESARROLLO DE LA REUNIÓN:**

Al concluir cada una de las actividades propuestas en el marco del proyecto de consultoría, enfocado en el plan de fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Óptima Logística Integral, realizado por las estudiantes Andrea Arciniegas Ramírez y Paula Andrés López, de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, se procede a la divulgación y entrega de los resultados de la consultoría. Las actividades desarrolladas durante el trabajo de consultoría fueron:

1. Se realizó un diagnóstico que determinó el estado actual del clima organizacional de la empresa Óptima Logística Integral S.A.S., identificando sus principales fortalezas y áreas de mejora, mediante la elaboración de una matriz DOFA, en donde se identifica de manera clara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía



**MATRIZ DOFA**  
**ÓPTIMA LOGÍSTICA INTEGRAL S.A.S.**



- Se desarrolló un trabajo de campo mediante la evaluación y análisis del clima organizacional de la empresa Óptima Logística Integral S.A.S, con la aplicación de un instrumento creado por la Organización Panamericana para la salud realizado a 28 colaboradores de la compañía, Dicho instrumento, contiene 80 reflexiones. Su fundamento es evaluar cuatro áreas importantes que describen el clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de estas áreas se desglosa en cuatro subvariables que facilitan el análisis más profundo. Cada subvariable, presenta cinco afirmaciones en el cuestionario, las cuales se muestran de manera aleatoria, evitando así posibles sesgos en las respuestas de los colaboradores. Ver [Anexo\\_B- Informe\\_de\\_aplicación\\_y\\_análisis\\_de\\_Instrumento\\_de\\_Clima\\_Organizacional](#)
- Se realizó una identificación de los elementos claves con la información arrojada y analizada de la aplicación del instrumento a los 28 colaboradores de la empresa óptima logística Ver [Anexo\\_C-Documento\\_con\\_identificación\\_de\\_elementos\\_clave](#)
- Con la identificación de los elementos claves, se diseñó un documento de plan de fortalecimiento de clima organizacional a la empresa Óptima Logística Integral Ver [Anexo\\_D- documento\\_con\\_el\\_Diseño\\_del\\_Plan\\_de\\_Fortalecimiento\\_del\\_Clima\\_Organizacional](#).

## 2. Lecciones Aprendidas

La experiencia a continuación describe las prácticas destacadas y las oportunidades de mejora durante el desarrollo del proyecto de consultoría en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.

### Prácticas destacadas:

1. Participación de los directivos: el apoyo y la dedicación de la alta gerencia resultaron fundamentales para instaurar un clima favorable desde el comienzo del proyecto, lo que facilitó el camino para la ejecución de acciones de mejora.
2. Participación de los colaboradores: el compromiso de los empleados para involucrarse fue fundamental en la detección de requerimientos y la búsqueda de soluciones concretas para enfrentar los retos del ambiente organizacional.
3. Buena comunicación interna: se resalta la eficaz y buena comunicación interna, lo que facilitó una gestión apropiada del talento humano dentro de la empresa.
4. Variedad de estímulos: se propone ampliar la gama de incentivos más allá de los aspectos monetarios, considerándolo una estrategia clave para adaptarse a las variadas necesidades y preferencias de los empleados, especialmente en un contexto donde no existe un departamento de recursos humanos.
5. Valoración continua: se resalta la necesidad de evaluar o valorar constantemente los estímulos proporcionados y el rendimiento de los colaboradores, para asegurar su pertinencia y eficacia en el tiempo, incluso en un entorno con alta rotación de personal.

### Oportunidades de mejora:

1. Reconocimiento de dificultades: resulta fundamental reconocer y solventar de manera temprana los posibles obstáculos, como la falta de respaldo financiero, que puedan dificultar la ejecución efectiva de medidas para mejorar el clima organizacional.
2. Formación y entrenamiento a directivos: optimizar la comunicación y formación de los encargados de equipos acerca de las estrategias y normativas vinculadas al clima organizacional puede contribuir a asegurar una adecuada ejecución y acogida entre los colaboradores.
3. Adaptación de incentivos: se valora la importancia de aplicar un enfoque más estructurado para personalizar los incentivos, considerando no solo los aspectos económicos, sino también los motivacionales, de reciprocidad y participación, de acuerdo con las preferencias individuales de los empleados. Esto podría mejorar su eficacia y aceptación.
4. Alcance de resultados: es crucial realizar una supervisión constante de los resultados de los estímulos y las acciones para mejorar el clima organizacional, para analizar su efectividad y ajustarse conforme a los resultados alcanzados.
5. Promoción del aprendizaje continuo: se resalta la relevancia de promover una cultura de aprendizaje continuo en la organización; sin embargo, se recomienda concentrarse en la ejecución de estrategias específicas para alcanzar esta meta, especialmente en un contexto con alta rotación de personal y ausencia de un departamento de talento humano.

### 3. Recomendaciones para la Gerencia

Para asegurar la continuidad en el mediano y largo plazo el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las mejoras propuestas durante esta consultoría, se sugieren las siguientes recomendaciones para la Gerencia de Optima Logística Integral S.A.S., basadas en las necesidades específicas identificadas y en las sugerencias previamente ofrecidas:

Corto plazo (de 0 a 6 meses):

1. Implementar un programa de reconocimiento: elaborar y ejecutar un programa integral de reconocimiento que incluya retribuciones económicas, reconocimientos públicos, galardones simbólicos y otras formas de aprecio para resaltar el rendimiento sobresaliente y la dedicación de los colaboradores.
2. Mejorar la comunicación interna: implementar vías de comunicación eficaces y transparentes para asegurar la correcta circulación de información en toda la empresa. Esto podría abarcar encuentros periódicos de grupo, boletines, plataforma interna digital y sesiones de feedback.

Mediano plazo (de 6 meses a 1 año):

3. Fomentar la participación activa: establecer oportunidades y momentos para que los colaboradores se involucren de manera activa en la toma de decisiones, el desarrollo de ideas y la solución de problemas. Esto puede comprender la constitución de comités o equipos de trabajo para atender aspectos particulares de mejora.
4. Fomentar un ambiente de trabajo positivo: fomentar un entorno laboral favorable y cooperativo mediante la organización de eventos sociales, iniciativas de integración de equipos y programas de bienestar que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Largo plazo (más de 1 año):

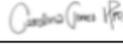
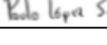
5. Realizar evaluaciones de clima laboral: realizar periódicamente encuestas del clima organizacional para obtener información y retroalimentación sobre la percepción de los colaboradores respecto al entorno laboral, su grado de satisfacción y las áreas que requieren mejoras. Emplear los resultados de estas evaluaciones para detectar oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas según sea necesario.
6. Brindar apoyo para el equilibrio entre trabajo y vida personal: implementar políticas y programas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles, días de descanso adicionales, programas de bienestar (sesiones de ejercicios físicos, clases de nutrición, para promover la salud física y mental de los empleados), fomento de límites saludables (equilibrio entre el trabajo y la vida personal, animando a los empleados a desconectarse fuera del horario laboral y respetar los límites personales de sus compañeros de trabajo).

Estas recomendaciones pueden ayudar a la empresa Optima Logística Integral S.A.S., a mejorar el clima organizacional, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y disminuir la tasa de rotación del personal a largo plazo.

**FIRMAS DE APROBACIÓN**

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolina Gómez Restrepo.	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Andrea Arciniegas Ramírez.	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Paulo Andrés López Sosa.	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

Anexo\_F-Lista\_asistencia\_divulgación

		Lista de Asistencia		Versión: 1 Fecha: Abril 18 del 2024
FECHA: 22/02/2023		FACILITADOR: Andrea Arciniegas y Paulo López		
TEMAS: Entrega de Productos consultoría				
	NOMBRE	CEDULA	CARGO Y FIRMA	
1	Carolina Gómez Restrepo	43.970.262	Gerente	
2	Andrea Arciniegas Ramírez	52.538.218	Consultor #01 Estudiante MGTH	
3	Paulo Andrés López Sosa	1017220494	Consultor #02 Estudiante MGTH	
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				



Anexo\_G-Acta\_Seguimiento\_Gerencial#01



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



<b>Número de acta:</b>	001
<b>Título del acta:</b>	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

**DATOS DEL ACTA**

<b>Fecha/Hora inicio:</b> Octubre 07 de 2023 a las 10:00 am.	<b>Fecha/Hora final:</b> Octubre 07 de 2023 10:40 am.
<b>Lugar de la reunión:</b> Reunión virtual en la aplicación Microsoft <u>Teams</u> .	<b>Empresa:</b> Optima Logística Integral S.A.S.
<b>Proyecto:</b> Diseño de un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.	<b>Número de contrato:</b> 20230903042549
<b>Responsable del proyecto en la empresa:</b> Carolina Gómez Restrepo.  Representante Legal.	<b>Consultores:</b> Paulo Andrés López Sosa. Andrea Arciniegas Ramírez.  Estudiantes de la Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

**TEMAS TRATADOS<sup>1</sup>**

<p><b>Tema:</b> 1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p><b>Desarrollo:</b> De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar evaluación diagnóstica</li> <li>2. Analizar los resultados de la evaluación diagnóstica.</li> <li>3. Elaborar un plan de acción con actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.</li> <li>4. Divulgar los productos de la consultoría, fortaleciendo la capacidad institucional.</li> </ol> <p>Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, se presenta los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:</p>
--

<sup>1</sup>Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

1. En el seguimiento realizado hasta la fecha, hemos avanzado en la aplicación de la herramienta o evaluación diagnóstica a los 28 colaboradores de la compañía, contando con la buena disposición y comunicación con la responsable y supervisora del proyecto en la empresa. La aplicación de la herramienta se hizo por medio de un formato virtual "Google Forms", en donde se sistematizó toda la información, y posteriormente, se realizó el análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica, la cual después de elaborar el plan de acción con actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, se divulgará los productos de la consultoría, fortaleciendo la capacidad institucional.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL<sup>2</sup>

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolina Gómez Restrepo.	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Andrea Arciniegas Ramírez.	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Paulo Andrés López Sosa.	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	 Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.04.18 09:17:16 -05'00'

<sup>2</sup> Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo\_H-Acta\_Seguimiento\_Gerencial#02



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

<b>Número de acta:</b>	002
<b>Título del acta:</b>	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

<b>Fecha/Hora inicio:</b> Abril 15 de 2024 9:10 am	<b>Fecha/Hora final:</b> Abril 15 de 2024 10:30 am.
<b>Lugar de la reunión:</b> Reunión virtual en la aplicación Microsoft <u>Teams</u> .	<b>Empresa:</b> Optima Logística Integral S.A.S.
<b>Proyecto:</b> Diseño de un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la empresa Optima Logística Integral S.A.S.	<b>Número de contrato:</b> 20230903042549
<b>Responsable del proyecto en la empresa:</b> Carolina Gómez Restrepo.  Representante Legal.	<b>Consultores:</b> Paulo Andrés López Sosa. Andrea Arciniegas Ramírez.  Estudiantes de la Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS<sup>1</sup>

<p><b>Tema:</b></p> <p>1. Segundo seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se divulgan los documentos que muestran el avance de la consultoría, con un análisis de aplicación y análisis del instrumento más sólido, en donde se pueden identificar los elementos clave, la matriz DOFA y el plan de fortalecimiento para mejorar el clima organizacional, haciendo claridad que las actividades sugeridas en el plan de fortalecimiento, tendrán algunos cambios para que sean más claras en el momento de realizar la aplicación.</li> <li>2. Existe una apreciación muy positiva por parte de Carolina Gómez, representante legal de Optima logística integral, argumentando que los procesos y la forma como se presenta la información es clara y precisa.</li> </ol>
---

<sup>1</sup>Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Se espera que con las estrategias sugeridas se logre una disminución en la rotación de personal, ya que este es un punto sensible que afecta el buen desarrollo de la empresa y el plan estratégico de seguridad vial, si se logra estabilizar esta rotación, mejorando el clima organizacional y ofreciendo a los colaboradores un espacio donde se sientan cómodos y valorados, la compañía lograra sortear unos de los retos mas grandes y su crecimiento podrá verse reflejado con mayor tranquilidad y seguridad.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL<sup>2</sup>

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolina Gómez Restrepo.	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Andrea Arciniegas Ramírez.	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Paulo Andrés López Sosa.	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	 Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.04.18 09:17:16 -05'00'

<sup>2</sup> Firman los asistentes al seguimiento gerencial.