



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 4 de julio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos:

JUAN DAVID CASTRO PERDOMO, con C.C. No. 1083.885.663,

SANDRA LILIANA CEDEÑO DUSSÁN, con C.C. No. 55.175.612,

autores de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

titulado LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE EN GASEOSAS DE CORDOBA S.A.S. SUCURSAL NEIVA, ¿HA SIDO POSIBLE A PARTIR DE SUS MONITOREOS DESDE EL AÑO 2014?

Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso





UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso





**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Córdoba S.A.S. Sucursal Neiva, ¿ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Castro Perdomo	Juan David
Cedeño Dussán	Sandra Liliana

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**FACULTAD: DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION**

**PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**CIUDAD: NEIVA**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017 NÚMERO DE PÁGINAS: 171**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso





Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_  
Tablas o Cuadros\_x\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. clima organizacional	Organizational climate
2. cultura organizacional	Organizational culture
3. factores de clima organizacional	Organizational climate factors
4. clima laboral	Labor climate
5. Percepción	Perception
6. Liderazgo	Leadership
7. Valores corporativos	Corporate values
8. Estructura organizacional	Organizational structure
9. Satisfacción	Satisfaction
10. Medición	Measurement

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

En Gaseosas de Córdoba S.A.S. Sucursal Neiva se realizó un estudio de clima laboral en el año 2014 y 2015 donde se observa que los resultados a pesar de su mejora no alcanzan un clima plenamente gratificante; por tanto se hace necesario este estudio con el fin de medir nuevamente los factores del clima organizacional, la evolución de los mismos,

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso





análisis de causas y las acciones de mejora para alcanzar un clima plenamente gratificante.

Para realizar el estudio se utilizó el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle. Este modelo de encuesta permite trabajar información cuantitativa (valoración del factor evaluado), calcular frecuencias y tendencias; también tiene un componente abierto para que los encuestados registren libremente percepciones y propuestas.

El tipo de investigación que se desarrollara es Descriptiva.

Se observa que la Organización cuenta con una buena percepción por parte de sus trabajadores, sienten orgullo por pertenecer a esta empresa que es reconocida en el ámbito nacional, valoración importante porque los trabajadores están receptivos a los cambios que viene realizando la empresa y están dispuestos a apoyarla.

Se mejora en un 25% la satisfacción laboral con respecto a la medición del año 2015.

Algunas situaciones a mejorar: aspectos de reconocimiento, locativas, trabajo en equipo, capacitación para líderes que mejoren habilidades en manejo de equipos de trabajo, entre otros.

El factor salarial presenta la mayor insatisfacción. En las propuestas de mejora se deja a consideración la posibilidad de revisar las cargas de responsabilidad versus salarios.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

At Gaseosas de Córdoba S.A.S. Neiva office was carried out a study of labor climate in the years 2014 and 2015 where it is observed that the results in spite of their improvement do not reach a fully rewarding climate; Therefore, this study is necessary in order to re-measure organizational climate factors, their evolution, analysis of causes and improvement actions to achieve a fully rewarding climate.

To carry out the study, the model of Professor Hernán Álvarez Londoño of the Universidad del Valle was used. This survey model allows to work quantitative information (valuation of the factor evaluated), to calculate frequencies and tendencies; Also has an open component for respondents to freely record perceptions and proposals.

The type of research to be developed is descriptive.





It is observed that the Organization has a good perception by its workers, they are proud to belong to this company that is recognized in the national scope, important assessment because the workers are receptive to the changes that the company is developing and they are prepared to support it.

Work satisfaction is improved by 25% compared to the measurement for the year 2015.

Some situations to improve: aspects of recognition, locatives, teamwork, training for leaders to improve skills in work team management, among others.

The salary factor presents the greatest dissatisfaction. In the proposals for improvement, the possibility of reviewing the workload versus payment is left to consideration.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: *Elias Ramirez Plazas*

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE  
EN GASEOSAS DE CORDOBA S.A.S. SUCURSAL NEIVA, ¿HA SIDO POSIBLE A  
PARTIR DE SUS MONITOREOS DESDE EL AÑO 2014?**

**AUTOR**

**JUAN DAVID CASTRO PERDOMO  
SANDRA LILIANA CEDEÑO DUSSÁN**

**DIRECTOR**

**P.h.D. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ**

**NEIVA, JUNIO DE 2017**



## RESUMEN

En Gaseosas de Córdoba S.A.S. Sucursal Neiva se realizó un estudio de clima laboral en el año 2014 y 2015 donde se observa que los resultados a pesar de su mejora no alcanzan un clima plenamente gratificante; por tanto se hace necesario este estudio con el fin de medir nuevamente los factores del clima organizacional, la evolución de los mismos, análisis de causas y las acciones de mejora para alcanzar un clima plenamente gratificante.

Para realizar el estudio se utilizó el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle. Este modelo de encuesta permite trabajar información cuantitativa (valoración del factor evaluado), calcular frecuencias y tendencias; también tiene un componente abierto para que los encuestados registren libremente percepciones y propuestas.

El tipo de investigación que se desarrollara es descriptiva. Se observa que la organización cuenta con una buena percepción por parte de sus trabajadores, sienten orgullo por pertenecer a esta empresa que es reconocida en el ámbito nacional, valoración importante porque los trabajadores están receptivos a los cambios que viene realizando la empresa y están dispuestos a apoyarla. Se mejora en un 25% la satisfacción laboral con respecto a la medición del año 2015.

Algunas situaciones a mejorar: aspectos de reconocimiento, locativas, trabajo en equipo, capacitación para líderes que mejoren habilidades en manejo de equipos de trabajo, entre otros. El factor salarial presenta la mayor insatisfacción. En las propuestas de mejora se deja a consideración la posibilidad de revisar las cargas de responsabilidad versus salarios.

**Palabras claves:** clima organizacional, cultura organizacional, factores de clima organizacional, clima laboral, percepción, liderazgo, valores corporativos, estructura organizacional, satisfacción y medición.

## ABSTRACT

At Gaseosas de Córdoba S.A.S. Neiva office was carried out a study of labor climate in the years 2014 and 2015 where it is observed that the results in spite of their improvement do not reach a fully rewarding climate; Therefore, this study is necessary in order to re-measure organizational climate factors, their evolution, analysis of causes and improvement actions to achieve a fully rewarding climate.

To carry out the study, the model of Professor Hernán Álvarez Londoño of the Universidad del Valle was used. This survey model allows to work quantitative information (valuation of the factor evaluated), to calculate frequencies and tendencies; Also has an open component for respondents to freely record perceptions and proposals.

The type of research to be developed is descriptive.

It is observed that the Organization has a good perception by its workers, they are proud to belong to this company that is recognized in the national scope, important assessment because the workers are receptive to the changes that the company is developing and they are prepared to support it. Work satisfaction is improved by 25% compared to the measurement for the year 2015.

Some situations to improve: aspects of recognition, locatives, teamwork, training for leaders to improve skills in work team management, among others. The salary factor presents the greatest dissatisfaction. In the proposals for improvement, the possibility of reviewing the workload versus payment is left to consideration.

**Key words:** organizational climate, organizational culture, organizational climate factors, labor climate, perception, leadership, corporate values, organizational structure, satisfaction, measurement



# CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.1 Descripción del problema .....	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Amplitud del problema .....	13
1.4 Delimitación del problema.....	14
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo general. ....	14
1.5.2 Objetivos específicos.....	14
2. MARCO CONCEPTUAL .....	17
2.1 Revisión de la literatura y estado del arte .....	17
2.2 Marco teórico .....	17
2.2.1 Conceptos de cultura. ....	17
2.2.2 Concepto clima organizacional. ....	21
2.3 Modelo de análisis teórico .....	24
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Tipo de investigación .....	27
3.2 Estudio de caso.....	27
3.3 Población y muestra .....	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	28
3.5 Validez de la investigación en sus seis dimensiones.....	30
4. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE GASEOSAS DE CORDOBA SAS NEIVA .....	34
4.1 Presentación general de la compañía .....	34
4.2 Autorización y justificación .....	35
4.3 Antecedentes - estudios previos de clima organizacional.....	36
5. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS EMPÍRICOS.....	42
5.1 Perfil general .....	42
5.2 Análisis de variables estudiadas.....	44

5.2.1	Análisis de factor proyecto formal de empresa. ....	45
5.2.2	Análisis de factor estructura organizacional.....	48
5.2.3	Análisis de factor participación. ....	52
5.2.4	Análisis de factor instalaciones y elementos de trabajo. ....	55
5.2.5	Análisis de factor holismo y sinergia. ....	59
5.2.6	Análisis de factor liderazgo. ....	63
5.2.7	Análisis de factor toma de decisiones. ....	68
5.2.8	Análisis de factor trabajo gratificante.....	72
5.2.9	Análisis de factor desarrollo personal. ....	76
5.2.10	Análisis de factor relaciones interpersonales. ....	80
5.2.11	Análisis de factor calidad del servicio al cliente interno. ....	84
5.2.12	Análisis de factor solución de conflictos de intereses. ....	87
5.2.13	Análisis de factor libertad de expresión. ....	90
5.2.14	Análisis de factor estabilidad laboral. ....	93
5.2.15	Análisis de factor reconocimiento. ....	95
5.2.16	Análisis de factor salario. ....	99
5.2.17	Análisis de factor normas y reglamentos.....	103
5.2.18	Análisis de factor evaluación del desempeño.....	106
5.2.19	Análisis de factor comunicación y retroalimentación. ....	110
5.2.20	Análisis de factor selección e inducción. ....	113
5.2.21	Análisis de factor identidad e imagen de la organización. ....	117
5.2.22	Análisis de factor celebraciones y ceremonias. ....	120
5.2.23	Análisis de factor grupos informales y uso del tiempo libre. ....	123
5.2.24	Análisis de factor valores. ....	126
5.2.25	Análisis de factor multiculturalismo. ....	129
6.	PLAN DE MEJORAMIENTO .....	133
6.1	Cronograma de actividades y costos .....	138
7.	CONCLUSIONES .....	144
	BIBLIOGRAFÍA .....	146
	ANEXOS .....	147



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Grafico realizado del libro en mención en power point .....	18
Figura 2. Esquema de clima organizacional .....	22
Figura 3. Encuesta clima laboral.....	29
Figura 4. Escala de satisfacción .....	36
Figura 5. Aplicación del instrumento de medición del clima organizacional.....	43
Figura 6. Identificación de las causas proyecto formal de empresa .....	46
Figura 7. Identificación de las causas estructura organizacional .....	49
Figura 8. Identificación de las causas participación .....	53
Figura 9. Identificación de las causas instalaciones y elementos de trabajo .....	56
Figura 10. Identificación de las causas holismo y sinergia.....	60
Figura 11. Identificación de las causas liderazgo. ....	64
Figura 12. Identificación de las causas toma de decisiones.....	69
Figura 13. Identificación de las causas trabajo gratificante .....	73
Figura 14. Identificación de las causas desarrollo personal.....	77
Figura 15. Identificación de las causas relaciones interpersonales.....	81
Figura 16. Identificación de las causas calidad del servicio al cliente interno. ....	85
Figura 17. Identificación de las causas solución de conflictos de intereses. ....	88
Figura 18. Identificación de las causas libertad de expresión.....	91
Figura 19. Identificación de las causas identificación de las causas.....	94
Figura 20. Identificación de las causas factor reconocimiento. ....	96
Figura 21. Identificación de las causas salario.....	100
Figura 22. Identificación de las causas normas y reglamentos. ....	104
Figura 23. Identificación de las causas evaluación del desempeño. ....	107
Figura 24. Identificación de las causas comunicación y retroalimentación.....	111
Figura 25. Identificación de las causas selección e inducción.....	114
Figura 26. Identificación de las causas identidad e imagen de la organización. ....	118
Figura 27. Identificación de las causas celebraciones y ceremonias. ....	121

Figura 28. Identificación de las causas grupos informales y uso del tiempo libre. ....	124
Figura 29. Identificación de las causas valores. ....	127
Figura 30. Identificación de las causas multiculturalismo. ....	130
Figura 31. Organigrama .....	147
Figura 32. Solicitud permiso a la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. ....	154
Figura 33. Respuesta autorización de la empresa Gaseosas de Córdoba S. A. S .....	156
Figura 34. Encuesta clima laboral.....	159



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población y muestra.....	28
Tabla 2. Indicador por variable.....	38
Tabla 3. Indicador por área y por variable.....	40
Tabla 4. Aplicación del instrumento de medición del clima organizacional.....	42
Tabla 5. Perfil general por dimensión clima organizacional.....	44
Tabla 6. Análisis de factor proyecto formal de empresa.....	45
Tabla 7. Análisis de factor estructura organizacional.....	48
Tabla 8. Análisis de factor participación.....	52
Tabla 9. Análisis de factor instalaciones y elementos de trabajo.....	55
Tabla 10. Análisis de factor holismo y sinergia.....	59
Tabla 11. Análisis de factor liderazgo.....	63
Tabla 12. Análisis de factor toma de decisiones.....	68
Tabla 13. Análisis de factor trabajo gratificante.....	72
Tabla 14. Análisis de factor desarrollo personal.....	76
Tabla 15. Análisis de factor relaciones interpersonales.....	80
Tabla 16. Análisis de factor calidad del servicio al cliente interno.....	84
Tabla 17. Análisis de factor solución de conflictos de intereses.....	87
Tabla 18. Análisis de factor libertad de expresión.....	90
Tabla 19. Análisis de factor identificación de las causas.....	93
Tabla 20. Análisis de factor reconocimiento.....	95
Tabla 21. Análisis de factor salario.....	99
Tabla 22. Análisis de factor normas y reglamentos.....	103
Tabla 23. Análisis de factor evaluación del desempeño.....	106
Tabla 24. Análisis de factor comunicación y retroalimentación.....	110
Tabla 25. Análisis de factor selección e inducción.....	113
Tabla 26. Análisis de factor identidad e imagen de la organización.....	117
Tabla 27. Análisis de factor celebraciones y ceremonias.....	120

Tabla 28. Análisis de factor grupos informales y uso del tiempo libre. ....	123
Tabla 29. Análisis de factor valores.....	126
Tabla 30. Análisis de factor multiculturalismo.....	129
Tabla 31. Plan de mejoramiento .....	133
Tabla 32. Cronograma de actividades y costos.....	138
Tabla 33. Calificación de clima organizacional.....	144
Tabla 34. Lista del personal encuestado .....	151



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama .....	147
Anexo B. Lista del personal encuestado.....	151
Anexo C. Solicitud permiso a la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. para la realización del estudio de clima organizacional.....	154
Anexo D. Respuesta autorización de la empresa Gaseosas de Córdoba S. A. S para realizar el estudio de clima organizacional.....	156
Anexo E. Glosario .....	157
Anexo F. Encuesta clima laboral.....	159

## **CAPITULO 1**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**



## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

En Gaseosas de Córdoba S.A.S sucursal Neiva se realizó un estudio de clima laboral en el año 2014 y 2015 donde se observa que los resultados a pesar de su mejora no alcanzan un clima plenamente gratificante; por tanto se hace necesario este estudio con el fin de medir nuevamente los factores del clima organizacional, la evolución de los mismos y las acciones de mejora para alcanzar un clima plenamente gratificante.

### **1.2 Justificación**

El presente estudio se enfocara en analizar el clima laboral en la compañía Gaseosas de Córdoba S.A.S sucursal Neiva ya que la medición que se realizó en 2014 y 2015 trajo consigo un plan de mejoramiento acorde con los resultados de estos años. Así el presente trabajo busca medir el clima laboral actual, el progreso de este desde aproximaciones pasadas y finalmente ofrecer un plan de mejora que involucre actividades en pro de obtener un clima laboral plenamente gratificante.

### **1.3 Amplitud del problema**

A partir de las mediciones de clima organizacional del año 2014 y 2015 partimos que Gaseosas de Córdoba S.A.S sucursal Neiva no cuenta con un clima laboral plenamente gratificante, indicadores como motivación y reconocimiento, relación con el cargo y relación con compañeros se encontraban para ese entonces con una calificación baja. Estos factores según la teoría sobre clima organizacional disminuyen la productividad, impiden la relación de los miembros de la organización con los demás reflejando también la falta de compromiso con el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Pueden existir muchos factores a ser analizados pero para este estudio solo se han medido veinticinco.

## **1.4 Delimitación del problema**

El presente trabajo busca realizar una medición del clima organizacional, analizar sus factores desde una perspectiva sistemática teniendo en cuenta las causas y las posibles soluciones planteadas por los encuestados; obteniendo como resultado un plan de mejoramiento donde se proponen actividades que se encuentren al alcance de la organización, en algunos factores no se propondrán actividades mandatorias sino que más bien se sugerirá evaluar la posible implementación de la actividad, ya que Gaseosas de Córdoba S.A.S sucursal Neiva al tener una estructura tan grande y compleja cualquier decisión a tomar representa una inversión y además no se encuentra dentro del alcance nuestro.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Realizar un estudio que permita conocer la percepción de los empleados de Gaseosas de Córdoba S.A.S sucursal Neiva frente a su satisfacción con la empresa, orientando el análisis a factores ambientales, físicos, humanos, de esta forma poder responder a la pregunta si la cultura y el clima organizacional son plenamente gratificante en la empresa para el año de estudio, con el fin de proponer acciones de mejora o sostenimiento de algunos factores, con los cuales el clima organizacional sea plenamente gratificante.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Analizar cada factor medido en el instrumento de evaluación aplicado, con base en la medición y en las causas enunciadas y realizar análisis profundo del clima organizacional en conjunto, determinando su realidad.
- Identificar de acuerdo a la percepción de los empleados de la empresa en estudio, cuál o cuáles de los factores están siendo eficazmente desarrollados y cuáles no.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

15

- Plantear a los directivos un plan de acciones para mejorar las actividades y programas que tiendan a alcanzar una cultura y un clima organizacional plenamente gratificante en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. Neiva, el cual será elaborado a partir de las recomendaciones de los encuestados.



## **CAPITULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL**

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Revisión de la literatura y estado del arte**

La información que apoyo el marco teórico fue tomado del material referenciado por el asesor del seminario, citamos el Libro Análisis de la Cultura y el clima organizacional (libro en proceso de publicación) Zapata A., Rodríguez A., Puerto D. P., Aguilera A. y Cruz P.L. (2013). También se tuvo en cuenta el material de la profesora Mónica García de Otálora de la Universidad del Valle.

Otro libro referenciado fue Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, Gibson, Ivancevich, Donnelly de editorial Mc Graw Hill. Décima edición. En la empresa Gaseosas de Córdoba SAS Neiva, se contaba con el Manual del Sistema de Gestión de Calidad que nos permitió consultar la política de calidad, su visión, presentación general de la empresa. Así mismo se pudo conocer de los estudios previos de clima organizacional realizados para los años 2014 y 2015, punto de partida para proponer el trabajo que se desarrolló.

### **2.2 Marco teórico**

#### **2.2.1 Conceptos de cultura.**

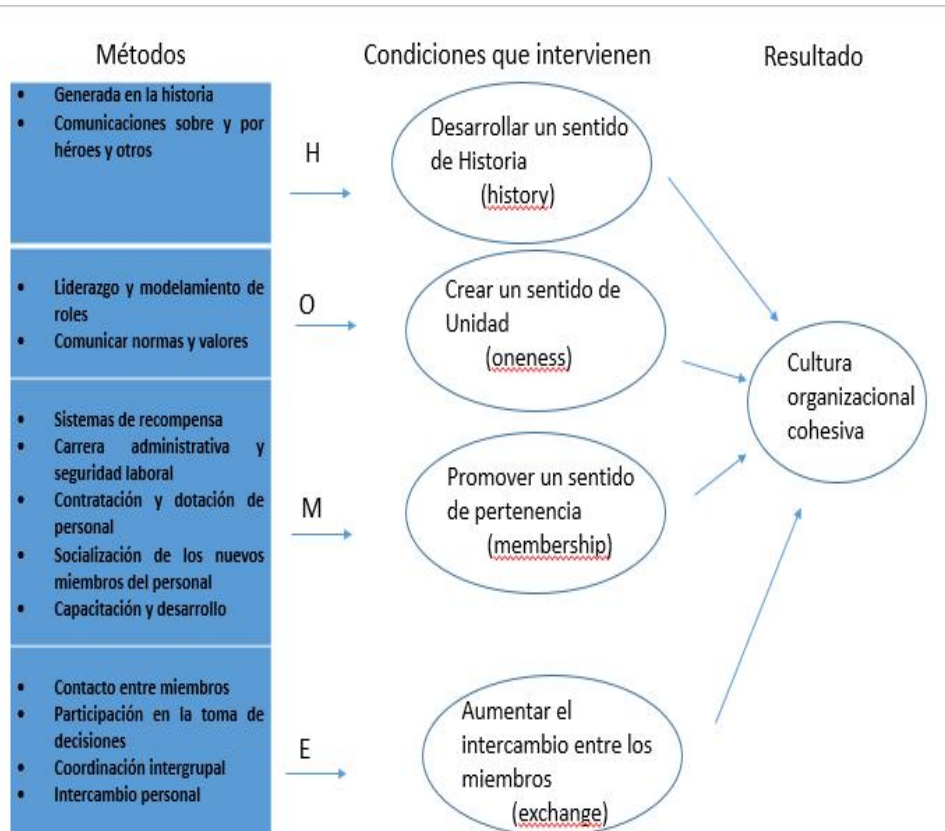
Cultura Organizacional es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein nos comparte la siguiente definición: “ Un patrón de suposiciones básicas, -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir frente a aquellos problemas” ésta definición resalta que la cultura incluye supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.

Schein sostiene que algunas culturas organizaciones poseen tres estratos: el Estrato I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero no siempre se pueden interpretar (un informe anual,

un boletín informativo, paneles divisores entre empleados, y el amoblado, tecnología, arte, patrones de comportamiento visibles y oíbles); en el estrato II se encuentran los valores o las cosas que son importantes para las personas (valores son deseos anhelos afectivos conscientes), en el estrato III están las suposiciones básicas de las personas, que guían sus comportamientos (que indican cómo percibir, pensar y sentir sobre el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de sus colegas). (Tomado de Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, Gibson, Ivancevich, Donnelly, Mc Graw Hill Décima Edición).

Este mismo libro nos comparte un esquema modelo que ilustra la evolución de la cultura y sus resultados, enfatizando en una serie de métodos y procedimientos que se pueden utilizar para fomentar una cultura cohesiva:

**Figura 1.** Grafico realizado del libro en mención en power point



**Fuente.** Autores



El proceso de socialización es aquel mediante el cual las organizaciones comprometen nuevos empleados con la cultura, existe un traspaso de valores, suposiciones y actitudes de los trabajadores más antiguos a los más nuevos.

Las organizaciones pueden lograr eficacia cuando los empleados comparten valores, los valores de una fuerza de trabajo diversa son moldeados antes de que una persona ingrese a la organización, por eso es importante reclutar, seleccionar, y retener a los empleados que tienen valores que se adaptan mejor a los valores de la empresa.

En el libro Análisis de la Cultura y el clima Organizacional, en Direccionamiento Estratégico (libro en proceso de evaluación para publicación) de Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L. (2013), se expone una propuesta de modelo para estudiar y analizar la Cultura Organizacional, considerando la cultura un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales, el modelo va de lo general a lo particular dividiendo en las siguientes dimensiones: histórica y social de la cultura, los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. Dicho modelo para analizar los componentes, rasgos y características de la cultura propone trece dimensiones que la componen:

- **Historia:** permite a la comunidad tener una mirada a su proceso de mejora de calidad de vida, desarrollo, crecimiento, estrategias y decisiones sobre actividades realizadas y modos de gestión.
- **La sociedad:** con su entorno cultural (local, regional, nacional) influye en los miembros de la organización, los mitos con sus discursos, actividades dejan huella y van adquiriendo sentido y significado.
- **El lenguaje:** mediante el habla y/o la palabra se expresa la representación del ser, es una herramienta de poder, el uso de la palabra es un factor importante en la vida de las empresas.
- **El proyecto formal de empresa:** se materializa en la formulación de la misión, visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización, marca un referente para la empresa, permite establecer un contrato psicológico entre los empleados y la empresa,

busca mayor adhesión del empleado a los valores de la empresa, también recomiendan en los procesos de selección buscar un índice de conformidad previo con los valores de la organización.

- **El sistema de producción de bienes materiales:** las funciones de fabricación y elaboración de productos (humano-herramientas), prestación de servicios, constituyen actividades y/o procesos de relaciones sociales originadas en las organizaciones. También se menciona pensamos que como herramienta, la tecnología pues transforma el contenido del oficio desempeñado.
- **El sistema de producción de bienes inmateriales:** hace referencia a las diversas representaciones sociales del pensamiento o imaginarias.
- **El sistema de producción de bienes sociales:** el proceso social es el eje de las relaciones sociales, en este punto hacen parte las reglas, leyes, costumbres, celebraciones, normas, valores en general lo relacionado con seguridad y protección.
- **Relaciones interpersonales:** las diversas relaciones se manifiestan según status, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales.
- **Relaciones de parentesco:** hace referencia al vínculo entre los parientes.
- **Relaciones de poder:** según Morgan (1991, 145) las fuentes de poder son ricas y variadas, proporcionan a quien desea luchar por sus intereses, maneras de hacerlo, autoridad formal, control de recursos, la estructura organizacional, toma de decisiones, control de conocimiento e información, control de límites, capacidad de tratar con incertidumbre, control de tecnologías, alianzas interpersonales, entre otras.
- **Liderazgo y estilos de dirección:** se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Su capacidad para influenciar al personal y lograr metas.

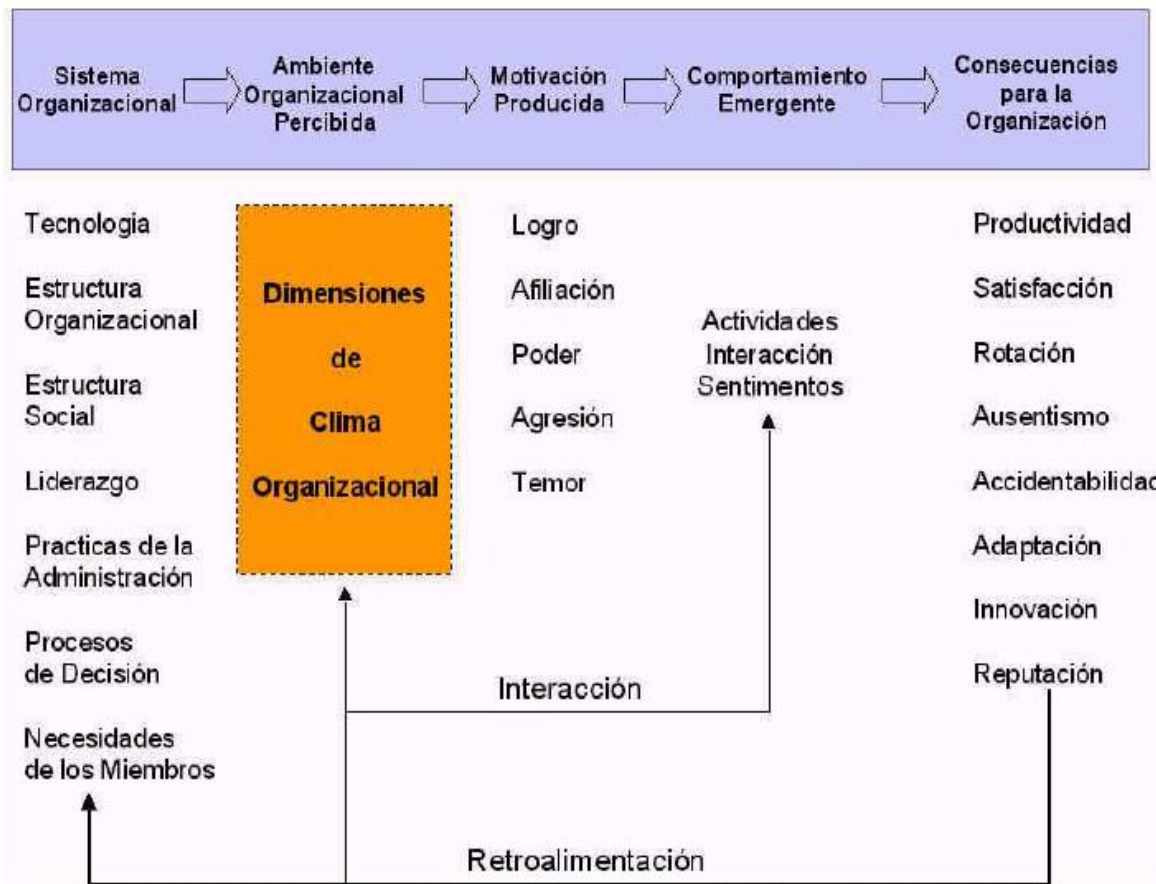
- **Las subculturas:** menciona variables comunes y homogéneas para los grupos de la organización, por ejemplo si hay grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas. (Sainsaulieu, 1977) en las empresas los subgrupos conforman subculturas que poseen sus propios modos de representación, su propia relación con el trabajo, su forma de considerar la vida en la empresa y sus percepciones comunes de experiencia.
- **La identidad:** (Malraux 1934, Bedard 1995) “el hombre es lo que hace”, relación directa entre el hacer y el ser. Dimensiones de la identidad individual: las relaciones consigo mismo, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia (lo sagrado).

### **2.2.2 Concepto clima organizacional.**

De acuerdo a los autores citados en el Libro Análisis de la Cultura y el clima Organizacional, en Direccionamiento Estratégico (libro en proceso de evaluación para publicación) de Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L. (2013), el Clima Organizacional es la configuración de características de la organización, que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización. Para entender el clima de una organización se debe comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Esta posición es apoyada también por Sudarsky (1977), al decir que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas u prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traduce a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellas. Traemos el esquema de clima organizacional que nos comparte el libro citado, dado que lo consideramos completo y claro para entender la importancia del clima organizacional.

Figura 2. Esquema de clima organizacional



Fuente. Autores

La autora Mónica García de Otálora de la Universidad del Valle en sus materiales didácticos comparte definiciones prácticas para cultura organizacional y para Clima organizacional, así:

- **Cultura organizacional:** patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros. (Personalidad de la organización, su identidad).
- **Clima organizacional:** “entendemos por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” Hernán Álvarez L. (Percepción del individuo sobre la Organización de acuerdo a su ambiente)



La autora también nos aclara que el análisis del clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. Cuando las empresas evalúan el factor humano a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), este le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados.

Un estudio de clima analiza la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen, también analiza su percepción hacia el puesto de trabajo, percepciones determinadas por actitudes, basadas a su vez por creencias y valores desarrolladas en el mismo puesto de trabajo.

Las actitudes están determinadas por las características del “debería ser” de su puesto de trabajo. Se pretende que las actividades realizadas por los trabajadores se hagan con calidad contribuyendo a la eficiencia de la empresa.

Se menciona que la satisfacción laboral estaría determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, factores tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad de la persona y el puesto de trabajo, determinan el grado de satisfacción laboral. (Tomado del Libro Análisis de la Cultura y el clima Organizacional, en Direccionamiento Estratégico).

EL análisis de la satisfacción laboral le dará herramientas a la organización para intervenir brechas, mejorando los factores con mala percepción, tomando en cuenta factores motivacionales, teorías de equidad, de reconocimiento, intervenciones locativas, mejoras en las herramientas de trabajo, la misma tecnología, actividades que cambian la percepción del trabajador y que redundara en mejora de la productividad.

La satisfacción representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de insatisfacción o descontento hace que se presenten problemas organizacionales como ausentismos, rotación, problemas de salud física y mental, los altos niveles de ausentismo y rotación son costosos para las organizaciones, de allí la importancia de buscar la satisfacción del empleado en su trabajo.

### **2.3 Modelo de análisis teórico**

Medición de un modelo de análisis y medición de la percepción de la cultura y el clima organizacional. El método de análisis del clima organizacional, según Brunet, Luc, la mayoría de los cuestionarios utilizados comparte ciertas dimensiones que citamos:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema (sentimiento de autonomía). Incluye responsabilidad, independencia del individuo, rigidez de las leyes de la organización.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una Organización. Mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Basado en aspectos monetarios, posibilidades de promoción, percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento, y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Para realizar el presente estudio se utilizó el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, el modelo propuesto plantea los siguientes factores determinantes del clima organizacional: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción, imagen de la organización.

El modelo permite considerar más factores, ofrece un punto de referencia para comparar la situación actual del clima, se considera un amplio grupo de componentes del factor para evaluar, está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

25

El material documentado, también expone algunas desventajas del modelo como por ejemplo su extensión, pues utiliza preguntas abiertas, y propone soluciones, aunque consideramos esta oportunidad muy importante por cuanto permite escuchar a los trabajadores sus propuestas, cuando las preguntas son abiertas exige un nivel de escolaridad sin embargo aunque la compañía maneja un alto número de operarios, se consideraron sus participaciones y aportes, tolerando mayores tiempos que demandaba contestar la encuesta, también se dificulta la tabulación de respuestas por ser abiertas.

### **CAPITULO 3**

### **METODOLOGÍA**



### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Consideramos que el tipo de investigación que se desarrollara es Descriptiva, porque busca establecer o diagnosticar si la cultura y el clima organizacional en la planta de Gaseosas de Córdoba sucursal Neiva ha sido gratificante en los últimos tres años, claro está desde la percepción de sus empleados.

#### **3.2 Estudio de caso**

Para realizar el presente estudio se utilizara el instrumento de medición de cultura y clima organizacional propuesto por el profesor Hernán Álvarez Londoño, este instrumento permitirá recibir información de los trabajadores, desde su percepción muchas veces influenciada por la experiencia, sus vivencias, observaciones.

Este modelo de encuesta permite trabajar o consolidar información cuantitativa por la valoración que se le da al factor evaluado, también nos permitirá calcular frecuencias y tendencias. La encuesta tiene un componente abierto, mediante el cual las personas pueden registrar libremente sus percepciones y propuestas.

La encuesta procura generar confiabilidad en la población para que la respondan con toda libertad de expresión, de pensamiento y que sean propositivos a la hora de formular ideas o planes de mejora, al presentar la encuesta a responder se les genero la confianza aclarando que la encuesta no solicitaba ninguna información personal como edad, sexo, nivel educativo, ni menos información del área en la cual realizan sus funciones.

Se habilito una encuesta Online, por google drive, de tal forma que se lograra obtener los resultados de una mejor forma, instantánea y almacenada en la web para luego procesar los datos.

### 3.3 Población y muestra

Para el total de la población se tuvo en cuenta las cifras del cierre del mes de febrero, así el total de la población empleada con vinculación directa en la planta de Neiva tenemos 139 personas. Al realizar los cálculos de la muestra, tenemos:

**Tabla 1.** Población y muestra

Tamaño de la Población (N)	139		Tamaño de Muestra
Error Muestral (E)	0,05	Fórmula	102
Proporción de Éxito (P)	0,5		
Proporción de Fracaso (Q)	0,5	Muestra Optima	59
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96		

$$102 = n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

**Fuente.** Autores

- Muestra óptima :

$$= M / (1 + (M/N))$$

Donde M es la muestra inicialmente calculada y N es el tamaño de la población. De acuerdo a los cálculos expuestos se trabajó con la muestra óptima y se aplican 59 encuestas. Se adjunta el listado de trabajadores que diligenciaron la encuesta, especificando cargo y área a la que pertenecen.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de datos del modelo de encuesta escogido se procedió a elaborar el instrumento en un formulario de google drive. Se adjunta al final del trabajo el modelo de encuesta aplicado<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Modelo de encuesta aplicado. Encuesta clima laboral Google drive. Recuperado de [https://docs.google.com/forms/d/16KPHJpgzfCPH8BJc\\_ishdbLxTPjTVtRiD\\_69LAKhbMc/edit?ts=592dc7a7](https://docs.google.com/forms/d/16KPHJpgzfCPH8BJc_ishdbLxTPjTVtRiD_69LAKhbMc/edit?ts=592dc7a7)

Los 25 factores seleccionados a evaluación, tienen la siguiente estructura:

- Pregunta para evaluar cuantitativamente cada el factor, valorado en una escala de 1 a 10 donde uno es la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa y 10 es su manifestación ideal o deseable.
- Opciones de causas por los cuales el factor no alcanza el valor máximo para estar plenamente desarrollado, el encuestado puede escoger una o varias opciones, adicional tiene un espacio para respuesta abierta, dado el caso que en las causas enunciadas no se encuentre la que la persona considera.
- La tercera parte da la opción para que el encuestado registre las propuestas o ideas que considera se debería implementar para mejorar el factor evaluado en la empresa.

**Figura 3.** Encuesta clima laboral

**Encuesta clima laboral**

A continuación la encuesta para medición de clima laboral, este es un trabajo netamente académico en el cual no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

\*Obligatorio

**1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA**

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la eEncuesta clima laboralImpresa? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a no los conozco y 10 los conozco profundamente

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No los conozco           Los conozco profundamente

**Fuente.** Autores

**Figura 3.** (Continuación)

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar la opción o las opciones):

A) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos

B) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto

C) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

D) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.

E) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.

F) No me interesa conocerlos

Otras causas ¿Cuáles?

Tu respuesta

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

Tu respuesta

---

**Fuente.** Autores

### 3.5 Validez de la investigación en sus seis dimensiones

- **La credibilidad o validez interna:** El instrumento aplicado del profesor Hernán Álvarez Londoño permite adaptarse a la realidad de la empresa, ofreciendo un punto de referencia para comparar la situación actual del clima organizacional, también presenta alternativas de solución a las causas por las cuales el clima organizacional no es plenamente gratificante en alguno de los factores medidos.

- **La transferibilidad o validez externa:** Los resultados que se obtienen luego de aplicar el instrumento de medición ofrecen una guía del panorama general del clima organizacional de la empresa, luego puede considerarse aplicar a grupos específicos de áreas (sub climas) dada la especificidad técnica, logística, operativa, comercial, que hace que se presenten diferentes percepciones por parte del personal de las diferentes áreas de la organización frente a su realidad de condiciones laborales (hacia el proceso).
- **Fiabilidad o fidelidad:** Si se aplicara nuevamente el instrumento de medición a las mismas personas sin haber realizado algún cambio organizativo de impacto en los procesos, en sus condiciones individuales u organizacionales, consideramos que se obtendrían los mismos resultados.
- **Confirmación u objetividad:** Al conceder varias opciones de causas, adicionando la respuesta abierta tanto para las causas como para las propuestas de mejora por parte de los encuestados, permite a los investigadores interpretar la realidad percibida por los empleados encuestados. Sin embargo el hecho de que uno de los investigadores haga parte de la empresa permite interpretar los comentarios más fácilmente, sin desconocer que se encuentran sorpresas al conocer los supuestos imaginarios del personal sobre algunas situaciones o el ideal por ejemplo de que a las decisiones se llegue por consenso, proceso que demandaría tiempo adicional al permitido por la realidad que exige muchas veces adaptaciones o reacciones rápidas para responder a cambios en el entorno.
- **Integridad:** Al facilitar a los encuestados que respondieran la encuesta virtual por google, donde no se les tomaba información como el área al que pertenecían, ni edad, sexo, hacía que se les generara mayor confianza para manifestar con libertad sus percepciones, de igual forma se les indicaba que sus comentarios permitirían realizar propuestas de mejora para la empresa y por ende para ellos en caso de ser tenidas en cuenta.
- **Coherencia:** Este estudio parte del hecho de que la empresa ha iniciado el estudio del clima organizacional desde el año 2014 y por lo tanto le asiste una preocupación o da valoración o importancia a la percepción de sus trabajadores en pro de lograr ser una de las mejores



La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

32

empresas para trabajar, asegurando un factor motivador importantísimo en el capital humano para lograr sus resultados o metas organizacionales a través de gente comprometida, con las competencias necesarias, motivadas, retadas, orgullosas de trabajar en ella. De esta forma el presente estudio pretende ayudar a determinar a partir de esas primeras mediciones y tratamiento a variables en estudio, si la organización ha logrado mejorar dichas valoraciones iniciales, así como recepcionar de los mismos empleados aquellas propuestas que consideran susceptibles de alcanzar mejoras.

## **CAPITULO 4**

### **IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE GASEOSAS DE CORDOBA SAS NEIVA**

## 4. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE GASEOSAS DE CORDOBA SAS NEIVA

### 4.1 Presentación general de la compañía

Gaseosas de Córdoba S.A.S. sucursal Neiva es una empresa filial de la Compañía Postobon y se rige por todas sus normas, políticas, procedimientos, emanados de una Oficina Central ubicada en la ciudad de Medellín Colombia.

La Compañía es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas. Su liderazgo se remonta a la formulación y posicionamiento de marcas propias que cuentan con una larga tradición de consumo de más de 100 años y se fundamenta en el amplio portafolio de productos y marcas, que cuentan con gran aceptación en el mercado. (Tomado de la norma Manual del Sistema de Gestión de la Cía.).

**a. Nacimiento:** hacia 1900 Valerio Tobón estudio la preparación de los refrescos dulces, tratando de emular la gaseosa inglesa “Jewsbury & Brawn”, que era una bebida importada que se comercializaba en todo el país. Cuando Gabriel Posada observo los avances de Tobón, se convirtió en su mejor aliado empresarial. Juntos decidieron conformar el 11 de octubre de 1904 una sociedad que llamaron “Posada y Tobón”, como resultados de sus esfuerzos lanzaron con éxito al mercado una bebida a la que llamaron “Kola Champaña”.

Con el tiempo Posada y Tobón logro alianzas con competidores como Gaseosas Colombiana y Gaseosas Lux. A mediados de los años 50 se consolida la marca Refrescos Postobon. En 1954 se lanza en el mundo la primera gaseosa de color rosado manzana Postobon.

Carlos Ardila Lulle, ingeniero civil, inicio su ejercicio profesional en 1950 en el negocio de las bebidas a través de la empresa Gaseosas Lux, posteriormente pasa a ser Presidente de Postobon S. A. en 1968, logrando el punto de partida que le permitió consolidar una de las más grandes e importantes organizaciones industriales de Colombia, La Organización Ardila Lulle, desde entonces la Compañía no deja de innovar, crecer y ganar.

- b. Capital humano:** La compañía cuenta con aproximadamente 12.000 colaboradores en diferentes áreas relacionadas con ventas, producción, logística, mantenimiento y administración.
- c. Logros:** En 1997 obtienen el Sello de Calidad ICONTEC, siendo la primera Compañía de bebidas del país en recibir dicha certificación. El sistema de Gestión de la Calidad obtuvo el certificado bajo la norma NTC/ISO 9001:2008, reto cumplido que llena de orgullo a la Cía.

Para la distribución y comercialización de los productos, la Compañía dispone de una amplia flota de transporte como respaldo a una estructurada fuerza de ventas y servicio al cliente, que permite llegar a todos los consumidores del país. La compañía permanece atenta a los avances tecnológicos que se han desarrollado en la industria embotelladora mundial. Sus procesos han incorporado modernos equipos, además de personal altamente calificado, para garantizar excelente calidad y los más altos parámetros de eficiencia. De igual manera se mantiene a la vanguardia del mercado colombiano, con la introducción permanente de nuevas marcas productos y presentaciones con los que da respuesta real a las necesidades y preferencias de los consumidores.

La infraestructura de operación de la Compañía está conformada por 22 plantas productoras y 46 centros de distribución localizados en diversos sitios de la geografía colombiana. Es así como Gaseosas de Córdoba S. A. S. sucursal Neiva hace parte de los centros productores.

Las oficinas principales de Postobon se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín (Antioquia – Colombia), su dirección es Calle 52 No. 47-42 Edificio Coltejer. Las instalaciones de la planta de Gaseosas de Córdoba S. A. S. sucursal Neiva están ubicadas en la ciudad de Neiva, su dirección Calle 25 sur No. 5-105.

#### **4.2 Autorización y justificación**

Se solicitó a la empresa nos concediera la oportunidad de realizar un trabajo de investigación académica en la planta de Neiva para desarrollarlo como opción de trabajo de grado, informando la propuesta del asesor de grado de aplicar un instrumento para recolectar la información

necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como proponer soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El instrumento a utilizar consta de 25 factores que determinan de alguna forma el ambiente de trabajo y algunos elementos de cultura organizacional. La encuesta se aplicara a una muestra de la población de la planta de Neiva.

Se justificó en el sentido de que si bien la Compañía tiene implementado un instrumento de medición de clima, aplicado en forma anual, permitirnos realizar este estudio puede aportar no solo en el diagnóstico que se obtiene de la realidad desde la percepción del empleado, también porque se le está escuchando los motivos por los cuales considera no esté bien algún aspecto y qué propone para mejorarlo. Así las acciones a tomar para corregir o alcanzar una mejor percepción pueden tener un mejor foco.

#### **4.3 Antecedentes - estudios previos de clima organizacional**

En el año 2014 se inició la medición con una encuesta de clima organizacional como herramienta gerencial que permitió evaluar y gestionar un conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral percibidas por quienes trabajan allí. Para la empresa es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este impacta significativamente en los resultados, apoya la gestión proporcionando información relevante que ayuda a planificar estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

La aplicación de la encuesta se realizó al 30% del universo trabajadores directos de las áreas administrativa, operativa y ventas. Se utilizó una escala de satisfacción con cinco categorías que se consideraron relevantes para la opinión a evaluar, las personas respondían a las afirmaciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

**Figura 4.** Escala de satisfacción



	Puntuación indicador
Totalmente de acuerdo	100
De acuerdo	20
Indiferente	0
En desacuerdo	-20
Totalmente desacuerdo	-100

**Fuente.** Autores

Las variables que se estudiaron:

- **Relación con la compañía:** hace referencia al grado en que los trabajadores se sienten identificados, integrados y satisfechos con la Compañía.
- **Relación con jefes y supervisores (estilo de dirección):** permite identificar las percepciones de los trabajadores frente a la comunicación, el trato, la confianza y el direccionamiento que le dan sus jefes inmediatos. Se evalúa a los líderes en aspectos como: nivel de exigencia, retroalimentación al trabajador, efectividad en la solución de problemas y actitud de escucha.
- **Relación con los compañeros:** evalúa las relaciones sociales entre los trabajadores y su efecto en el ambiente laboral, la disposición para apoyar y ayudar al otro, el interés por trabajar en equipo y la comunicación entre pares.
- **Relación con el trabajo:** Mide en nivel de satisfacción de los colaboradores frente al trabajo que realizan, el reconocimiento que reciben, las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas, la distribución de cargas en su pareja de trabajo y su oportunidad de desarrollo .
- **Formación y capacitación:** evalúa la percepción de los trabajadores sobre los procesos de inducción y formación que ofrece la compañía, su pertinencia, disponibilidad y oportunidad de acuerdo al cargo de desempeñan.

- **Condiciones físicas y ambientales (puesto de trabajo):** evalúa la higiene, seguridad y condiciones ambientales (climatización, iluminación, ventilación) de las instalaciones. Indaga a los trabajadores sobre su seguridad y la importancia que creen que da la Compañía a este tema.
- **Motivación y reconocimiento:** identifica la percepción de los trabajadores frente a factores que los motivan a laborar en la compañía tales como: estabilidad laboral, proyección, promoción laboral, valoración del desempeño, condiciones laborales y reconocimiento.
- **Comunicación:** califica la comunicación en todos los niveles (entre directivos y trabajadores y entre áreas) e interpreta a los trabajadores sobre la oportunidad de la información que reciben.

Como criterio de indicador de clima organizacional se tomó la siguiente escala para calificar los indicadores:

- **Meta:** indicador superior al 60%
- **Precaución:** indicador entre 59% y 55%
- **Peligro:** indicador inferior al 55%

A continuación compartimos los resultados obtenidos en las diferentes encuestas aplicadas, así:

**Tabla 2.** Indicador por variable

	I - 2014	II - 2014	2015
INDICADOR	50,52	59,02	70,41
1-Relación con la compañía	70,43	78,41	85,19
2-Relación con Jefe-Supervisor	55,9	53,03	70,99
3-Relación con compañeros	50,15	59,66	65,74
4-Relación con el cargo	50,64	64,2	67,9
5-Relación con capacitación y formación	47,28	52,08	66,48

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

39

6-Relación con infraestructura	44,47	63,64	74,07
7-Motivación y reconocimiento	36,84	44,89	59,57
8-Comunicación	48,42	56,25	71,91

**Fuente.** Autores

**Tabla 3.** Indicador por área y por variable

INDICADOR POR ÁREA Y POR VARIABLE:											
	I - 2014			II - 2014			2015				
	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	VENTAS	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	VENTAS	ADMINISTRATIVOS	operativa 1 tecnica	operat 2 logistica	VENTAS	
INDICADOR	36,26	56,53	58,82	62,1	60,9	54,9	82,6	67,4	66,8	70	
1-Relación con la compañía	62,05	70,26	78,97	76,2	76,9	81,7	92,7	83,9	81,2	85,6	
2-Relación con Jefe-Supervisor	42,64	64,84	60,22	73,8	58,3	35,6	84,4	70,8	71,5	64,8	
3-Relación con compañeros	40,31	51,08	59,08	67,9	63,6	50	75	70	57,5	63,3	
4-Relación con el cargo	35,19	55,58	61,15	63,1	63,3	66,1	85,4	60,4	55,6	75	
5-Relación con capacitación y formación	25,85	61,85	54,15	41,7	51,9	57,2	81,2	63,8	60,8	66,1	
6-Relación con infraestructura	33,41	57,36	42,64	69	68,9	53,3	84,4	71,9	72,9	72,2	
7-Motivación y reconocimiento	22,31	37,95	50,26	39,3	47	44,4	74	51,6	56,2	62,5	
8-Comunicación	28,35	52,75	64,18	65,5	57,2	50,6	82,3	66,7	76,4	69	

**Fuente.** Autores

Como se observa a partir de la medición del clima organizacional se ha realizado gestión para mejorar las variables medidas con base en la interpretación de sus resultados.

Con el nuevo instrumento de medición propuesto por el asesor esperamos medir más aspectos de clima organizacional así como con el valor agregado que es escuchar a los trabajadores en sus propuestas de mejora.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

41

## **CAPITULO 5**

### **PRESENTACIÓN DE LOS DATOS EMPÍRICOS**

## 5. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS EMPÍRICOS

### 5.1 Perfil general

Aplicado el instrumento de medición del clima organizacional en el mes de Mayo de 2017 en la planta de Gaseosas de Cordoba sucursal Neiva, el promedio de los 25 factores medidos nos presenta una ubicación del 8,86 entre una valoración de cero (0) a diez (10), donde el valor obtenido nos muestra una valoración en escala cualitativa de “Bueno”, dando oportunidad de aplicar estrategias de mejora que nos acerquen a la valoración de 10 (clima plenamente gratificante).



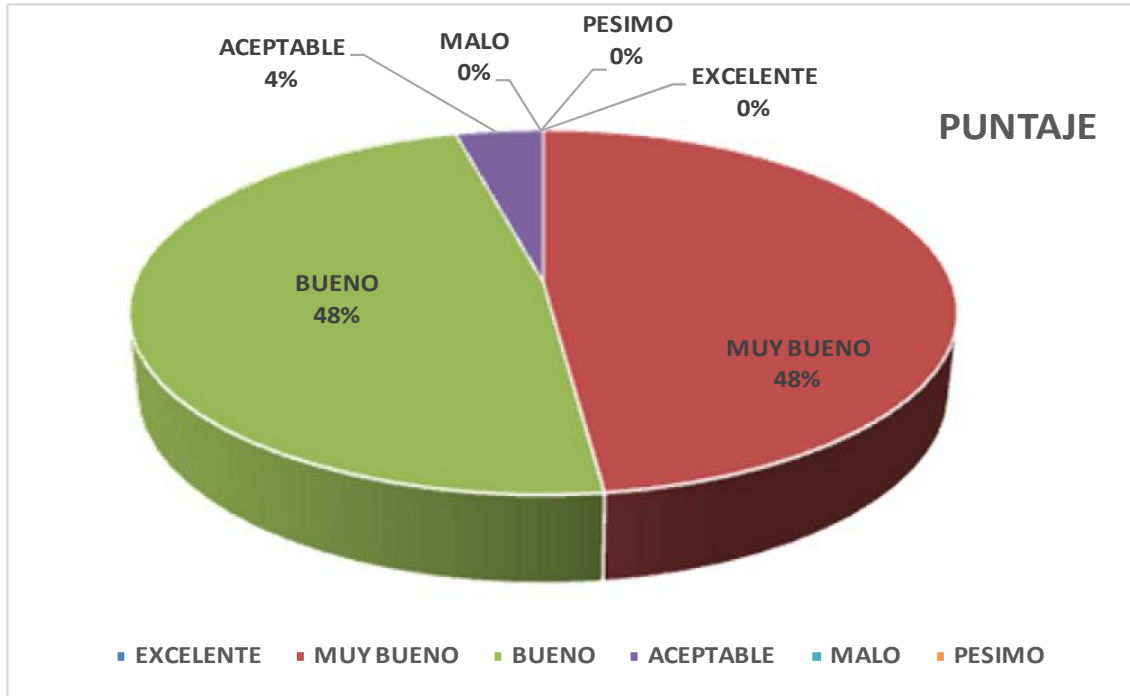
**Tabla 4.** Aplicación del instrumento de medición del clima organizacional

CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	FRECUENCIA	PUNTAJE
10	EXCELENTE	0	0%
9,0 - 9,9	MUY BUENO	12	48%
8,0 - 8,9	BUENO	12	48%
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	1	4%
4,0 - 5,9	MALO	0	0%
0,0 - 3,9	PESIMO	0	0%
TOTAL		25	100%

**Fuente.** Autores



**Figura 5.** Aplicación del instrumento de medición del clima organizacional



**Fuente.** Autores

Se observa una medición de clima laboral favorable para Gaseosas de Córdoba S. A. S. sucursal Neiva, que ha presentado mejoras con respecto a la última medición en el año 2015, pero que presenta una buena opción para establecer estrategias que ayuden a mejorar la percepción de los trabajadores.

Luego de hacer el ranking de los factores valorados de mayor a menor se observa que la Organización sigue conservando una muy buena imagen, mientras los factores de salario y liderazgo se encuentran dentro de la escala aceptable y buena en su límite inferior. Estos dos factores presentan la desviación mayor en la medición.

**Tabla 5.** Perfil general por dimensión clima organizacional

PUESTO	FACTOR MEDIDO	PERFIL GENERAL		
		MEDIA	MODA	DESVIACIÓN
1	21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIONAL	9,88	10	0,4
2	17. NORMAS Y REGLAMENTOS	9,39	10	1,3
3	24. VALORES	9,36	10	1,6
4	13. LIBERTAD DE EXPRESION	9,31	10	1,4
5	8. TRABAJO GRATIFICANTE	9,24	10	1,9
6	4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,15	10	1,8
7	14. ESTABILIDAD LABORAL	9,12	10	1,9
8	23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	9,10	10	1,8
9	20. SELECCIÓN E INDUCCION	9,07	10	1,9
10	22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	9,05	10	1,7
11	12. SOLUCION DE CONFLICTOS E INTERESES	9,02	10	1,9
12	19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	9,02	10	1,6
13	25. MULTICULTURALISMO	8,81	10	2,4
14	1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	8,78	10	1,5
15	11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	8,73	10	2,1
16	10. RELACIONES INTERPERSONALES	8,66	10	1,9
17	15. RECONOCIMIENTO	8,64	10	2,5
18	2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,63	10	2,0
19	18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,58	10	2,4
20	3. PARTICIPACION	8,56	10	2,0
21	7. TOMA DE DECISIONES	8,53	10	2,6
22	9. DESARROLLO PERSONAL	8,53	10	2,2
23	5. HOLISMO Y SINERGIA	8,47	10	2,4
24	6. LIDERAZGO	8,05	10	2,7
25	16. SALARIO	7,76	10	2,8
	<b>PROMEDIO GENERAL</b>	8,86		

**Fuente.** Autores

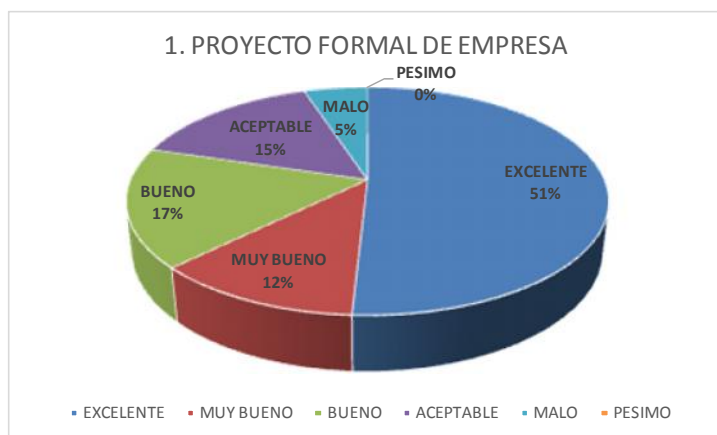
## 5.2 Análisis de variables estudiadas

A continuación se relaciona el análisis de los 25 factores valorados por los encuestados en la planta de Gaseosas de Córdoba SAS Neiva.

### 5.2.1 Análisis de factor proyecto formal de empresa.

**Tabla 6.** Análisis de factor proyecto formal de empresa

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA				1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	30	51%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	7	12%	2	0	0,0%
8	BUENO	10	17%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	9	15%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	0	0%	6	3	5,1%
		59	100%	7	6	10,2%
				8	10	16,9%
				9	7	11,9%
				10	30	50,8%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,8	
				DESVIACION ESTANDAR	1,5	



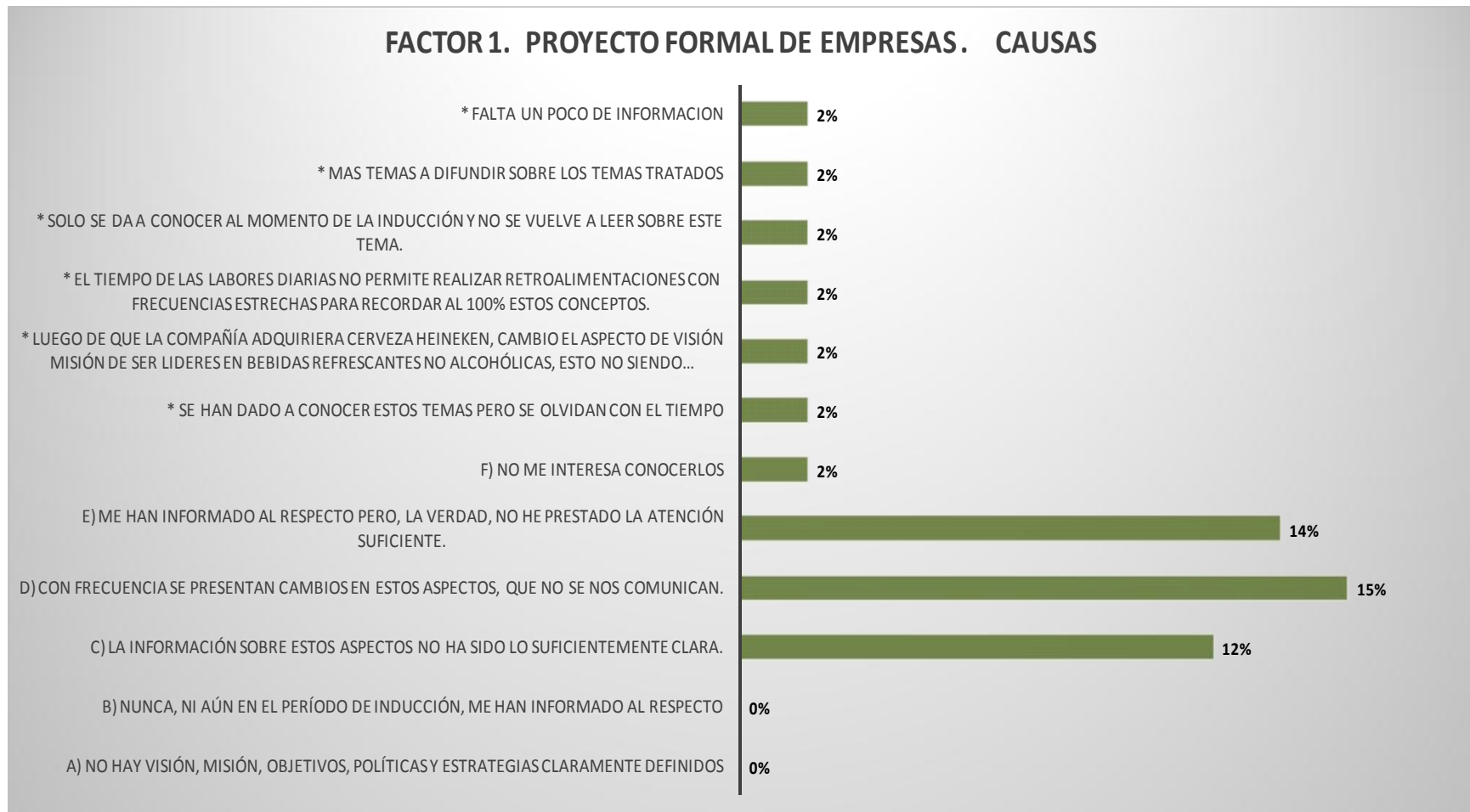
Este factor trabaja bajo el supuesto de que mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas, las estrategias, por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

Se observa que la valoración de 8,8 es buena, pero tenemos un 20% de la muestra que necesita reforzar su conocimiento, interiorización e identificación.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 6.** Identificación de las causas proyecto formal de empresa



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: comentarios compartidos por encuestados:

- Bajar la información de forma didáctica, talleres, capacitaciones, que sean dinámicas para todo el personal y no por cumplir con el requisito, recordarlas en las reuniones.
- Retroalimentaciones dinámicas o más creativas, capacitación para recordar por lo menos una vez al año, dar nuevamente capacitación.
- Comunicación general al personal de la planta estableciendo medios de comunicación acordes al grado operacional.
- Visualizarlas en carteles o al fácil acceso del personal. Por medio de un mensaje recordatorio al computador.
- La jefatura de cada área puede crear un espacio informativo, en un tiempo disponible que no afecte la productividad de la misma, pero sin prestar menos atención al tema de conocimiento de nuestras políticas e informar al empleado, evaluando que este conozca en un ciento por ciento las políticas de la compañía donde labora y así crear un mejor ambiente entre empleado y empleador.
- Mejorando el sueldo de los empleados implementando valores tales como el respeto y la amabilidad, saludar y contestar cuando nos saludan.
- Mayor participación en la información de lanzamientos y eventos de la compañía.
- Se debe garantizar que todos los niveles de la compañía tengan claridad sobre las metas.

### 5.2.2 Análisis de factor estructura organizacional.

**Tabla 7.** Análisis de factor estructura organizacional

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	2.1 ¿La estructura organizacional de la compañía permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	33	56%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	6	10%	2	0	0,0%
8	BUENO	6	10%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	8	14%	4	2	3,4%
4,0 - 5,0	MALO	5	8%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	3	5,1%
		59	100%	7	5	8,5%
				8	6	10,2%
				9	6	10,2%
				10	33	55,9%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,6	
				DESVIACION ESTANDAR	2,0	



Este factor trabaja bajo el supuesto de que si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos mejor será el clima organizacional.

Se observa que la valoración de 8,6 es buena, pero tenemos un 24% de la muestra inconforme con este factor.

**Fuente.** Autores



**a. Identificación de las causas:**

**Figura 7.** Identificación de las causas estructura organizacional



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: registros de los encuestados:

- Eventos que permitan la integración, socialización y comunicación entre áreas y entre los trabajadores.
- Fomentar el trabajo en equipo. Más integración y compromiso de todos con base a una actividad
- Que en las plantas exista más autonomía para tomar decisiones en pro de mejorar los resultados de la misma.
- En algunas ocasiones los niveles medio o Mandos Medio no pueden tomar decisiones de impacto.
- Tratar de tomar decisiones más centralizadas con base al problema presentado tanto por el operador como supervisor, más apoyo de los superiores, más acompañamiento.
- Establecer funciones específicas y asignar responsables, para que la carga laboral no se incremente, el trabajo en equipo supere estas barreras.
- Implementar procesos más rápidos y sencillos evitando la autorización de todo el equipo de trabajo para efectuar las tareas en menor tiempo.
- La compra de repuestos y mantenimientos preventivos más seguidos de los equipos de Montacargas.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

51

- Continuar con el mejoramiento continuo y motivación. Es una empresa muy organizada, y estamos en constantes cambios que ayudan a mejorar.
- Verificar que un individuo tenga la habilidad de ejercer una tarea asignada y darle la oportunidad de mostrarlo como talento, no obstante si es una labor grupal verificar que la conformación del grupo de personas asignadas por tarea sea ideal para los intereses de la compañía.

**5.2.3 Análisis de factor participación.**

**Tabla 8.** Análisis de factor participación

3. PARTICIPACION				3. PARTICIPACION		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	31	53%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	6	10%	2	0	0,0%
8	BUENO	7	12%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	8	14%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	6	10%	5	6	10,2%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	2	3,4%
		59	100%	7	6	10,2%
				8	7	11,9%
				9	6	10,2%
				10	31	52,5%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,6	
				DESVIACION ESTANDAR	2,0	



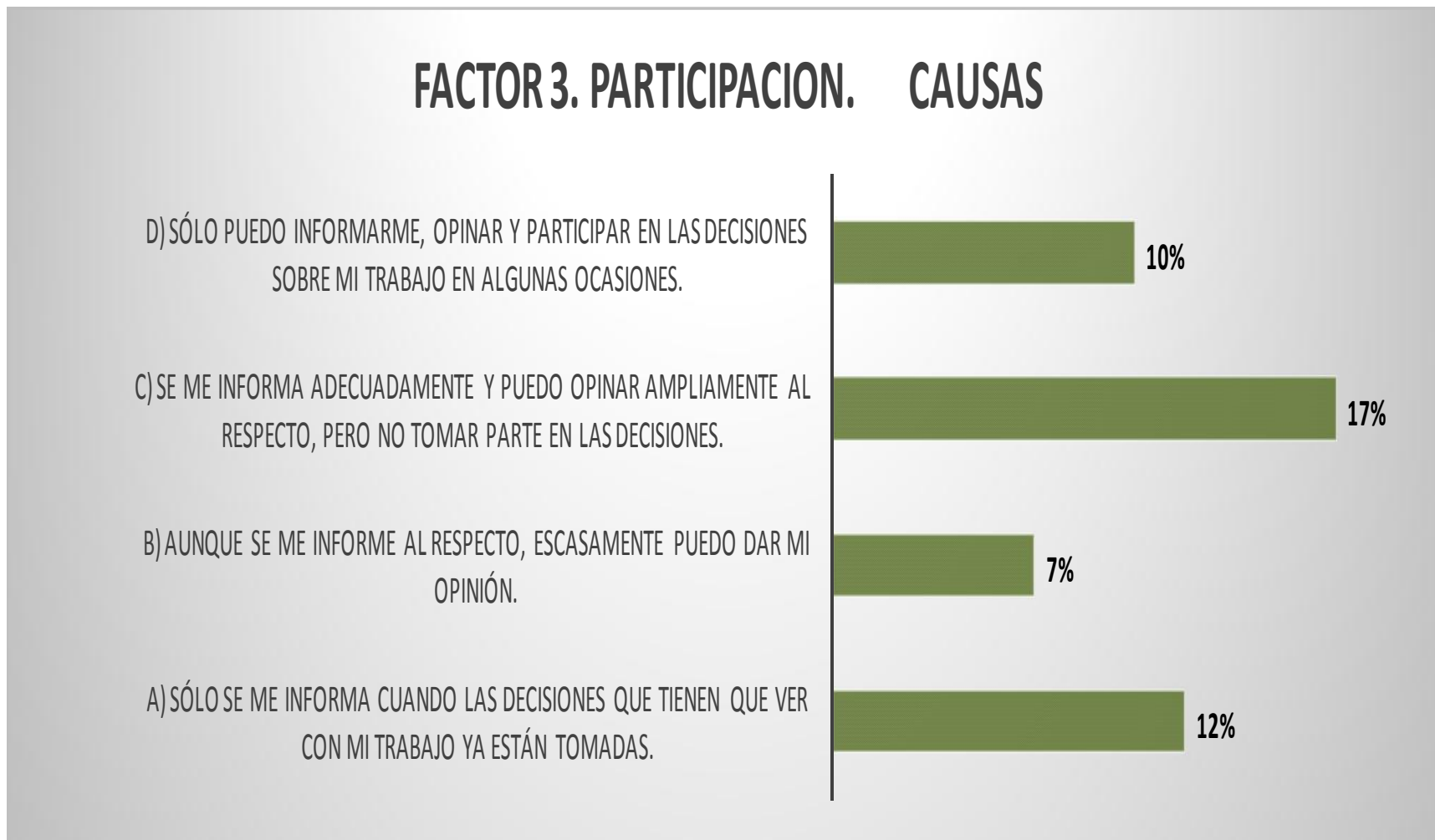
Este factor trabaja bajo el supuesto de que si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

Se observa que la valoración de 8,6 es buena, pero tenemos un 26% de la muestra con grado de inconformidad con este factor.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 8.** Identificación de las causas participación



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

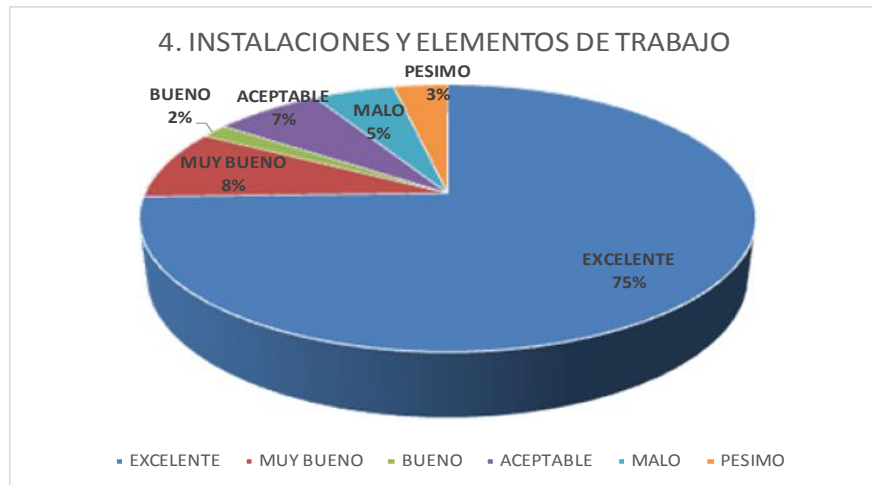
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: comentarios de los encuestados:

- Las decisiones importantes son tomadas por oficina central. Porque las decisiones las toman los jefes.
- Establecer un plan de mejoramiento continuo por áreas.
- Generar espacios adecuados.
- Que se tome en cuenta, la opinión del colaborador.
- Soy informado y puedo tomar decisiones respecto a lo relacionado con mi área. Yo me expreso normalmente.
- Creo que no es necesario opinar en cualquier tema si no es de mi aplicación.
- Darnos a conocer situaciones que se presentan en la compañía para así poder dar una opinión y sea tenida en cuenta.
- Comité de información y toma de decisiones para el personal que laboramos en el área.

**5.2.4 Análisis de factor instalaciones y elementos de trabajo.**

**Tabla 9.** Análisis de factor instalaciones y elementos de trabajo

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO				4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	4.1 ¿Las instalaciones y los elementos (herramientas y elementos de protección personal) o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	44	75%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	5	8%	2	0	0,0%
8	BUENO	1	2%	3	2	3,4%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	4	7%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	2	3,4%
				7	2	3,4%
				8	1	1,7%
				9	5	8,5%
				10	44	74,6%
		59	100%	TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,2	
				DESVIACION ESTANDAR	1,8	



Este factor trabaja bajo el supuesto de que si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

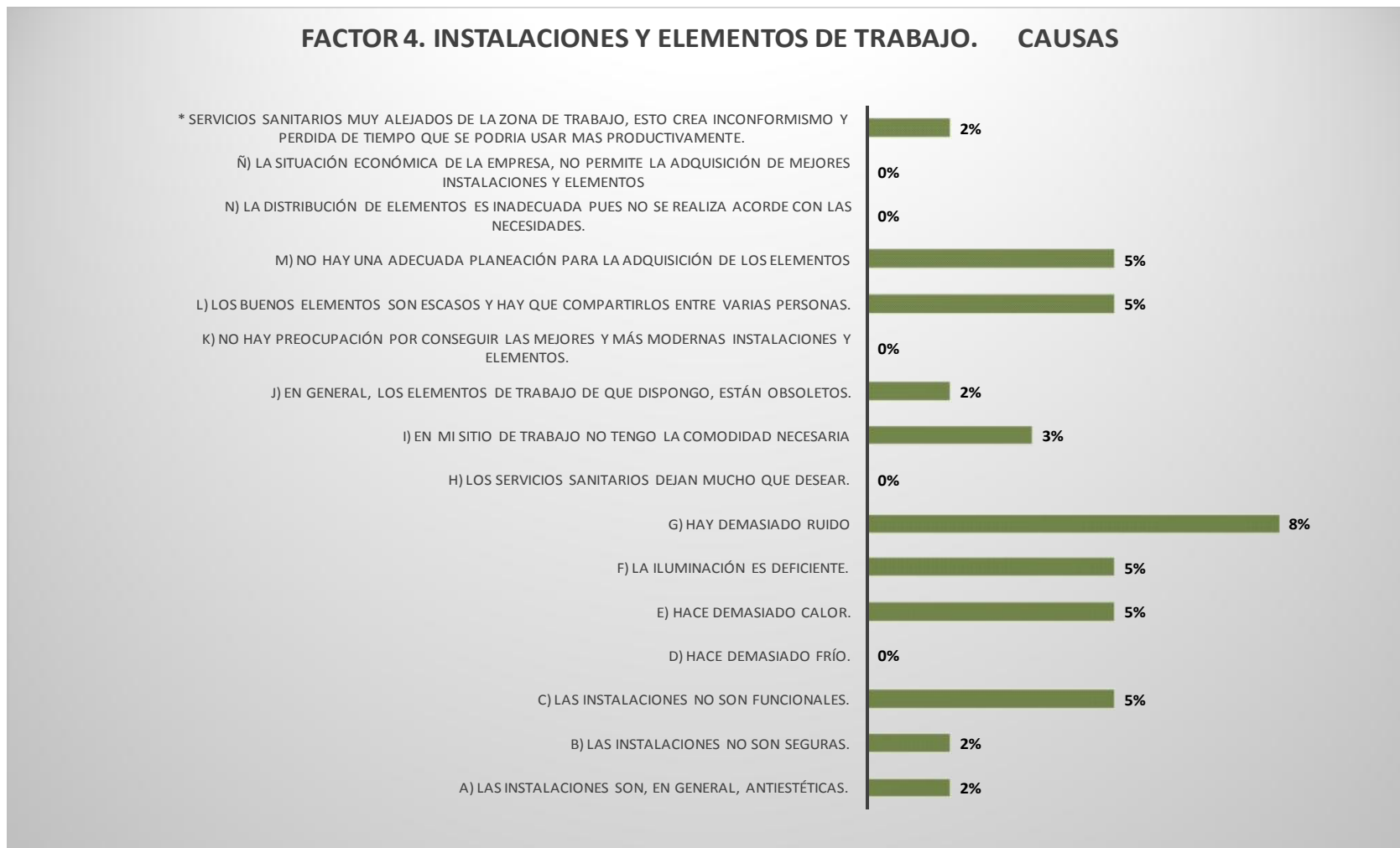
Se observa que la valoración de 9,2 es muy buena, sin embargo tenemos un 15% de la muestra con grado de inconformidad con este factor.

**Fuente.** Autores



**a. Identificación de las causas:**

**Figura 9.** Identificación de las causas instalaciones y elementos de trabajo



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios de los encuestados:

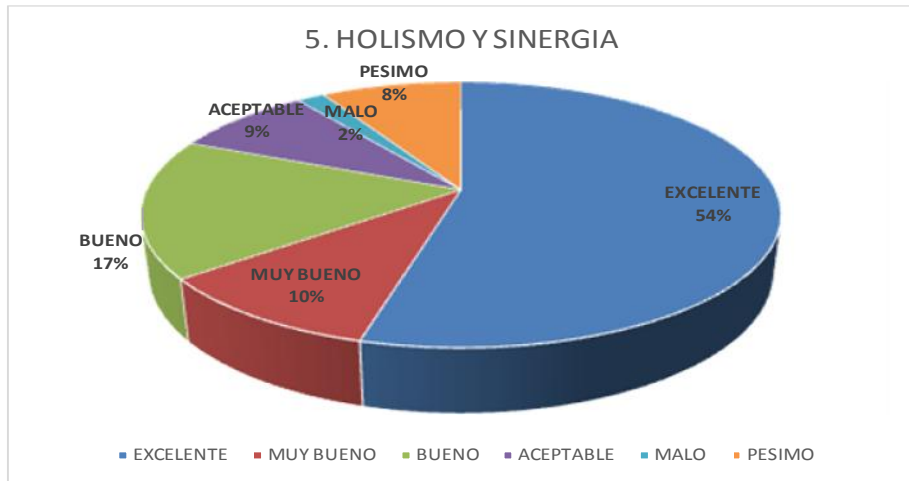
- Sería bueno que al personal de ventas en su dotación le asignaran unos guantes los cuales nos ayudarían en la manipulación de cajas y para cubrir las manos del sol. Adquisición de epp acorde a las áreas.
- Se presentan equipos o maquinaria obsoleta, adicional hay procesos dispendiosos que no dejan avanzar con facilidad en los cambios o proyectos.
- La compañía cuenta con excelentes equipos y elementos de trabajo sin objeción alguna de mi parte.
- Se ha visto últimamente la inversión en la planta para el bienestar de los empleados.
- La dotación que se tiene actualmente es la que se necesita.
- Continuar con el orden y la motivación para mejorar cada día. Todos los elementos de protección son entregados a tiempo y de acuerdo a las áreas.
- La empresa ha venido creciendo y se requiere ampliar las instalaciones para mejorar la operación.
- No se trabaja muy cómodamente ya que la oficina es un poco reducida y el grupo de trabajo es siempre grande. Acondicionar las áreas para mejorar el ambiente laboral. El sitio debería ser cerrado, con ventilación.
- Instalar servicios sanitarios más cercanos. Tener en cuenta esta necesidad básica.

- Me gustaría que hubiera capacitaciones de actualizaciones de equipos y de nuevas tecnologías.
- No hay seguimiento en el proceso de solicitud de materiales, después de que se hace el pedido por el sistema, la logística de compra y entrega al destinatario tarde mucho. Y esas inconsistencias acarrear falencias para cumplir con las metas en el área.
- Debe por cada 3 meses reunir a la personal como va con la implementación de trabajo a quien le falta o tiene completo sus materiales. Eso falta reunir al grupo de trabajo en general.
- Que los jefes encargados sepan las necesidades necesarias para darle solución.

**5.2.5 Análisis de factor holismo y sinergia.**

**Tabla 10.** Análisis de factor holismo y sinergia.

5. HOLISMO Y SINERGIA				5. HOLISMO Y SINERGIA		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	5.1¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	32	54%	1	3	5,1%
9	MUY BUENO	6	10%	2	0	0,0%
8	BUENO	10	17%	3	2	3,4%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	5	8%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	1	2%	5	0	0,0%
0,0 - 3,0	PESIMO	5	8%	6	2	3,4%
		59	100%	7	3	5,1%
				8	10	16,9%
				9	6	10,2%
				10	32	54,2%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,5	
				DESVIACION ESTANDAR	2,4	



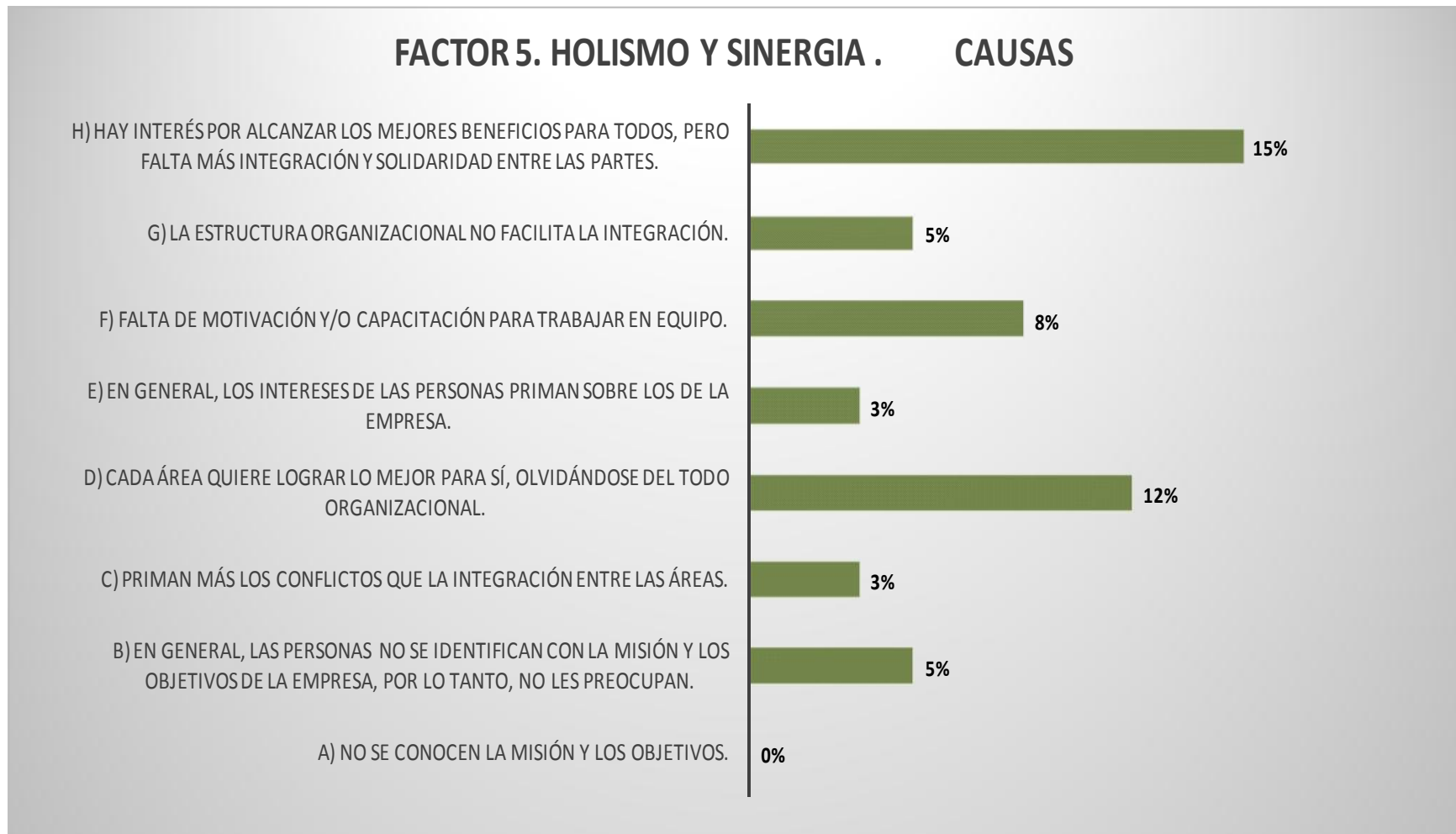
Este factor trabaja bajo el supuesto de que si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente, y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional. (Comportamiento sistémico)

Se observa que la valoración de 8,5 es buena, sin embargo tenemos un 18% de la muestra con grado de inconformidad con este factor.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 10.** Identificación de las causas holismo y sinergia.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- Propusieron realizar integraciones con las partes interesadas, mejorar el compromiso del personal, para terminar la apatía y desinterés de algunos. Integración entre jefes y subordinados.
- Existen falencias y falta de compromiso en la parte operativa. Ejemplo: autocuidado con los equipos y/o herramientas de trabajo.
- Para los jefes que valoren la importancia del trabajo en equipo.
- Sensibilizar a las personas sobre el trabajo en equipo.
- Incrementar el valor del compromiso y la importancia del trabajo en equipo por parte de cada jefe de sección hacia sus colaboradores.
- Se debe realizar una capacitación cada mes sobre los temas generales, proyectos nuevos y las misiones-visiones de la empresa para que los empleados tengan en cuenta las teorías y lo haga en práctica para así sacar la empresa en adelante.
- En algunas ocasiones si falta interés de los empleados para participar.
- Se tiene buenas relaciones con las demás áreas. Siempre tratamos de estar de la mejor manera
- En ocasiones se busca es por cumplir con lo mejor para cada persona y no por lograr un éxito en equipo.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

62

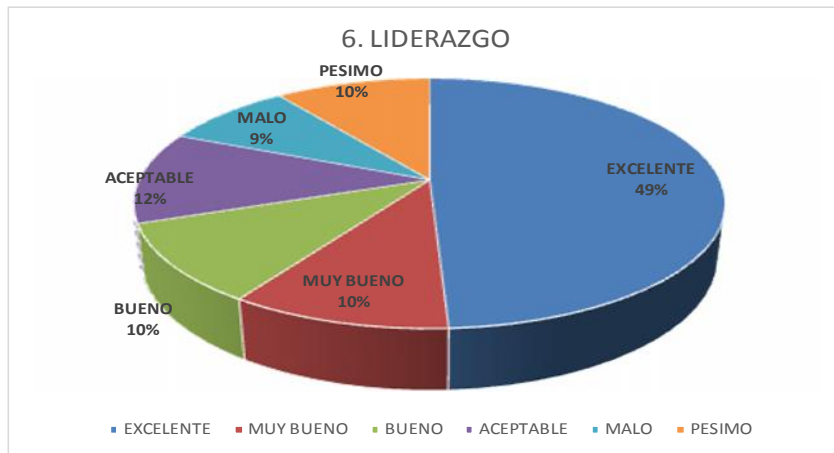
- “Un buen trabajo en equipo, donde cada uno sea responsable de sus deberes con el fin de tener un desempeño optimo, porque si yo trabajo y hago bien mis cosas, además de eso solicito colaboración de mi jefe y no me es competente para realizar al 100% mi función”.
- No todos se encuentran encarrilados subidos en el mismo barco. Falta un poco de colaborar en el grupo.
- Actividades en equipos actividades donde manejemos más valores en equipo



**5.2.6 Análisis de factor liderazgo.**

**Tabla 11.** Análisis de factor liderazgo.

6. LIDERAZGO				6. LIDERAZGO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	29	49%	1	2	3,4%
9	MUY BUENO	6	10%	2	2	3,4%
8	BUENO	6	10%	3	2	3,4%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	7	12%	4	2	3,4%
4,0 - 5,0	MALO	5	8%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	6	10%	6	1	1,7%
		59	100%	7	6	10,2%
				8	6	10,2%
				9	6	10,2%
				10	29	49,2%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,1	
				DESVIACION ESTANDAR	2,7	



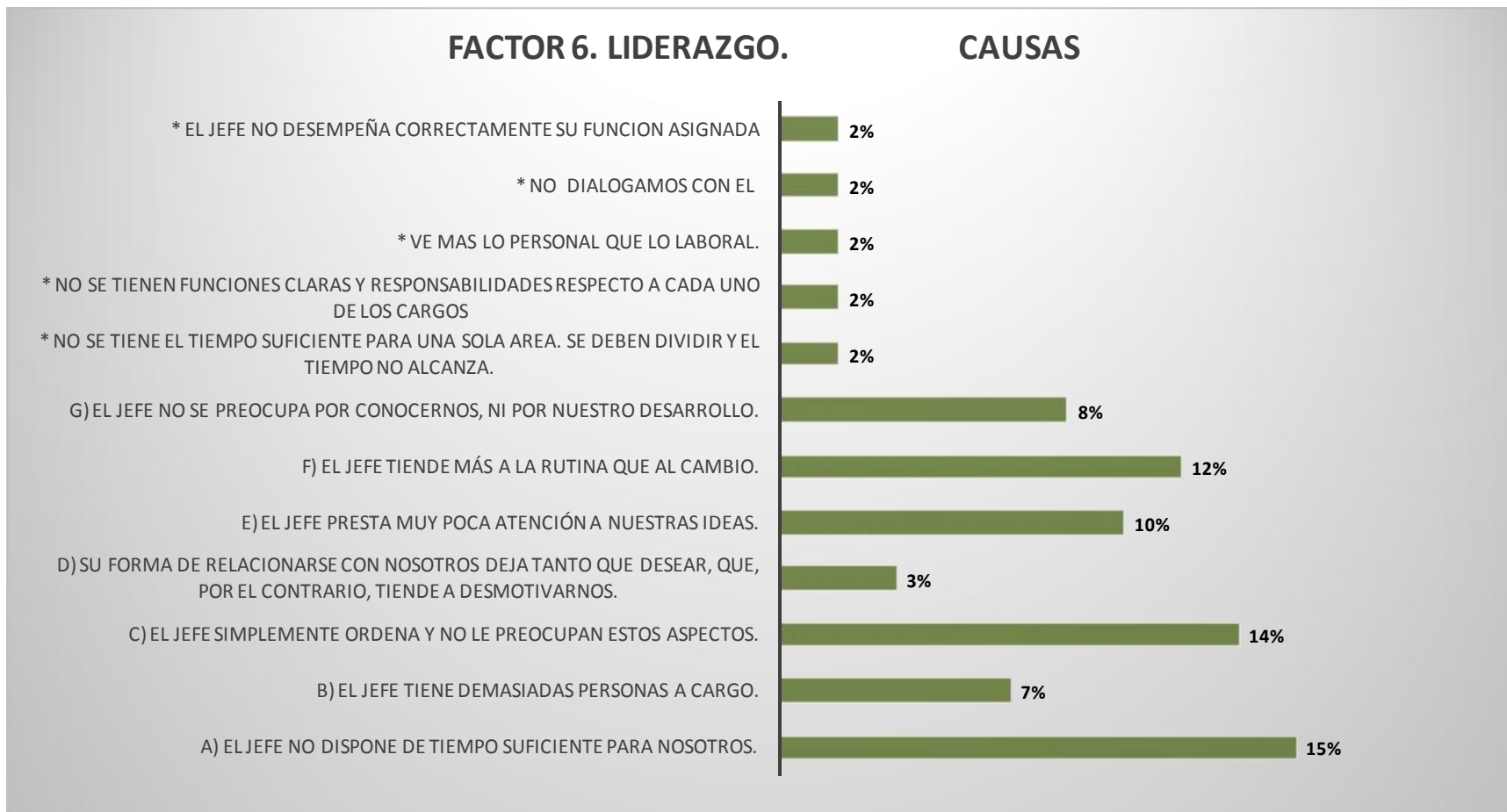
Este factor trabaja bajo el supuesto de que si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Se observa que la valoración de 8,1 es buena, sin embargo tenemos un 30% de la muestra con grado de inconformidad con este factor. Es el penúltimo factor en el ranking y merece especial atención, tratándose del personal que lidera las áreas.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 11.** Identificación de las causas liderazgo.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- Las personas encuestadas mencionaron con mayor frecuencia delegar líderes por áreas, que realicen apoyo en las funciones y liberar cargas.
- Se expuso valorar las competencias y habilidades del trabajador, establecer con claridad funciones y responsabilidades.
- Solicitaron capacitar a los jefes en liderazgo y ética profesional, mejorar expresión, que conocieran al personal para una mejor relación, que se contara más con el apoyo del jefe, que escuche y tenga en cuenta las ideas, que comunique las decisiones, implementar mayor participación a las integraciones.

Algunos comentarios:

- Mi jefe es una persona líder que se caracteriza por ser competente y con capacidades de trabajar en equipo.
- Establecer apoyo en las funciones para liberar cargas.
- Realizar apoyo a las labores a diario
- Me parece una persona organizada y motivadora.
- Siempre es de orgullo tener un jefe que nos motive.
- Hay jefes que se preocupan por la estabilidad del empleado

- En mi área se maneja mucha disciplina pero también entendimiento entre jefe y empleado.
- Una misma gerencia se ocupa de demasiadas cosas.
- Algunas veces, es asequible, otras no.
- Establecer con claridad funciones y responsabilidades.
- Mejorar planeación de actividades con cada persona a cargo.
- Capacitar a los jefes en ser verdaderos líderes y no solo patrones y lo más importante que apliquen lo visto en las capacitaciones. Que sean conscientes que los subordinados son seres humanos igual que los jefes.
- Falta motivación por parte del jefe y más interés por su personal a cargo y apoyo.
- En ocasiones no contamos con apoyo de nuestro jefe.
- Regirse más a lo laboral, dando cumplimiento a lo que le solicitamos y dejando a un lado las relaciones personales que él tenga con su jefe inmediato.
- La persona que tenga un grupo de trabajadores más que ser un jefe, debería ser un líder quien deba mostrar su ejemplo, su apoyo equitativo, que se resalte por las cosas buenas, que aprenda a escuchar las necesidades del personal, que en caso de alguna falencia de un trabajador, no lo juzgue sin ser escuchado.
- Conocer más a cada uno de nosotros para así tener una mejor relación laboral.
- No tiene en cuenta las ideas o las opiniones q tomamos con el grupo..

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

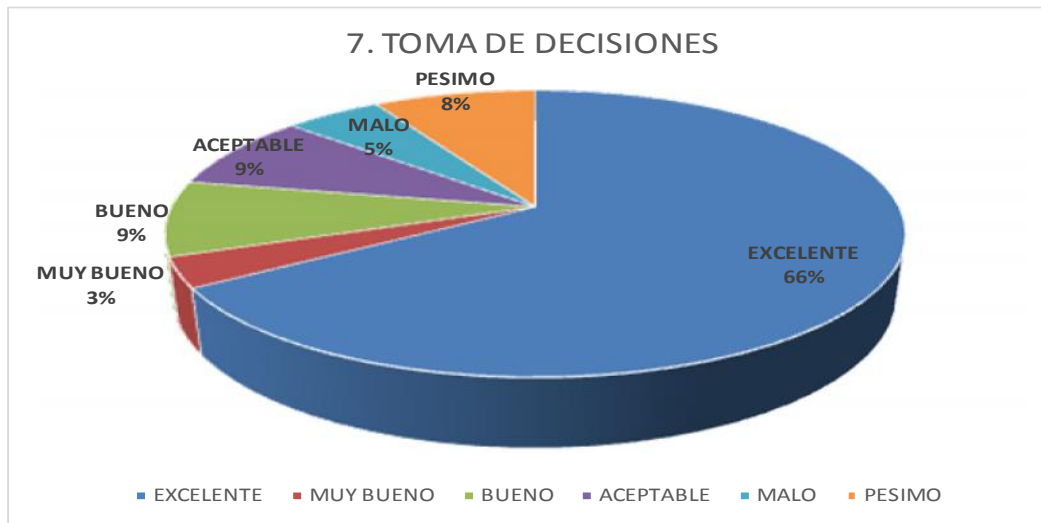
67

- Que el jefe comunique todas las novedades y decisiones con el equipo de trabajo
- Implementar mayor participación a las integraciones.

**5.2.7 Análisis de factor toma de decisiones.**

**Tabla 12.** Análisis de factor toma de decisiones.

7. TOMA DE DECISIONES				7. TOMA DE DECISIONES		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	39	66%	1	4	6,8%
9	MUY BUENO	2	3%	2	0	0,0%
8	BUENO	5	8%	3	1	1,7%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	5	8%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	5	8%	6	1	1,7%
		59	100%	7	4	6,8%
				8	5	8,5%
				9	2	3,4%
				10	39	66,1%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,5	
				DESVIACION ESTANDAR	2,6	



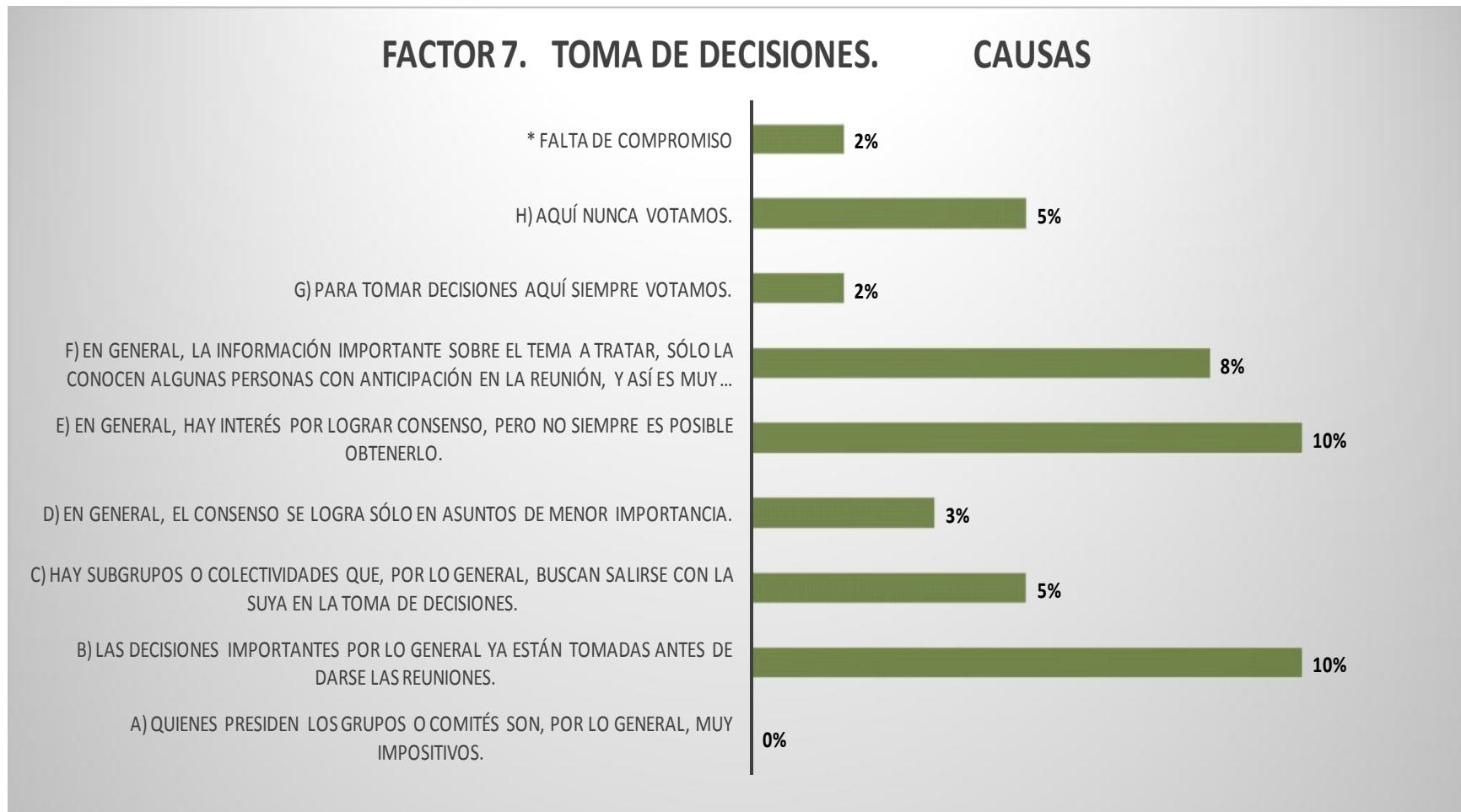
Este factor trabaja bajo el supuesto de que si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación, o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional. (Consenso)

Se observa que la valoración de 8,5 es buena, para analizar tenemos un 21% de la muestra con grado de inconformidad con este factor.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 12.** Identificación de las causas toma de decisiones.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios propuestos:

- Todas las decisiones son tomadas en pro del bienestar y beneficio de los colaboradores y la organización.
- Establecer mecanismo donde se apropien las opiniones de los demás.
- Las áreas están lideradas por personas líderes que trabajan por los objetivos y de la compañía.
- Definitivamente laboramos con los intereses de la compañía antes que los personales.
- Por lo general convocan es para que conozcan las decisiones tomadas.
- Tener en cuenta las opiniones colectivas.
- Trato de aportar lo mejor a la compañía
- Tener imparcialidad y no imponer intereses propios (comercial)
- Dejar atrás los grupos o corrillos.
- En ocasiones nos fijamos más por los intereses de la compañía que por el bienestar de los empleados.
- Muchas veces no se mira el beneficio en común.



La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

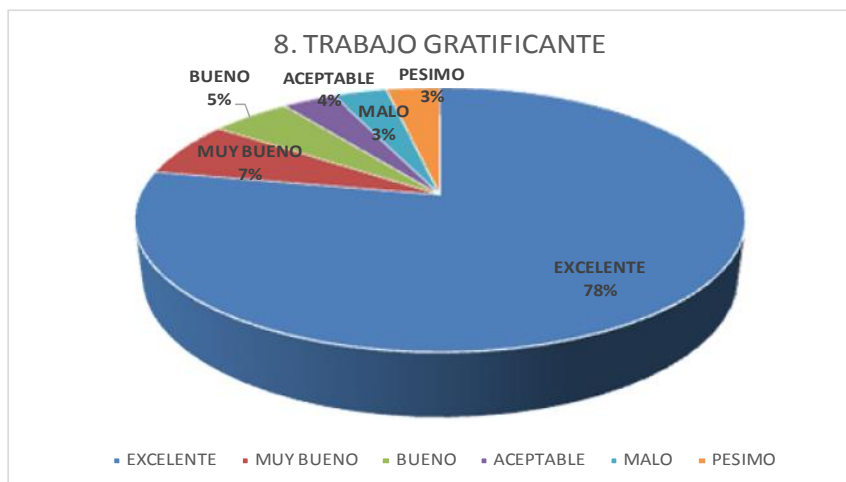
71

- Siempre se vota para que los empleados sepan que las decisiones son equitativas.
- Falta un poco de unión en el grupo.
- Muchas veces no se mira el beneficio en común.

### 5.2.8 Análisis de factor trabajo gratificante.

**Tabla 13.** Análisis de factor trabajo gratificante

8. TRABAJO GRATIFICANTE				8. TRABAJO GRATIFICANTE		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	46	78%	1	2	3,4%
9	MUY BUENO	4	7%	2	0	0,0%
8	BUENO	3	5%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	2	3%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	1	1,7%
				7	1	1,7%
				8	3	5,1%
				9	4	6,8%
				10	46	78,0%
		59	100%	TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,2	
				DESVIACION ESTANDAR	1,9	

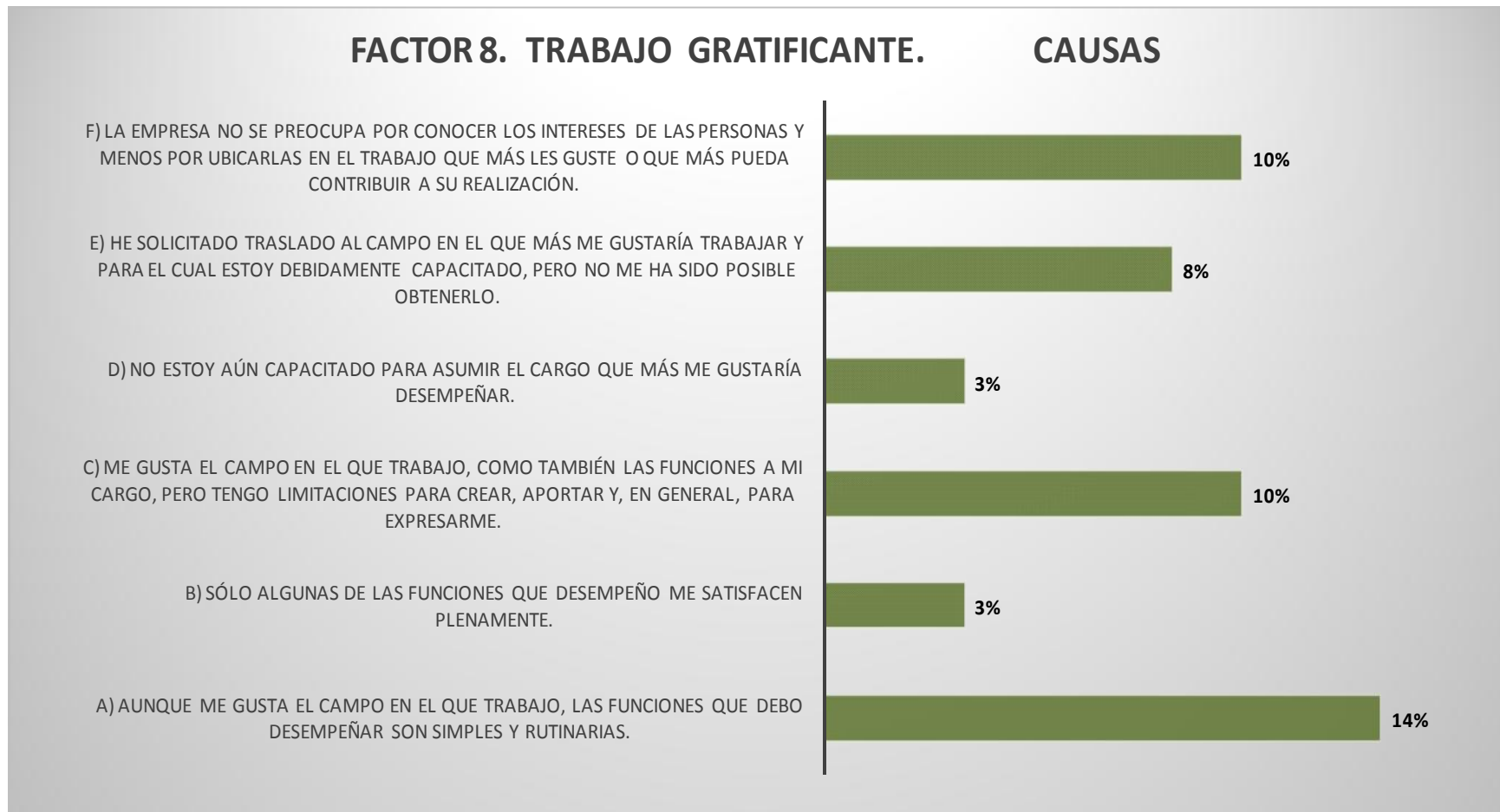


Supuesto: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo), y con funciones realmente enriquecidas, que les represente un desafío interesante, encontraran la mejor forma de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo harán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional. La valoración de 9,2 es muy buena, solo tenemos un 9% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 13.** Identificación de las causas trabajo gratificante



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios recibidos:

- En la organización hay un buen clima laboral con muchas oportunidades de crecer personal y laboralmente.
- Establecer mecanismo de seguimiento.
- Dar mayores oportunidades de avanzar en la compañía.
- Me falta preparación y/o capacitación para ubicarme en un cargo de más jerarquía ya que la compañía me ha brindado oportunidades.
- Estoy en la empresa que me gusta, en el cargo que me gusta personas que me gustan, pero hago actividades distintas.
- De pronto tener en cuenta el crecimiento intelectual de algunos empleados.
- No hay actualizaciones para poder aprender otras tareas.
- La empresa debería preocuparse por conocer los intereses de las personas y darles la oportunidad de poder crecer laboralmente.
- No existe una verdadera rotación del personal.
- Es bueno pues los traslados y los ascensos se han demostrado.
- Que algunos supervisores hable más de una forma decente nada de humillante.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

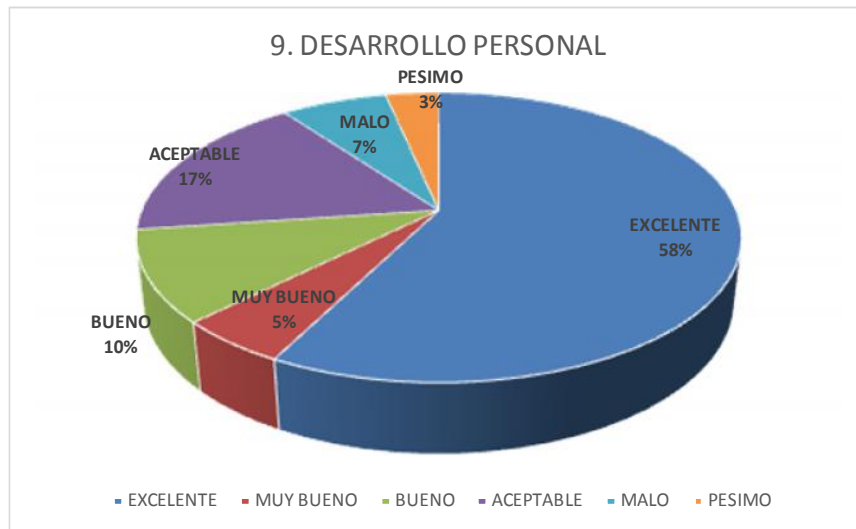
75

- Mayor preparación profesional.
- Sería bueno capacitarnos sobre el trabajo que estamos ejerciendo.
- Identificar el talento humano y aplicarlo en el área.

### 5.2.9 Análisis de factor desarrollo personal.

**Tabla 14.** Análisis de factor desarrollo personal.

9. DESARROLLO PERSONAL				9. DESARROLLO PERSONAL		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	9.1 ¿La empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	34	58%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	3	5%	2	1	1,7%
8	BUENO	6	10%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	10	17%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	4	7%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	4	6,8%
		59	100%	7	6	10,2%
				8	6	10,2%
				9	3	5,1%
				10	34	57,6%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,5	
				DESVIACION ESTANDAR	2,2	



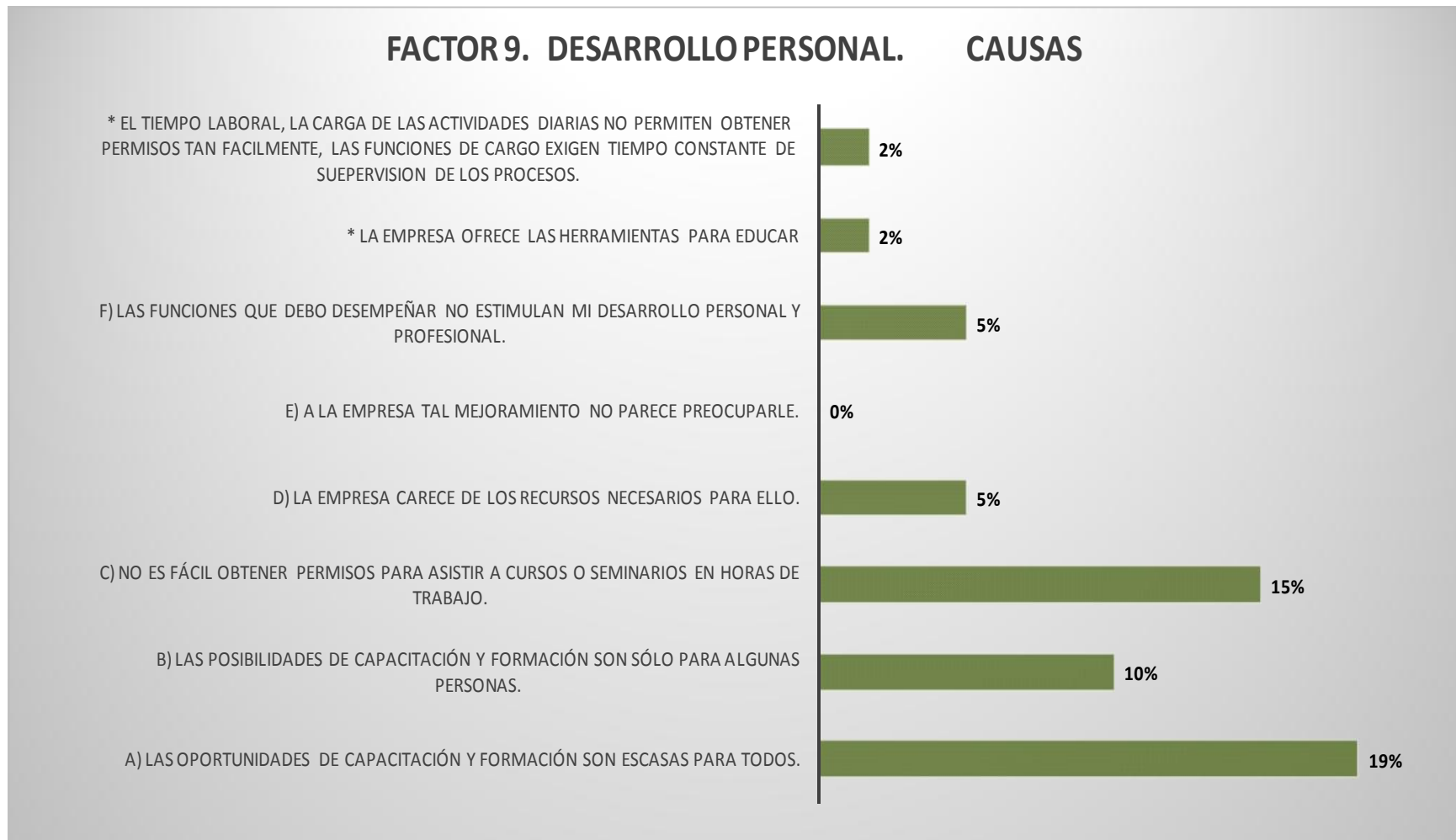
Supuesto: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 9,2 es muy buena, solo tenemos un 9% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 14.** Identificación de las causas desarrollo personal.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: los comentarios recibidos:

- Las capacitaciones que se dan son para cumplir requisitos y mejorar en el cargo que se está desempeñando, pero no para aumentar el conocimiento o el campo de acción en pro de buscar un cargo mejor.
- Gestión de cursos.
- Dar a conocer y prestar el tiempo de capacitación para todos.
- Considero que a medida que se han actualizado los equipos se debe capacitar el equipo de trabajo.
- De hecho nos dan la oportunidad de obtener ascensos si mostramos resultados.
- Sería bueno promover más la Universidad Postobon, que hubiese más diversidad académica.
- La empresa debería patrocinar económicamente a los empleados para que puedan realizar carreras de posgrado.
- Se requiere incentivos y ayudas para las personas que queremos mejorar.
- Permitir que el personal se capacite por igual.
- Tratar de acomodar turnos.



La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

79

- Tener más disponibilidad en los horarios de capacitaciones.
- Muchas veces los horarios al no ser fijos impiden de cierta manera el desarrollo de esta.
- Dan permiso para estudiar, pero el tiempo hay que reponerlo, convirtiéndose en una desmotivación porque las jornadas se extienden para reponer el tiempo.

**5.2.10 Análisis de factor relaciones interpersonales.**

**Tabla 15.** Análisis de factor relaciones interpersonales.

10. RELACIONES INTERPERSONALES				10. RELACIONES INTERPERSONALES		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, son realmente las mejores?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	32	54%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	6	10%	2	0	0,0%
8	BUENO	8	14%	3	2	3,4%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	7	12%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	4	7%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	1	1,7%
		59	100%	7	6	10,2%
				8	8	13,6%
				9	6	10,2%
				10	32	54,2%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,7	
				DESVIACION ESTANDAR	1,9	



Supuesto: si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno, y cordial, en donde sean trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 8,7 es buena, solo tenemos un 22% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 15.** Identificación de las causas relaciones interpersonales.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios compartidos:

- Las relaciones interpersonales dentro de la organización son muy favorables.
- Establecer medidas que intervengan en la personalidad personal.
- Existen personas que no manejan muy bien algunos equipos de trabajo.
- Muchas personas no les gustan participar de actividades internas, se nota la apatía.
- Promover el respeto entre compañeros independientemente del cargo.
- Concientizar a las personas del mejoramiento continuo y que se reconozcan sus errores.
- Muchas veces falta más tolerancia entre nosotros mismos.
- Generar más y mejores actividades de integración.
- Se debería implementar que todas las personas fueran amables y contesten al saludarlas les falta más educación.
- En ocasiones se presentan muchas faltas de respeto.
- Escuchar el empleado sin ironía y sin ofenderlo, teniendo en cuenta sus argumentos y corroborando información.
- Algunos empleados no tienen prudencia laboral. Más dialogo integración.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

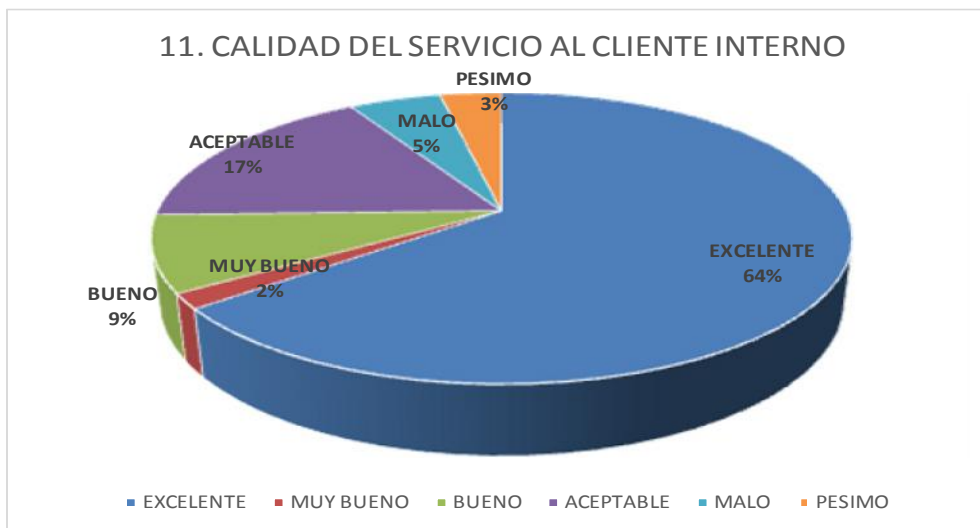
83

- La empresa no genera espacios para que los empleados puedan tener mejores relaciones laborales, puedan interactuar. Faltan más espacios para cambiar de ambiente o integrarse más.

**5.2.11 Análisis de factor calidad del servicio al cliente interno.**

**Tabla 16.** Análisis de factor calidad del servicio al cliente interno.

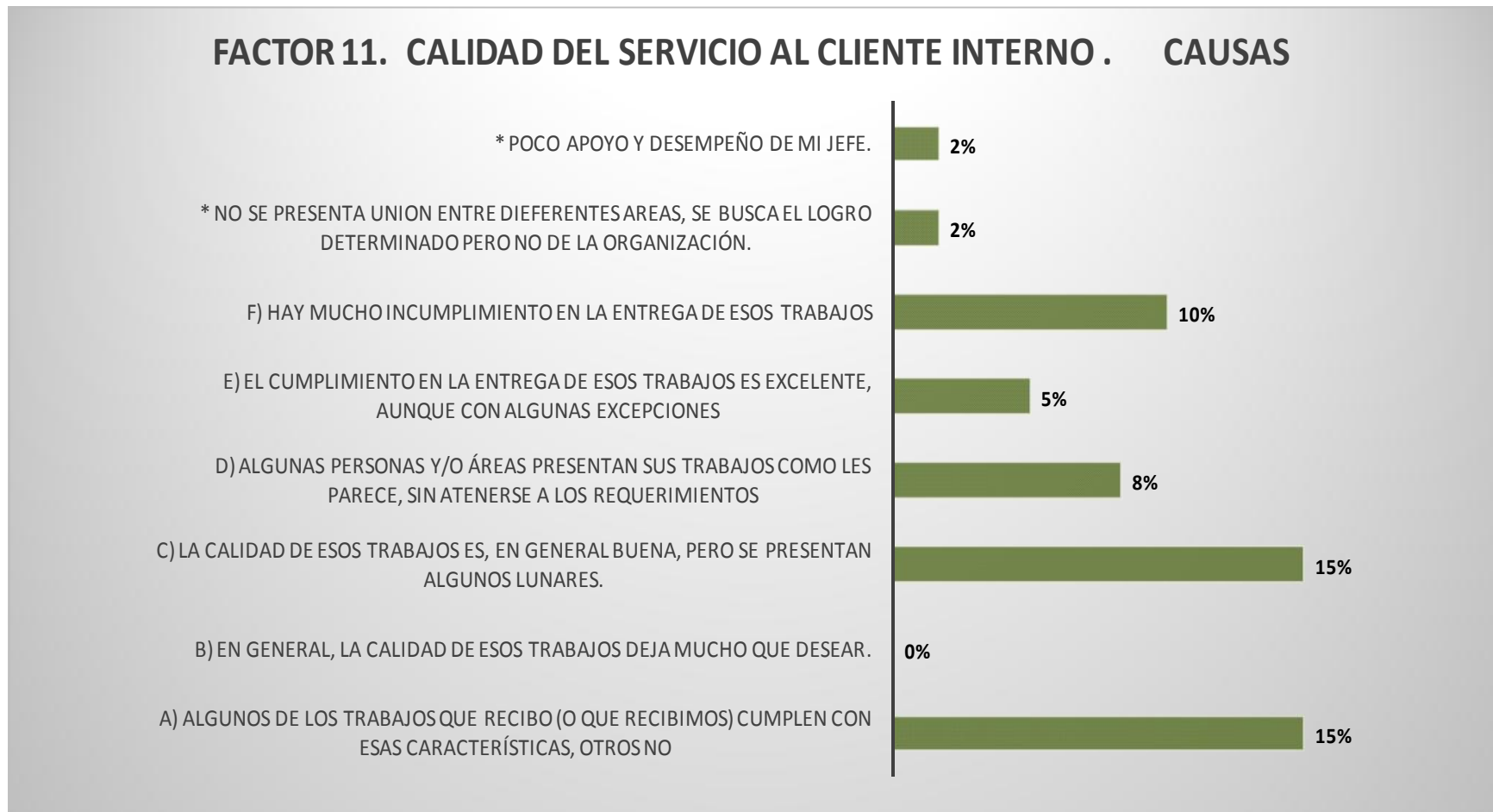
11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO				11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	38	64%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	1	2%	2	0	0,0%
8	BUENO	5	8%	3	1	1,7%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	10	17%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	2	3,4%
		59	100%	7	8	13,6%
				8	5	8,5%
				9	1	1,7%
				10	38	64,4%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,7	
				DESVIACION ESTANDAR	2,1	



Fuente. Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 16.** Identificación de las causas calidad del servicio al cliente interno.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

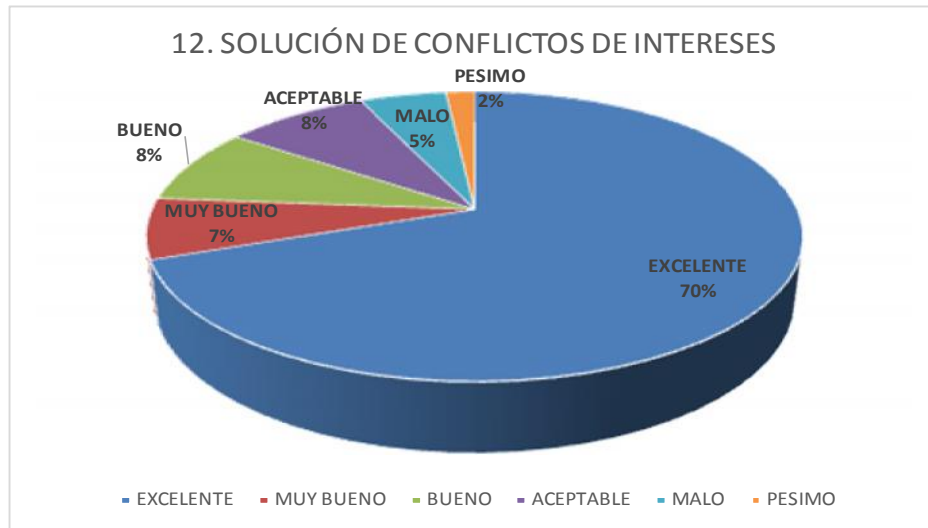
- Establecer mecanismo de intervención a terceros.
- Dar capacitación general, para que todas las áreas se enteren del impacto que tiene su labor en determinada área.
- En la organización se maneja claridad del servicio al cliente.
- Hay oportunidades de mejora con procesos de compra y/o adquisición de servicios.
- Siempre se me asignan tareas bajo mi alcance; algunas personas lo hacen por cumplir, pero les falta más empeño en su labor; optimizar y delimitar funciones, trabajar más fuerte para lograr el objetivo.
- El área de ventas no tiene en cuenta las restricciones que existen para algunos clientes y esto genera reprocesos con la facturación, opino que deberían tener más en cuenta la información que se les brinda y hacer lo correcto.
- Exigirle con sus funciones dejando a un lado la sobreprotección de su jefe.
- Retroalimentar nuevamente el personal para evitar esta serie de inconvenientes.
- Considero, que cada área debe ser responsable y entregar oportunamente y con calidad las tareas encomendadas.
- Capacitar para que mejoren en la presentación de los trabajos.



**5.2.12 Análisis de factor solución de conflictos de intereses.**

**Tabla 17.** Análisis de factor solución de conflictos de intereses.

12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES				12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	41	69%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	4	7%	2	0	0,0%
8	BUENO	5	8%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	5	8%	4	2	3,4%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	1	1,7%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	3	5,1%
		59	100%	7	2	3,4%
				8	5	8,5%
				9	4	6,8%
				10	41	69,5%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,0	
				DESVIACION ESTANDAR	1,9	

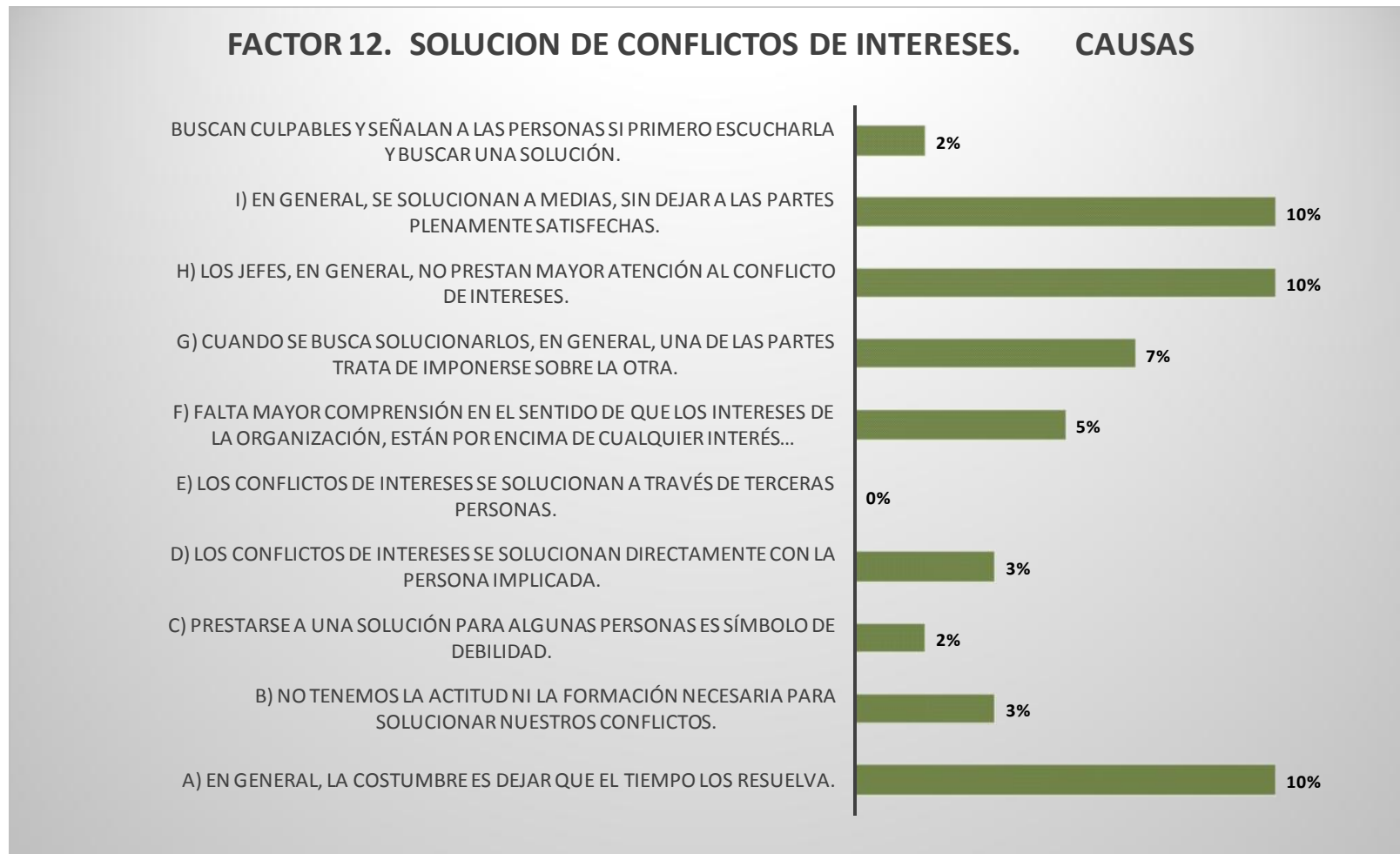


Supuesto: si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 9,0 es muy buena, solo tenemos un 15% de la muestra con grado de inconformidad.

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 17.** Identificación de las causas solución de conflictos de intereses.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

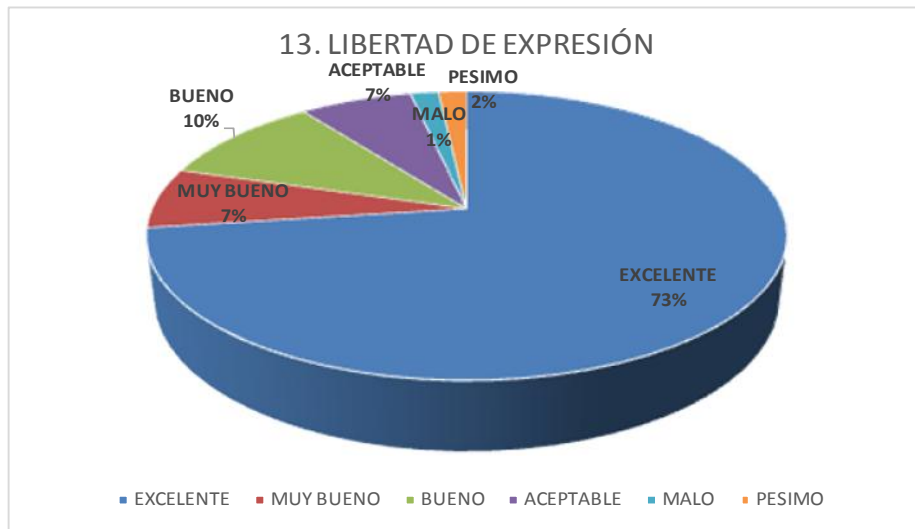
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios.

- Fomentar medidas de comunicación para el control de conflictos.
- En la empresa se maneja la solución de conflictos de interés.
- Realizar actividades que permitan la integración.
- Siempre hay seguimiento a cualquier tipo de conflicto con el fin de mejorar las relaciones.
- Muchas veces se tiene tropiezos, y hay compañeros que no cambian su posición no mejoran y siguen igual sin importar que esto afecte a los demás. Se solucionan con la persona.
- Hablar y solucionar directamente con la persona, no hablar a las espaldas.
- No se presentan ningún tipo de conflictos de interés.
- Darle solución en equipo sin afectar a ninguno teniendo en cuenta su rol.
- Falta preparación del jefe en solución de conflictos.
- Más dialogo y expresión entre compañeros. Dar mayor importancia a los conflictos que se presentan.
- En comité de convivencia es solo de papel.

**5.2.13 Análisis de factor libertad de expresión.**

**Tabla 18.** Análisis de factor libertad de expresión.

13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN				13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	13.1 ¿Tiene usted en la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	43	73%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	4	7%	2	0	0,0%
8	BUENO	6	10%	3	1	1,7%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	4	7%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	1	2%	5	0	0,0%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	0	0,0%
		59	100%	7	4	6,8%
				8	6	10,2%
				9	4	6,8%
				10	43	72,9%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,3	
				DESVIACION ESTANDAR	1,4	

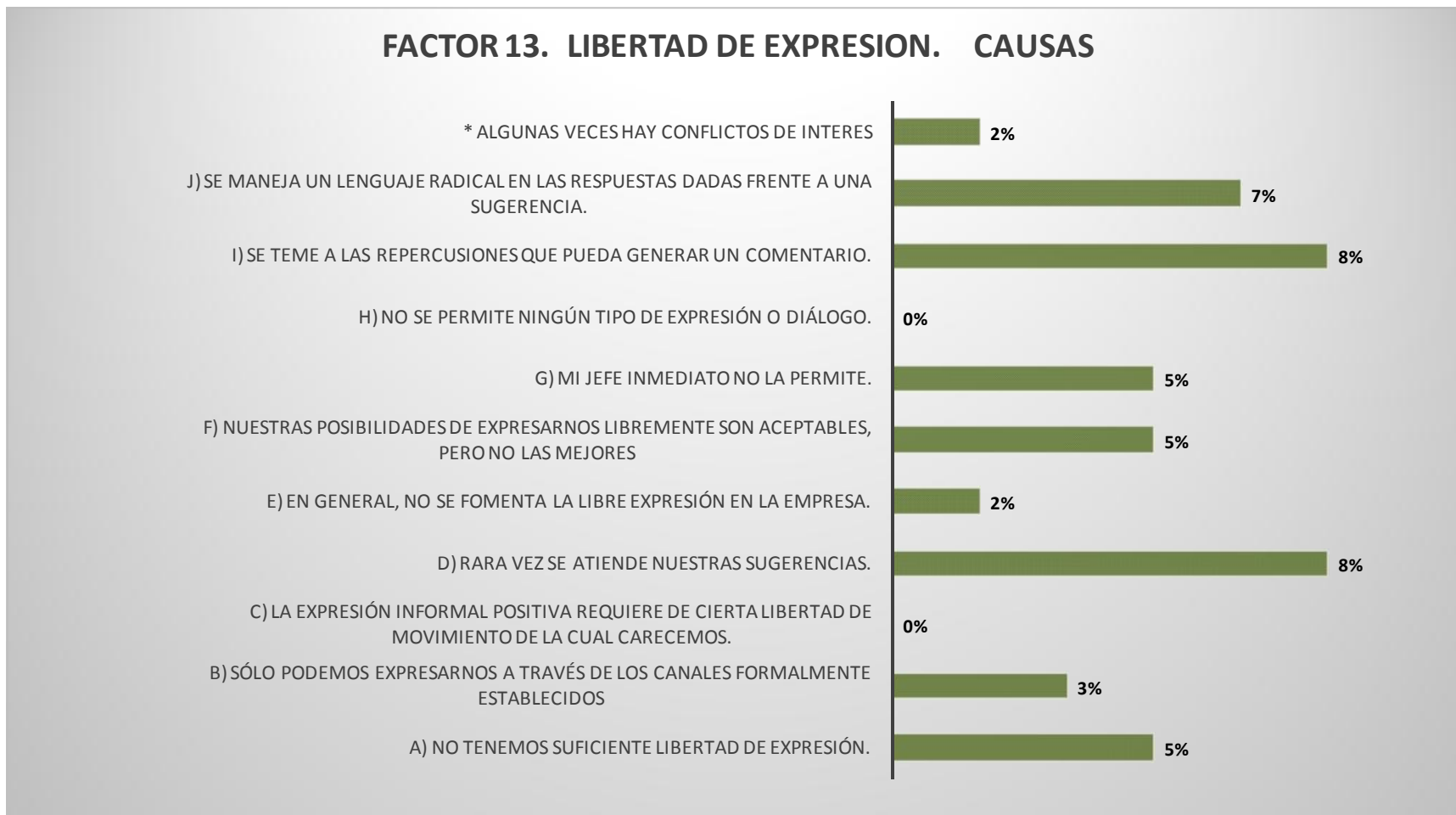


Supuesto: si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional. La valoración de 9,3 es muy buena, solo tenemos un 11% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 18.** Identificación de las causas libertad de expresión.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios recibidos:

- Mejorar la comunicación en la organización. En la empresa se maneja libertad de expresión. La mayoría de veces expreso las novedades. Puedo expresarme libremente y sin tapujos.
- Que se tenga todo un respaldo por parte de la jefatura de Gestión Humana para poder expresar las diferencias u opiniones que se tengan. Que no se genere ningún tipo de represiones al momento de dar una opinión.
- La compañía da la oportunidad de expresar nuestras dudas e inconformidades si las hay.
- Si se expresa libremente, pero no se tiene en cuenta los aportes. Tener en cuenta las opiniones que se llevan a reuniones. No tienen muy en cuenta las recomendaciones que brindamos. Tener más en cuenta lo que el empleado opina.
- Continuar con capacitaciones.
- El derecho a ser escuchado sin que se tomen represarías con respecto a la opinión o sugerencia que se da, porque el hecho de tener un cargo más que otro no lo hace más persona que otra porque a la vez somos iguales.
- Capacitar a los jefes en ser verdaderos líderes y no solo patronos y lo más importante que apliquen lo visto en las capacitaciones, que sean conscientes que los subordinados son seres humanos igual que los jefes, Estamos en el siglo XXI y algunos jefes crean que están en la era de la esclavitud.

**5.2.14 Análisis de factor estabilidad laboral.**

**Tabla 19.** Análisis de factor identificación de las causas.

14. ESTABILIDAD LABORAL				14. ESTABILIDAD LABORAL		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	14.1 ¿Brinda la empresa la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	44	75%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	3	5%	2	0	0,0%
8	BUENO	4	7%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	2	3%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	5	8%	5	4	6,8%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	0	0,0%
		59	100%	7	2	3,4%
				8	4	6,8%
				9	3	5,1%
				10	44	74,6%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,1	
				DESVIACION ESTANDAR	1,9	



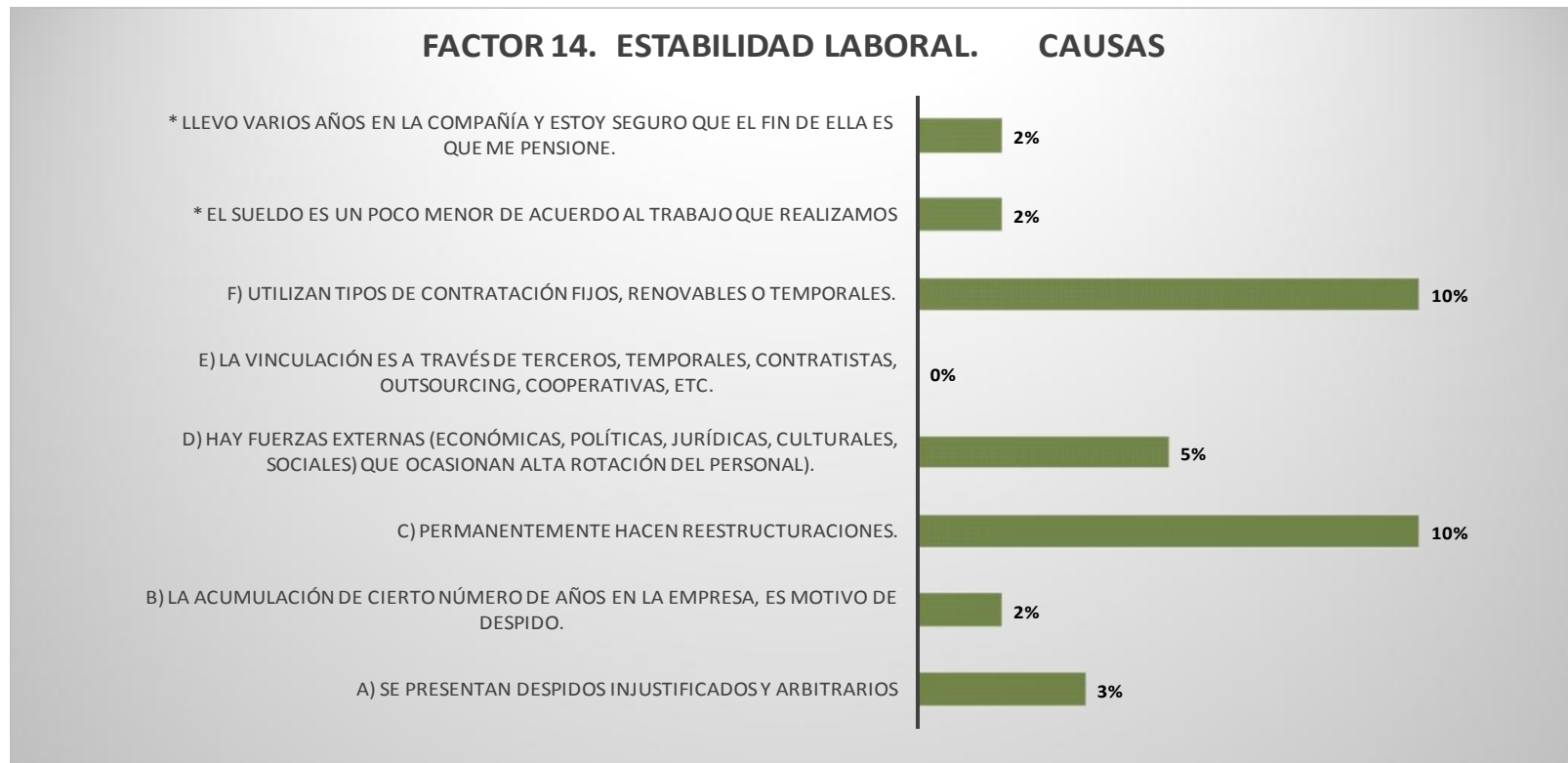
Supuesto: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 9,1 es muy buena, solo tenemos un 13% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 19.** Identificación de las causas identificación de las causas.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: No se tienen comentarios.



**5.2.15 Análisis de factor reconocimiento.**

**Tabla 20.** Análisis de factor reconocimiento.

15. RECONOCIMIENTO				15. RECONOCIMIENTO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	37	63%	1	4	6,8%
9	MUY BUENO	5	8%	2	0	0,0%
8	BUENO	7	12%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	3	5%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	4	7%	6	1	1,7%
				7	2	3,4%
				8	7	11,9%
				9	5	8,5%
				10	37	62,7%
		59	100%	TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,6	
				DESVIACION ESTANDAR	2,5	



Supuesto: si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 8,6 es buena, pero tenemos un 17% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 20.** Identificación de las causas factor reconocimiento.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Realizar reconocimientos e incentivos a todo el personal de la organización ya que los reconocimientos constantemente es para el área de ventas por su cumplimiento.
- Realizar reconocimiento basado en indicadores de objetivos generales más no por actividades específicas.
- Plan de incentivos. Mejorar los incentivos.
- Oportunidad de mejora para reconocer el buen trabajo o entrega de algunos empleados.
- En las reuniones que se hacen a nivel planta todos los meses se resalten he incentive los colaboradores de mejor desempeño o por alguna excelente propuesta hecha para el mejoramiento de las labores que desarrollamos en la planta.
- La compañía paga muy bien el trabajo y es muy satisfactorio.
- Si se ve el reconocimiento así sea con unas pacas de gaseosas. Se hace pero falta más reconocimiento verbal. Continuar con la motivación a los empleados.
- Debería la empresa estimular permanentemente el trabajo de las personas que se destacan por su buen desempeño, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo y puntualidad.
- Generar incentivos llamativos a todas las áreas no solo a ventas.
- En nuestra área no nos dan el reconocimiento por las labores bien realizadas.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

98

- Si deberían de hacer más actividades los incentivos para el empleado son pocos. Dar bonificaciones a los trabajadores. Se debe reconocer todo lo bueno.
- Garantizar reconocimiento permanente en todas las áreas.
- En algunas ocasiones el reconocimiento no es objetivo y crea lo contrario desmotivaciones a personas que lo dan todo y nunca reciben una felicitación, pero en cambio los llamados de atención se dan como arroz.

**5.2.16 Análisis de factor salario.**

**Tabla 21.** Análisis de factor salario.

16. SALARIO				16. SALARIO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	27	46%	1	3	5,1%
9	MUY BUENO	3	5%	2	1	1,7%
8	BUENO	7	12%	3	3	5,1%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	9	15%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	6	10%	5	5	8,5%
0,0 - 3,0	PESIMO	7	12%	6	1	1,7%
		59	100%	7	8	13,6%
				8	7	11,9%
				9	3	5,1%
				10	27	45,8%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	7,8	
				DESVIACION ESTANDAR	2,8	



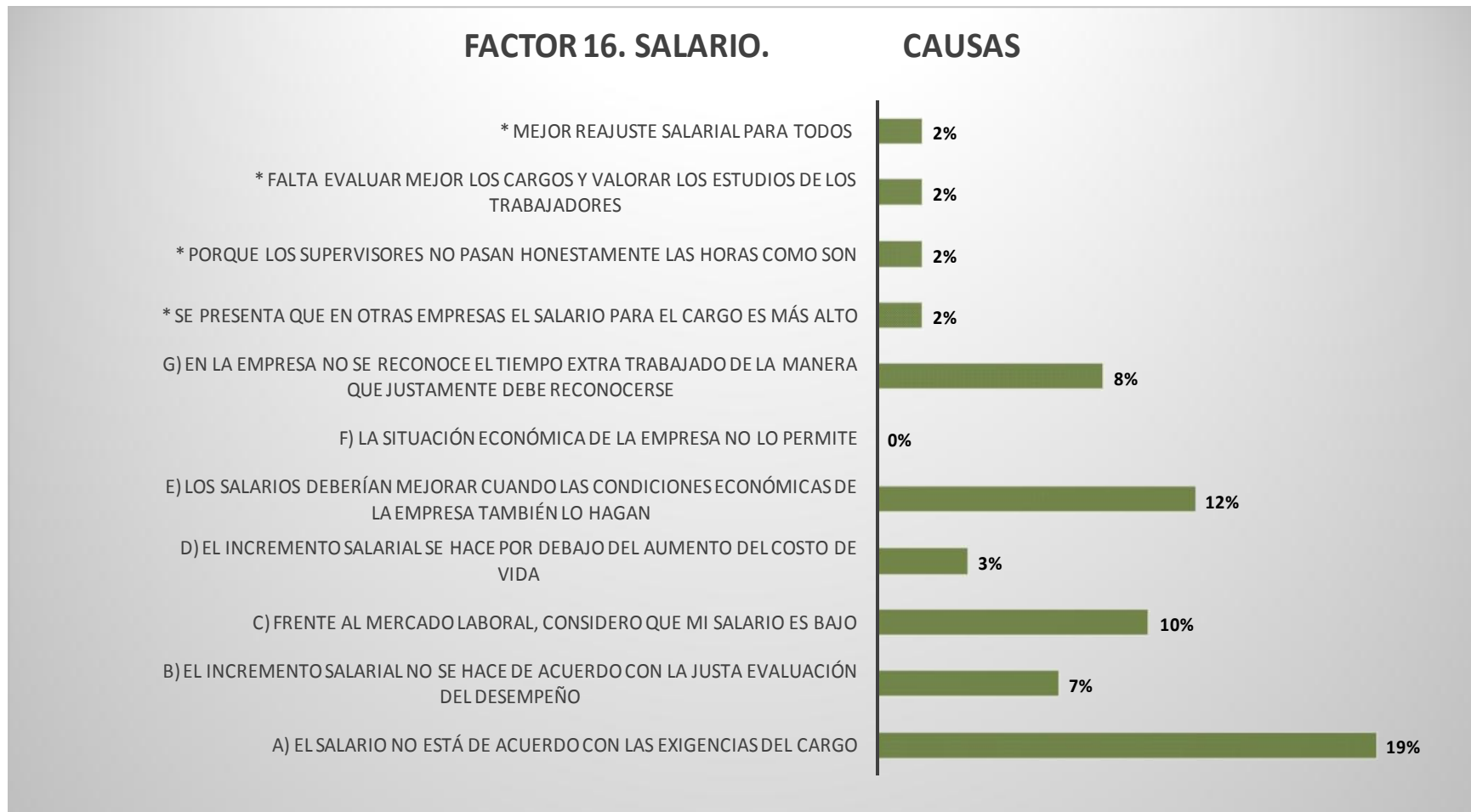
Supuesto: si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 7,8 es aceptable, tenemos un 37% de la muestra con grado de inconformidad. Este resultado hace que este factor sea el peor calificado.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 21.** Identificación de las causas salario.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- Se mencionó con gran insistencia, revisar la carga laboral, responsabilidades, comparando salarios del mercado para ajustar los salarios, luego mencionaron igualar los salarios a otras plantas de acuerdo a cargos con igual responsabilidad.
- Plan de incentivos por ejecución o cumplimiento de indicadores.
- Solicitaron trabajar juiciosamente las horas extras.
- No existe una clara política de retención de talentos.
- Una persona menciona no estar de acuerdo con la figura de empleados de manejo y confianza.

Algunos comentarios:

- Se trabaja mucho, el salario es poco pero se entiende por la situación económica del país. Optimizar salarios vs cargo y horarios. Que así como la empresa crece y aumenta sus ingresos también debería ser equitativa con los empleados donde se les motive e incentive no solo a los de las áreas de ventas.
- El salario es muy poco, ya que pasamos la mayor parte del tiempo en el trabajo y no recibimos horas extras. Debería ser más equitativos. Un aumento en el salario. Es un sueldo bajo respecto al mercado y a las responsabilidades que demanda el cargo. Mejorar salario de acuerdo a las responsabilidades en la organización.

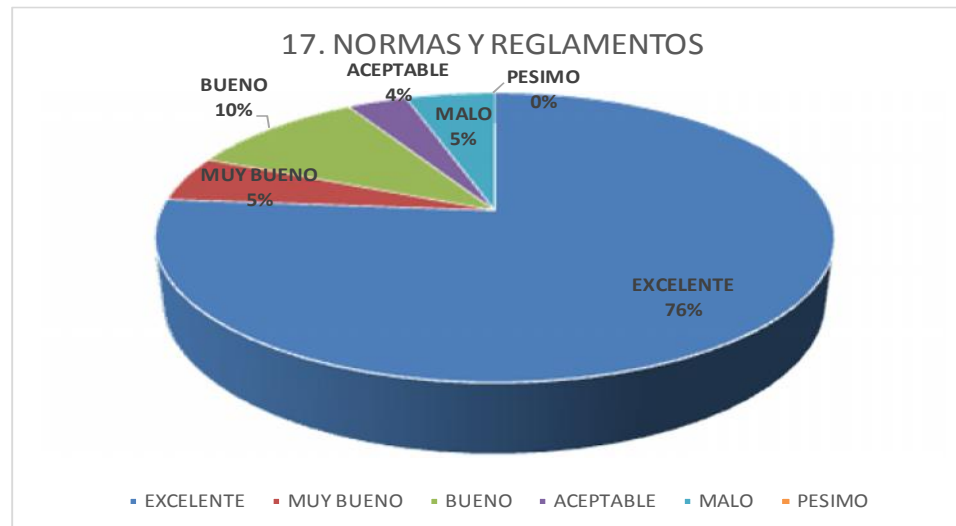
- Demasiada responsabilidad a cargo debería ser mayor el salario. Revisar mejor las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo para una mejor compensación laboral monetaria. Tener en cuenta la asignación salarial de acuerdo a la exigencia del cargo. Sería bueno dependiendo del trabajo que ejerce la persona así debería tener un mejor sueldo. Evaluar los cargos y mejorar los salarios. Bajo la figura de "empleados de confianza y manejo" las jornadas de trabajo son extensas sin reconocimiento de horas extras, lo cual es un mal manejo y una desviación legal.



**5.2.17 Análisis de factor normas y reglamentos.**

**Tabla 22.** Análisis de factor normas y reglamentos.

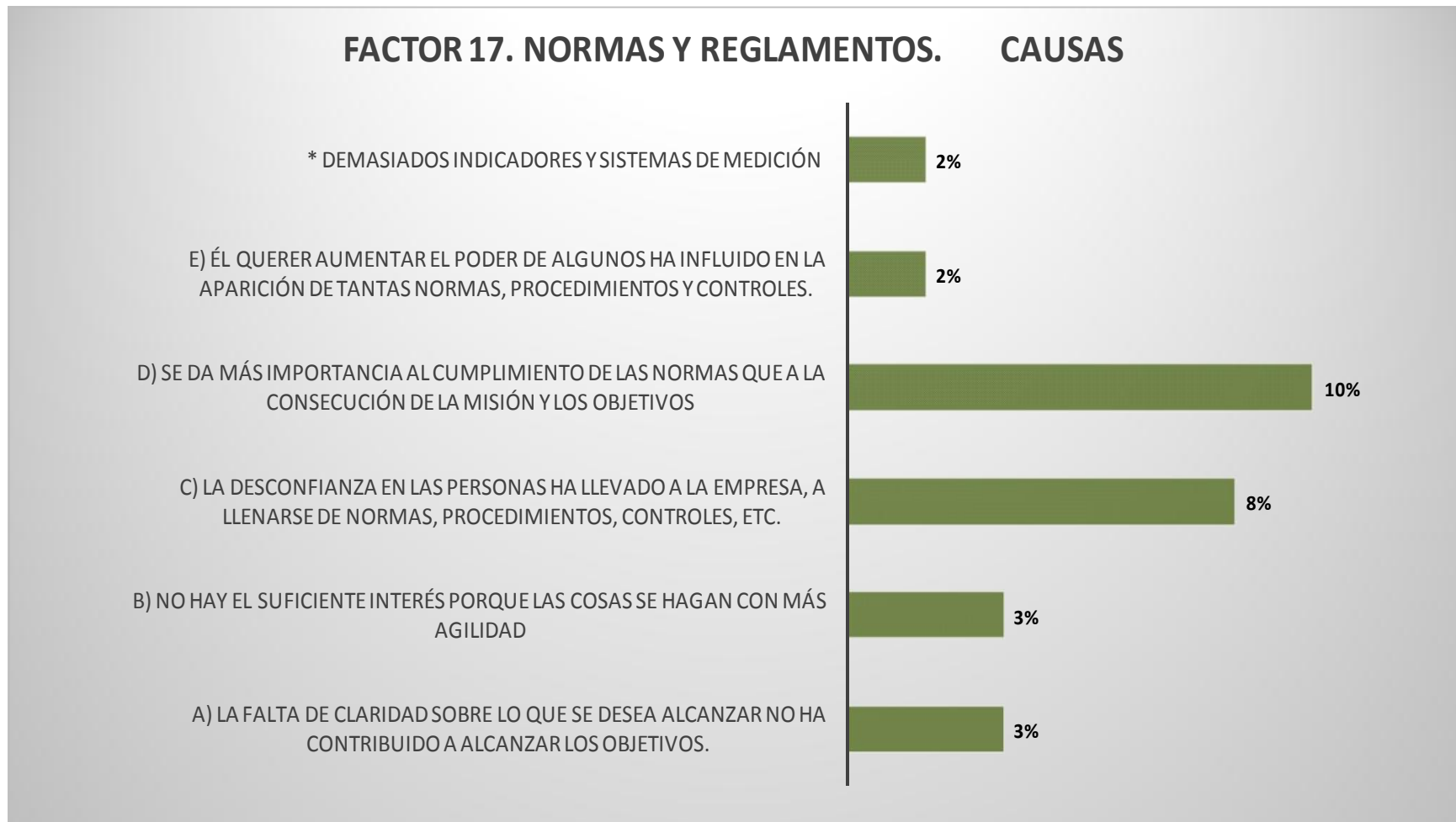
17. NORMAS Y REGLAMENTOS				17. NORMAS Y REGLAMENTOS		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitimos trabajar con agilidad?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	45	76%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	3	5%	2	0	0,0%
8	BUENO	6	10%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	2	3%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	0	0%	6	0	0,0%
		59	100%	7	2	3,4%
				8	6	10,2%
				9	3	5,1%
				10	45	76,3%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,4	
				DESVIACION ESTANDAR	1,3	



**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 22.** Identificación de las causas normas y reglamentos.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

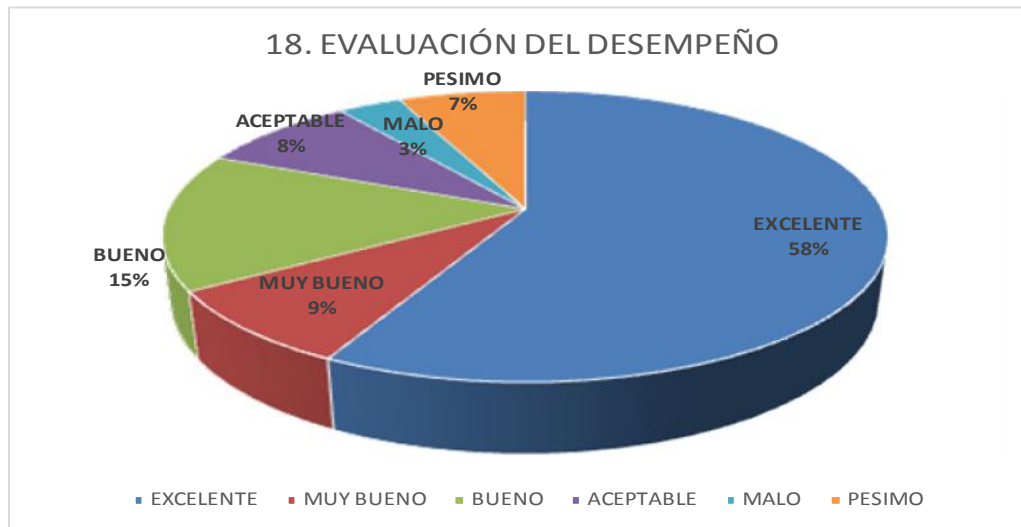
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Analizar las normas y detectar cuáles van en contra de la productividad laboral.
- El exceso de norma puede ocasionar contrariamente no agilidad en los procesos.
- El proceso de compras ha sufrido cambios que vienen retrasando algunas operaciones por su complejidad. Algunas veces se ve mucho protocolo para ejecutar varios procesos.
- No generar más carga laboral.
- Comunicación oportuna ante algún cambio.
- Siempre resolvemos con agilidad.
- Crean informes y seguimientos en otras plataformas, y no analizan que el SAP permite hacer eso. Estos seguimientos e informes que se inventan impactan directamente en el rendimiento laboral.

**5.2.18 Análisis de factor evaluación del desempeño.**

**Tabla 23.** Análisis de factor evaluación del desempeño.

18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	34	58%	1	4	6,8%
9	MUY BUENO	5	8%	2	0	0,0%
8	BUENO	9	15%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	5	8%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	4	7%	6	0	0,0%
		59	100%	7	5	8,5%
				8	9	15,3%
				9	5	8,5%
				10	34	57,6%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,6	
				DESVIACION ESTANDAR	2,4	



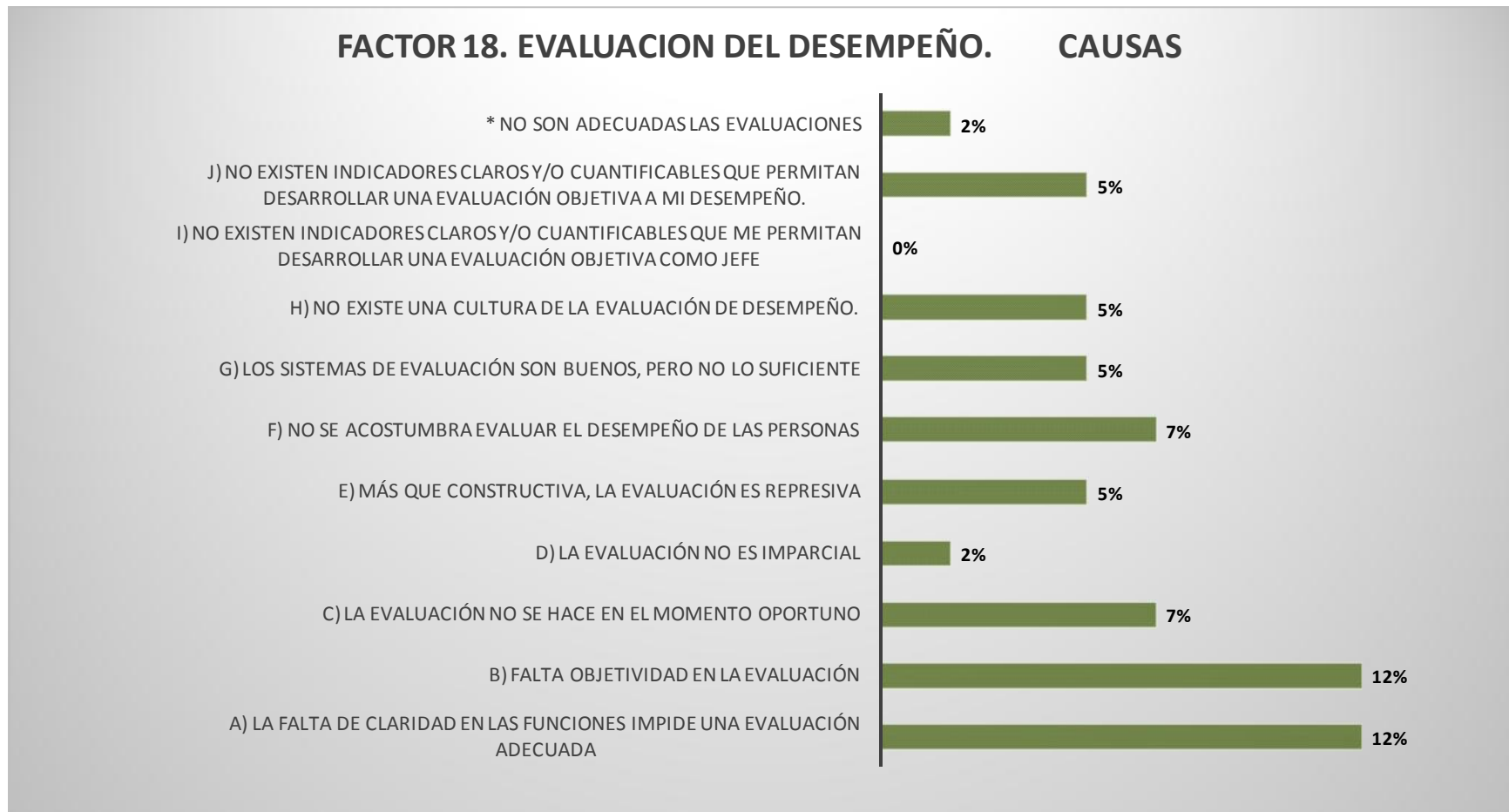
Supuesto: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

La valoración de 8,6 es buena, tenemos un 18% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 23.** Identificación de las causas evaluación del desempeño.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Establecer medidas de evaluación acorde al perfil de cargo.
- Realizar periódicamente una evaluación del desempeño.
- La compañía evalúa el desarrollo del personal.
- Considero que falta objetividad.
- Desarrollar indicadores claros para la evaluación de nuestro desempeño.
- Optimizar funciones y responsabilidades.
- Mejorar cada día con lo que se requiere para continuar con excelente planta laboral.
- El desempeño es siempre el más alto.
- Hasta el momento no conozco mi evaluación de desempeño y me gustaría saberlo.
- No los conozco, los conoce el jefe. Generar indicadores permanentes para realizar seguimiento.
- El jefe encargado debe hacer las aclaraciones respectivas sobre la eficiencia de sus tareas y llegar a un acuerdo para no tener que esperar la renovación del contrato para el ajuste de cuenta.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

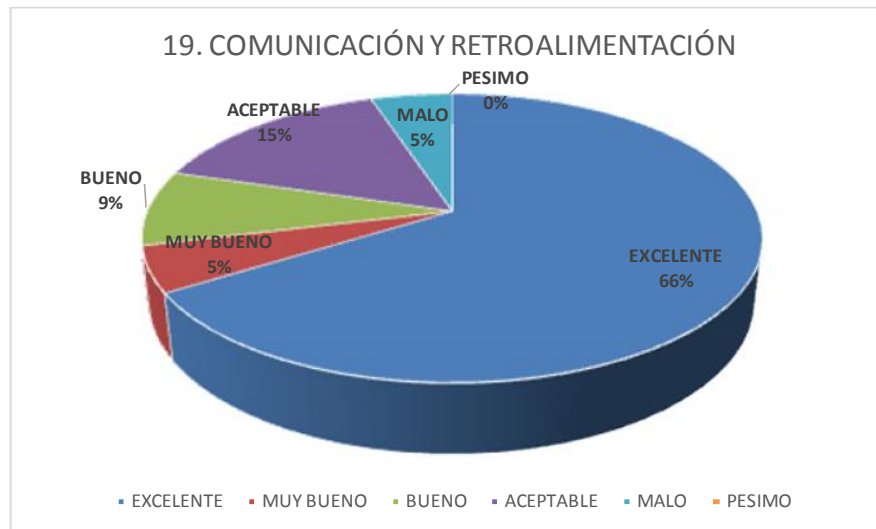
109

- Mejorar los aplicativos para esa encuesta.
- Macro indicadores que permitan ver el desempeño Global.
- Emiten calificación de desempeño sin analizar en profundidad los ítems que se evalúan.

**5.2.19 Análisis de factor comunicación y retroalimentación.**

**Tabla 24.** Análisis de factor comunicación y retroalimentación.

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN				19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	39	66%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	3	5%	2	0	0,0%
8	BUENO	5	8%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	9	15%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	3	5%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	0	0%	6	2	3,4%
		59	100%	7	7	11,9%
				8	5	8,5%
				9	3	5,1%
				10	39	66,1%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,0	
				DESVIACION ESTANDAR	1,6	



Supuesto: si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la oportunidad de mantenerlo porque se considera positivo o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

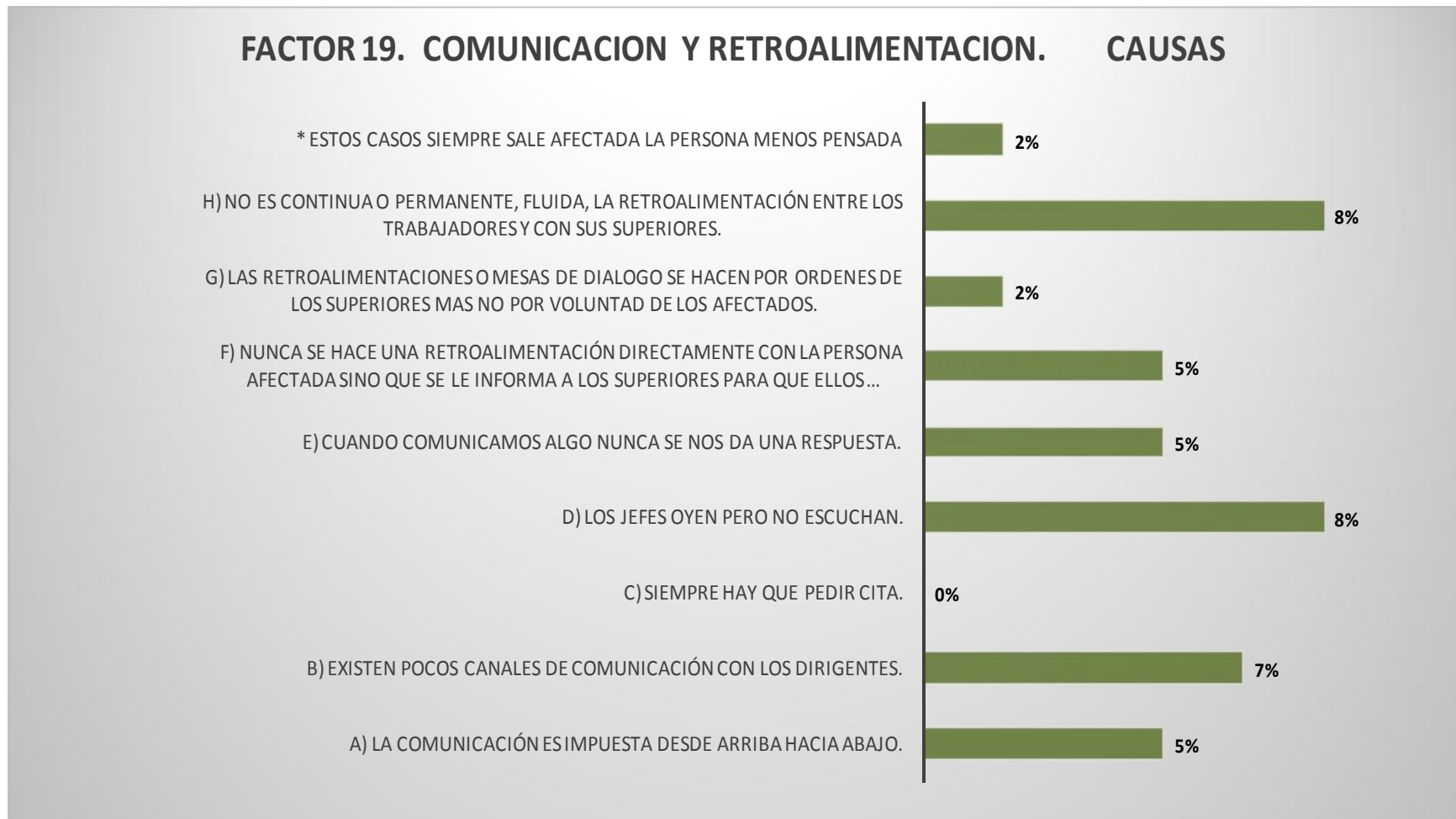
La valoración de 9,0 es muy buena, pero tenemos un 20% de la muestra con grado de inconformidad.

**Fuente.** Autores



**a. Identificación de las causas:**

**Figura 24.** Identificación de las causas comunicación y retroalimentación.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

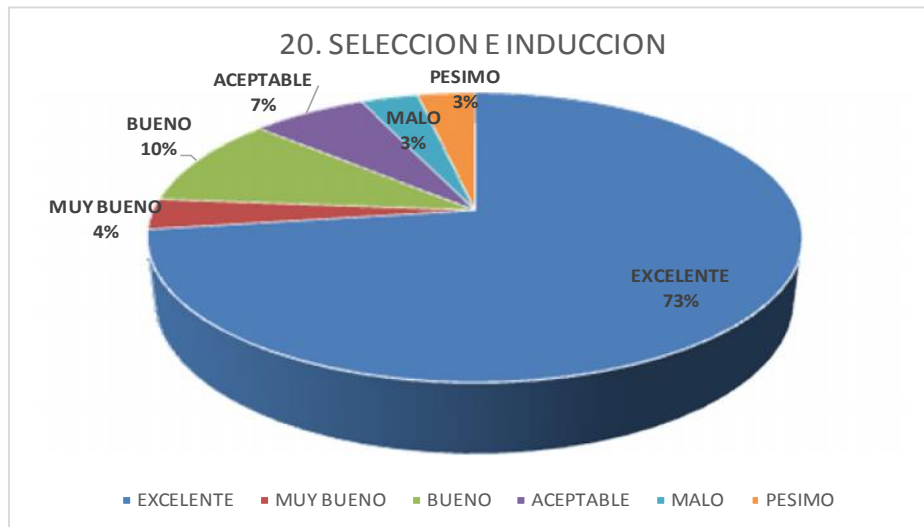
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Establecer una matriz de comunicaciones y evaluar la asertividad.
- La compañía maneja retroalimentación y comunicación.
- Creo que falta más comunicación en ciertas áreas que afecta otras.
- Continuar con la comunicación continua y asertiva.
- Si tenemos contacto con los directivos de alguna duda.
- Falta que nuestros jefes escuchen las quejas o inquietudes del personal.
- El derecho a ser escuchado y la igualdad sin que hayan diferencias.
- Hay poca solución para completar el grupo de trabajo.
- Mejorar la comunicación con el jefe. Un poco más de atención al subordinado.
- Mejoras el mecanismo de retro alimentación a todo el personal sin excepciones.
- Las mediciones de desempeño deberían ser más frecuentes.
- Desafortunadamente en esta gran empresa existen dirigentes que no se acoplan a los nuevos estándares de Gestión Humana.

**5.2.20 Análisis de factor selección e inducción.**

**Tabla 25.** Análisis de factor selección e inducción.

20. SELECCION E INDUCCION				20. SELECCION E INDUCCION		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	43	73%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	2	3%	2	0	0,0%
8	BUENO	6	10%	3	1	1,7%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	4	7%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	2	3%	6	3	5,1%
				7	1	1,7%
				8	6	10,2%
				9	2	3,4%
				10	43	72,9%
		59	100%	TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,1	
				DESVIACION ESTANDAR	1,9	



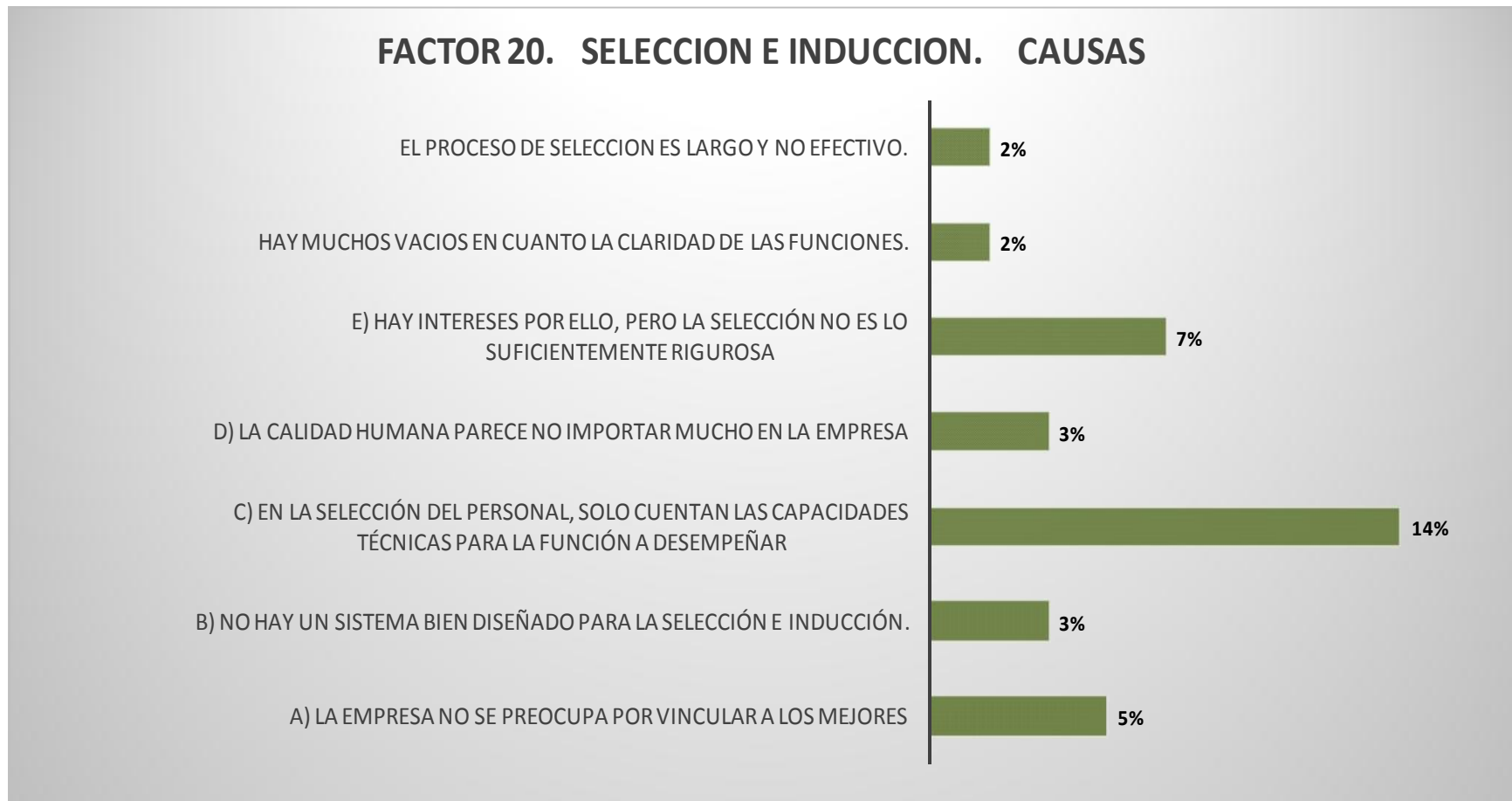
Supuesto: si la gente que la empresa vincula para laborar además de contar con talento para trabajar, se destaca por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Si desde el momento de vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto, cordialidad, si la inducción las ambienta rápidamente con los demás, las lleva a un profundo conocimiento de la empresa y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 25.** Identificación de las causas selección e inducción.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Evaluación de perfiles de cargo e inducción.
- Analizar experiencia y no tanto la carrera.
- La compañía maneja buenos programas de selección e inducción.
- El proceso de inducción me parece que muy completo.
- La selección es muy rigurosa pero al final terminan escogiendo al menos apto.
- Se les brinda todas las herramientas e información necesaria para su trabajo.
- Hay muchos vacíos en cuanto la claridad de las funciones.
- Se debería entrenar o seleccionar mejor al personal. Siempre es bastante extensa la inducción.
- Es buena la inducción.
- Las personas que contratan no son orientadas lo suficiente en cuanto lo riguroso que suele ser el trabajo en AYD por lo cual solo duran pocos días.
- Se les tiene en cuenta y se les brinda el apoyo para su rápida integración al grupo de trabajo.
- Debería tener gran importancia la referencia de los anteriores trabajos.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

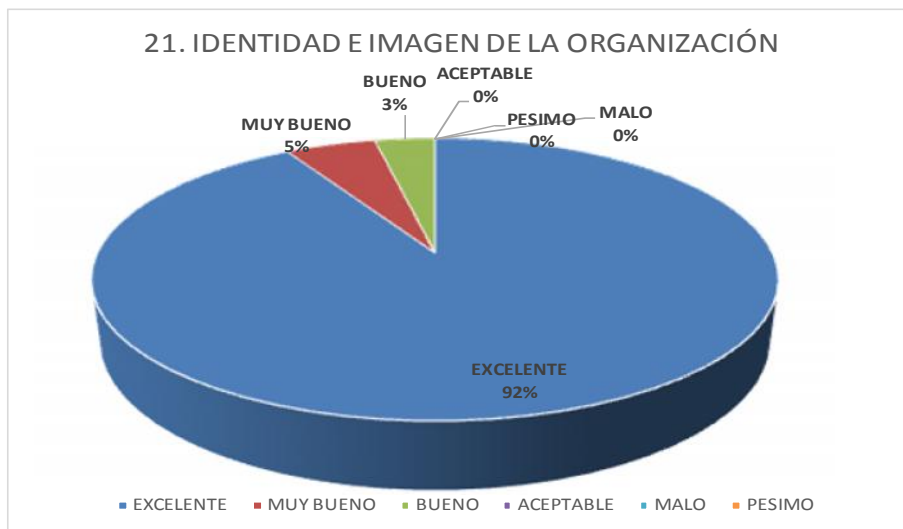
116

- Hay personas que saben mucho sobre el trabajo a desarrollar pero les falta humanidad.

**5.2.21 Análisis de factor identidad e imagen de la organización.**

**Tabla 26.** Análisis de factor identidad e imagen de la organización.

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN				21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	54	92%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	3	5%	2	0	0,0%
8	BUENO	2	3%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	0	0%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	0	0%	5	0	0,0%
0,0 - 3,0	PESIMO	0	0%	6	0	0,0%
		59	100%	7	0	0,0%
				8	2	3,4%
				9	3	5,1%
				10	54	91,5%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,9	
				DESVIACION ESTANDAR	0,4	

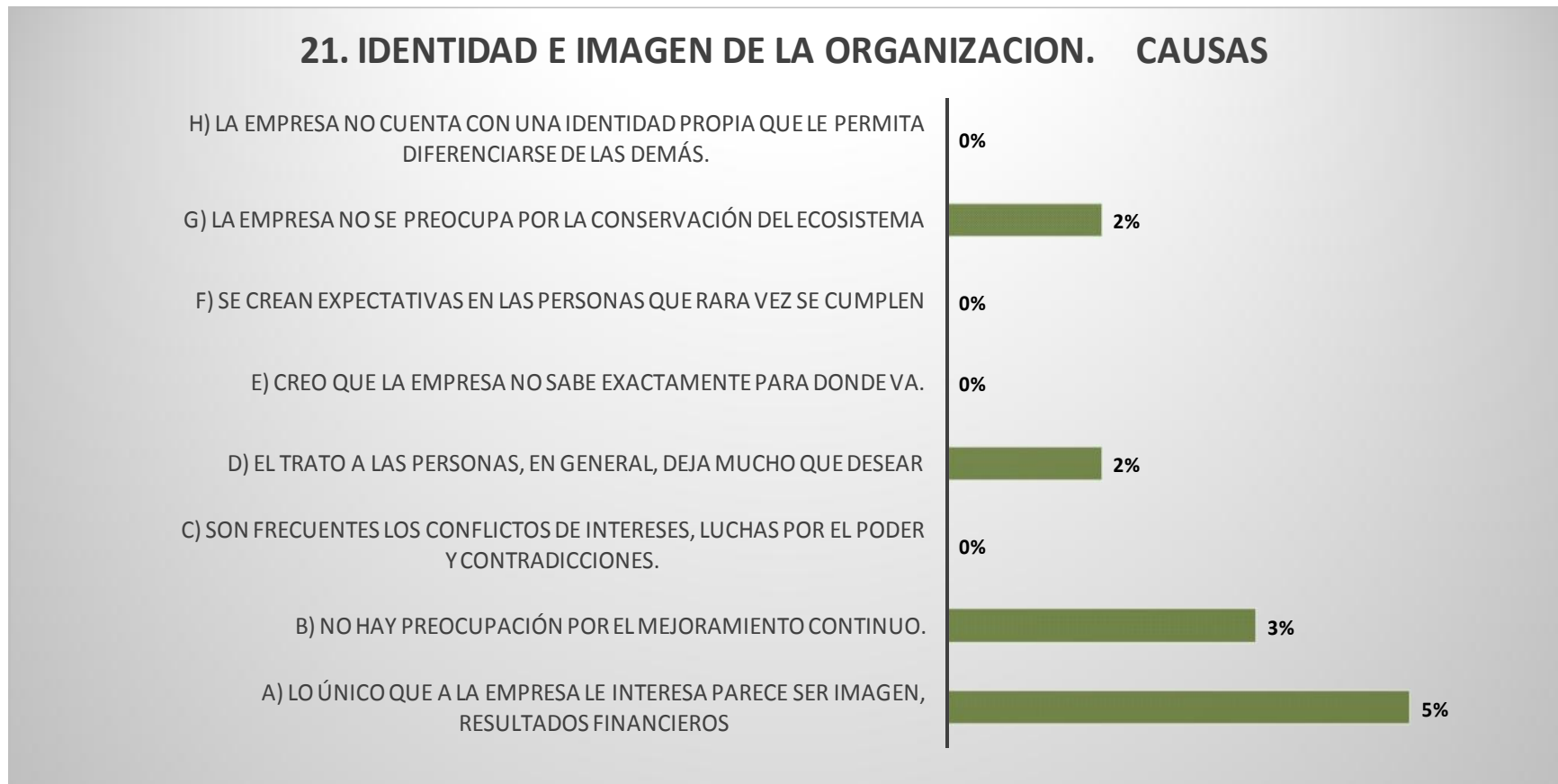


Supuesto: si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. La valoración de 9,9 es muy buena, se constituye en el factor mejor valorado.

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 26.** Identificación de las causas identidad e imagen de la organización.



**Fuente.** Autores



**b. Identificación de las soluciones:**

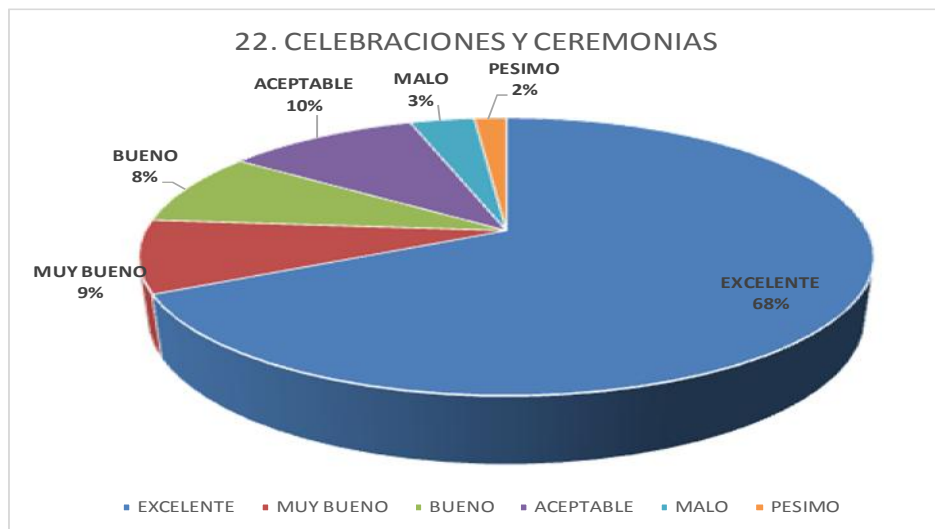
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: propuestas recibidas

- Somos postobon, una empresa líder en producir bebidas no alcohólicas. Estoy muy orgullosa de pertenecer a esta organización.
- Plan de mejoramiento interno de conflictos.
- De un tiempo no mayor a 2 años, la compañía viene mejorando en varios campos que han permitido mejorar al 100% la imagen y el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Es una excelente compañía. La empresa se preocupa mucho por la imagen.
- Estable y sólida. Es dinámica.
- Tiene la mejor cara de ventas.
- Está muy bien posicionada
- Seguir contribuyendo al cambio continuo. Postobon está en el corazón de los colombianos.

**5.2.22 Análisis de factor celebraciones y ceremonias.**

**Tabla 27.** Análisis de factor celebraciones y ceremonias.

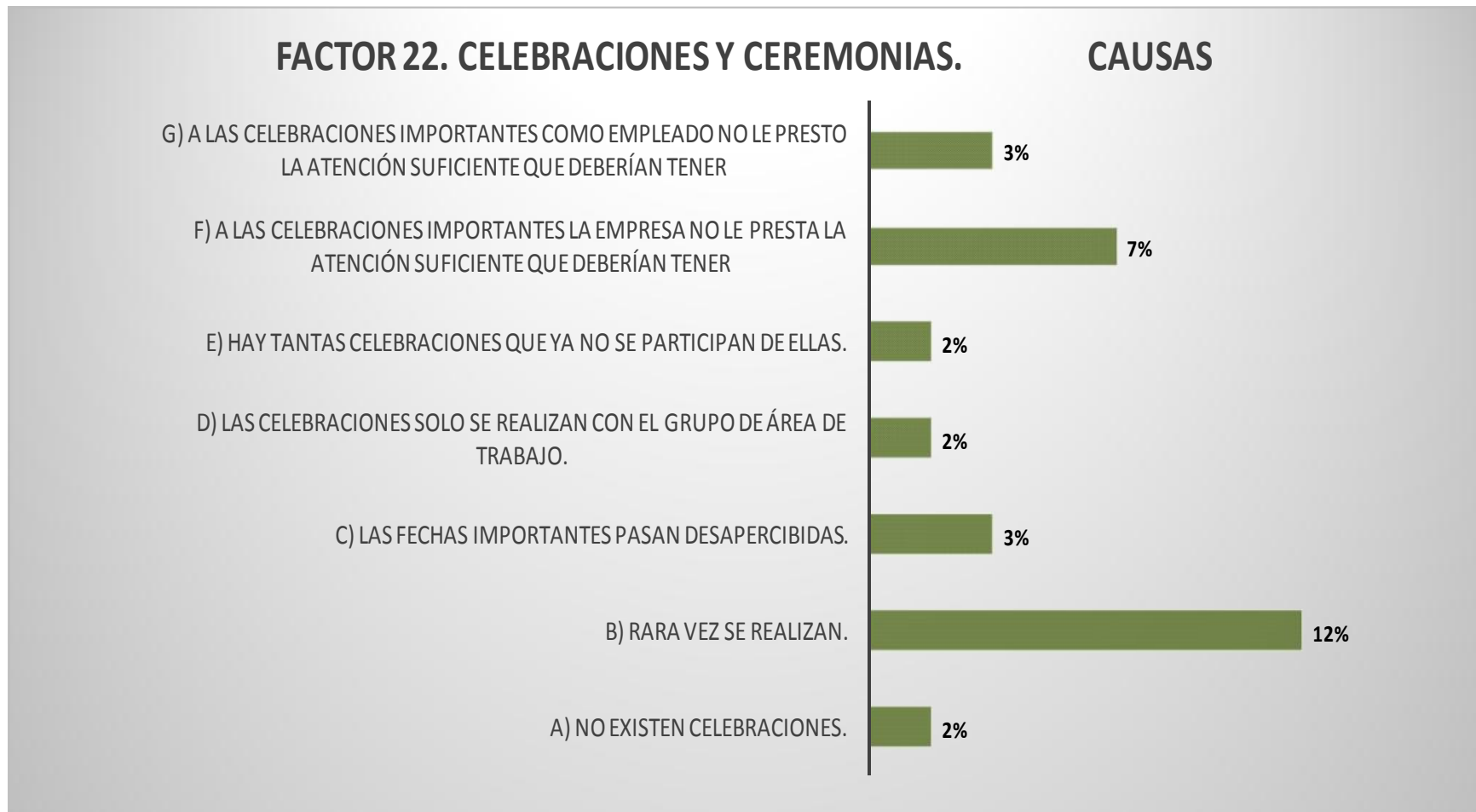
22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS				22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participativa?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	40	68%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	5	8%	2	1	1,7%
8	BUENO	5	8%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	6	10%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	5	8,5%
				7	1	1,7%
				8	5	8,5%
				9	5	8,5%
				10	40	67,8%
		59	100%	TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,1	
				DESVIACION ESTANDAR	1,7	



Este factor cuenta con una muy buena percepción, sin embargo tenemos el 15% de la muestra no conforme.

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 27.** Identificación de las causas celebraciones y ceremonias.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

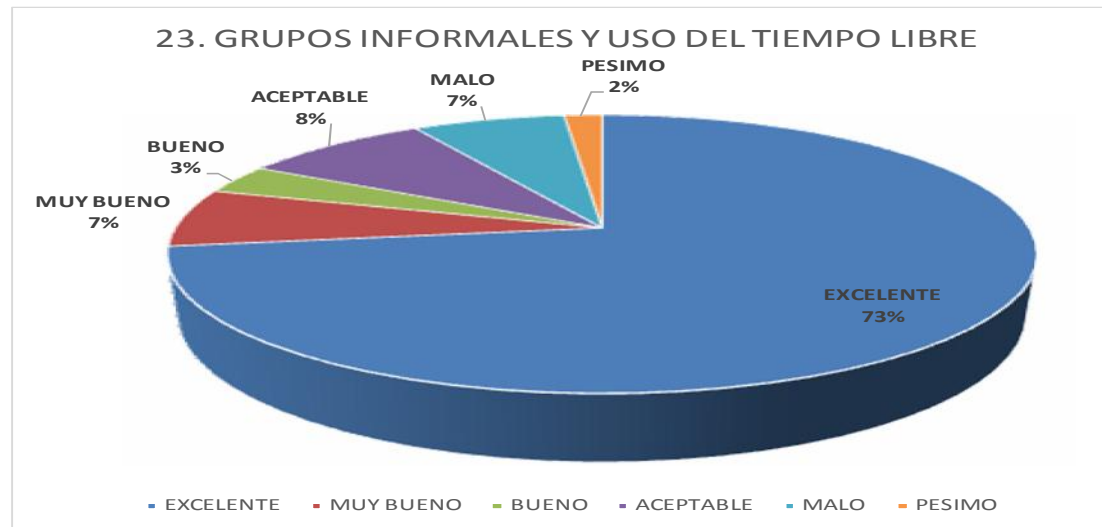
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- La empresa realiza celebración y ceremonias.
- Falta interés por parte de la compañía para entregar recursos para este fin.
- Las celebraciones son buenas pero es poca la asistencia porque en otras ocasiones no eran tan buenas, siempre las personas se acuerdan y creen que sean iguales.
- Son dinámicas.
- Continuar con las celebraciones y que cada día sean mejores.
- Es muy poco el tiempo que queda.
- Falta más compromiso por parte de todos para participar y las celebraciones cada vez son más sencillas, entiendo que todo depende de un presupuesto, pero quizás esa es la razón por la que muchos no participan.
- Más eventos los cuales formen una mayor unión laboral.
- Algunas personas en ocasiones no están de acuerdo con la realización de estas.
- Considero que se tienen mayores oportunidades que no son tenidas en cuenta.

**5.2.23 Análisis de factor grupos informales y uso del tiempo libre.**

**Tabla 28.** Análisis de factor grupos informales y uso del tiempo libre.

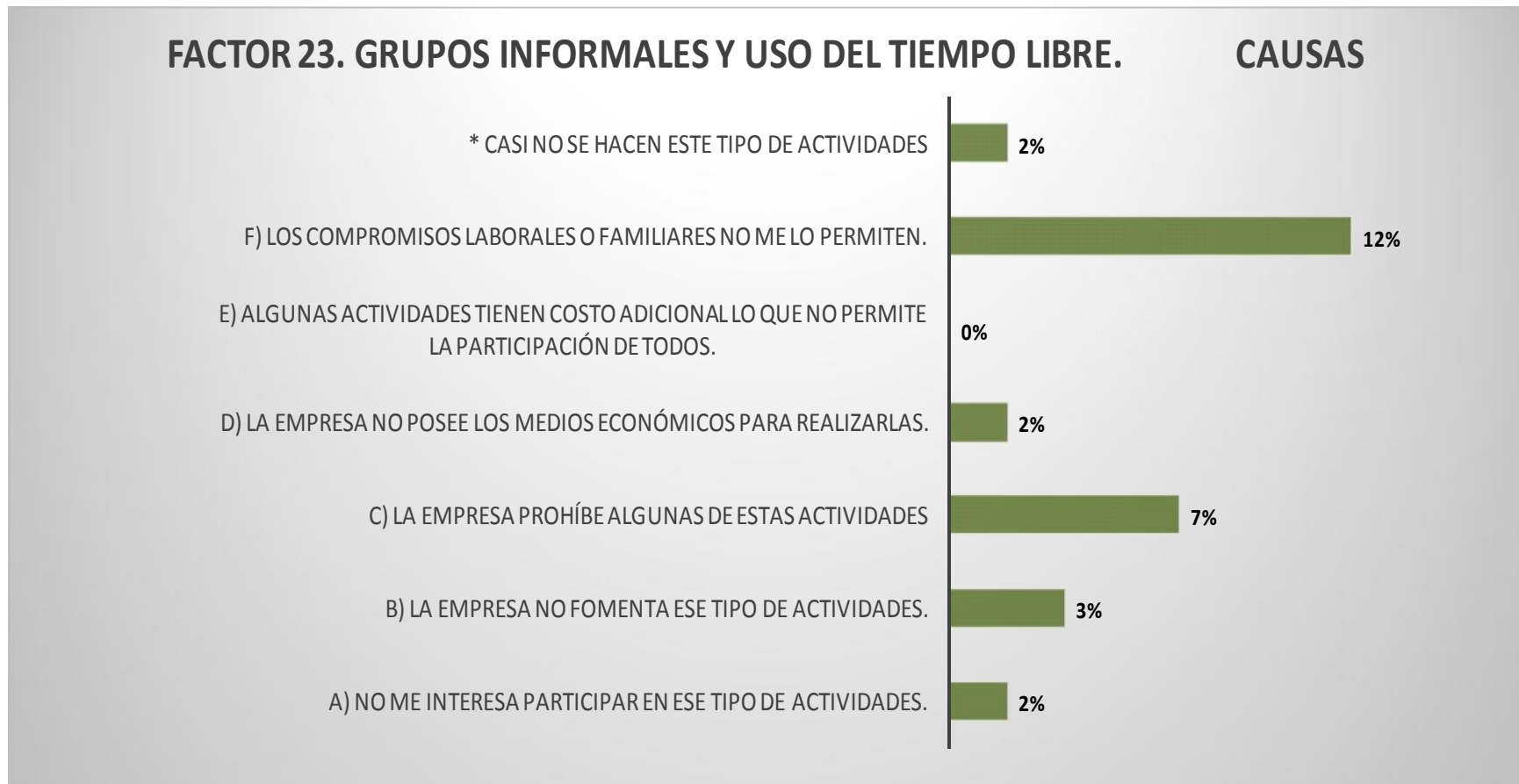
23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE				23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	43	73%	1	0	0,0%
9	MUY BUENO	4	7%	2	1	1,7%
8	BUENO	2	3%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	5	8%	4	1	1,7%
4,0 - 5,0	MALO	4	7%	5	3	5,1%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	1	1,7%
		59	100%	7	4	6,8%
				8	2	3,4%
				9	4	6,8%
				10	43	72,9%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,1	
				DESVIACION ESTANDAR	1,8	



Fuente. Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 28.** Identificación de las causas grupos informales y uso del tiempo libre.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

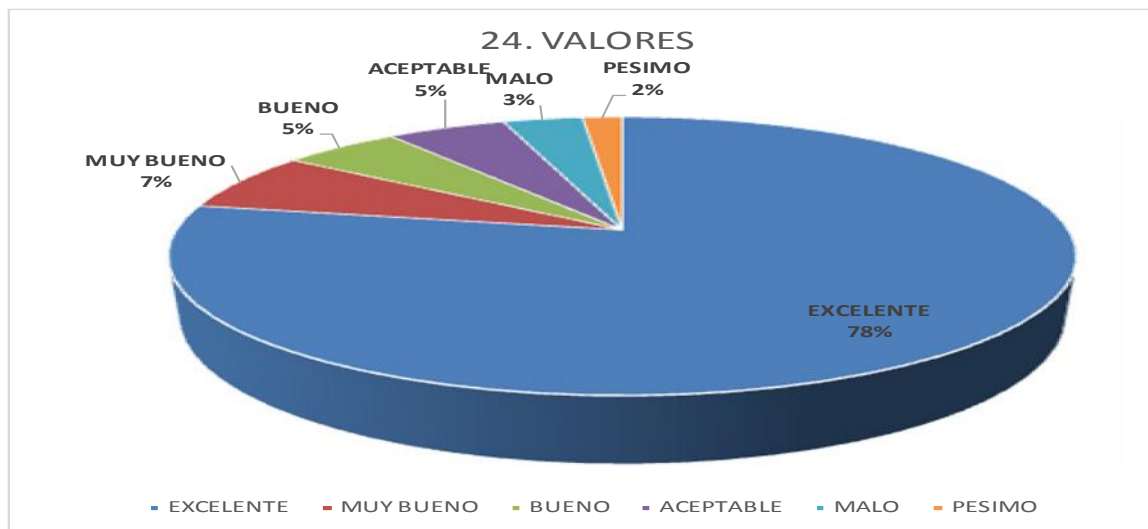
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Establecer compromisos para fortalecer debilidades.
- No tener tantas limitantes a la hora de desarrollar actividades.
- La empresa maneja grupos y uso del tiempo libre.
- Falta realizar actividades que motiven a los colaboradores a participar de ellas.
- Además falta apoyo de la empresa para actividades extras.
- Optimizar funciones y responsabilidades para bajar la carga laboral y poder participar de las diferentes actividades.
- Ya que si se le dedica el tiempo para participar los compromisos laborales se aumentan y no se puede compartir en familia.
- Siempre contribuyendo a la motivación. Se hace solo lo permitido.
- Generar actividades y espacios para fomentar integración, como campeonatos deportivos.
- Como el deporte para el empleado.
- Las actividades deben de ser más lúdica no solo pararse al frente y leer y leer.
- Mayor coordinación e información de las actividades.

**5.2.24 Análisis de factor valores.**

**Tabla 29.** Análisis de factor valores.

24. VALORES				24. VALORES		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	24.1 ¿Existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como el respeto por la gente, ser ejemplo de integridad, el logro, al servicio, a la innovación, al mejoramiento continuo, al trabajo en equipo?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	46	78%	1	1	1,7%
9	MUY BUENO	4	7%	2	0	0,0%
8	BUENO	3	5%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	3	5%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	1	2%	6	0	0,0%
		59	100%	7	3	5,1%
				8	3	5,1%
				9	4	6,8%
				10	46	78,0%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	9,4	
				DESVIACION ESTANDAR	1,6	

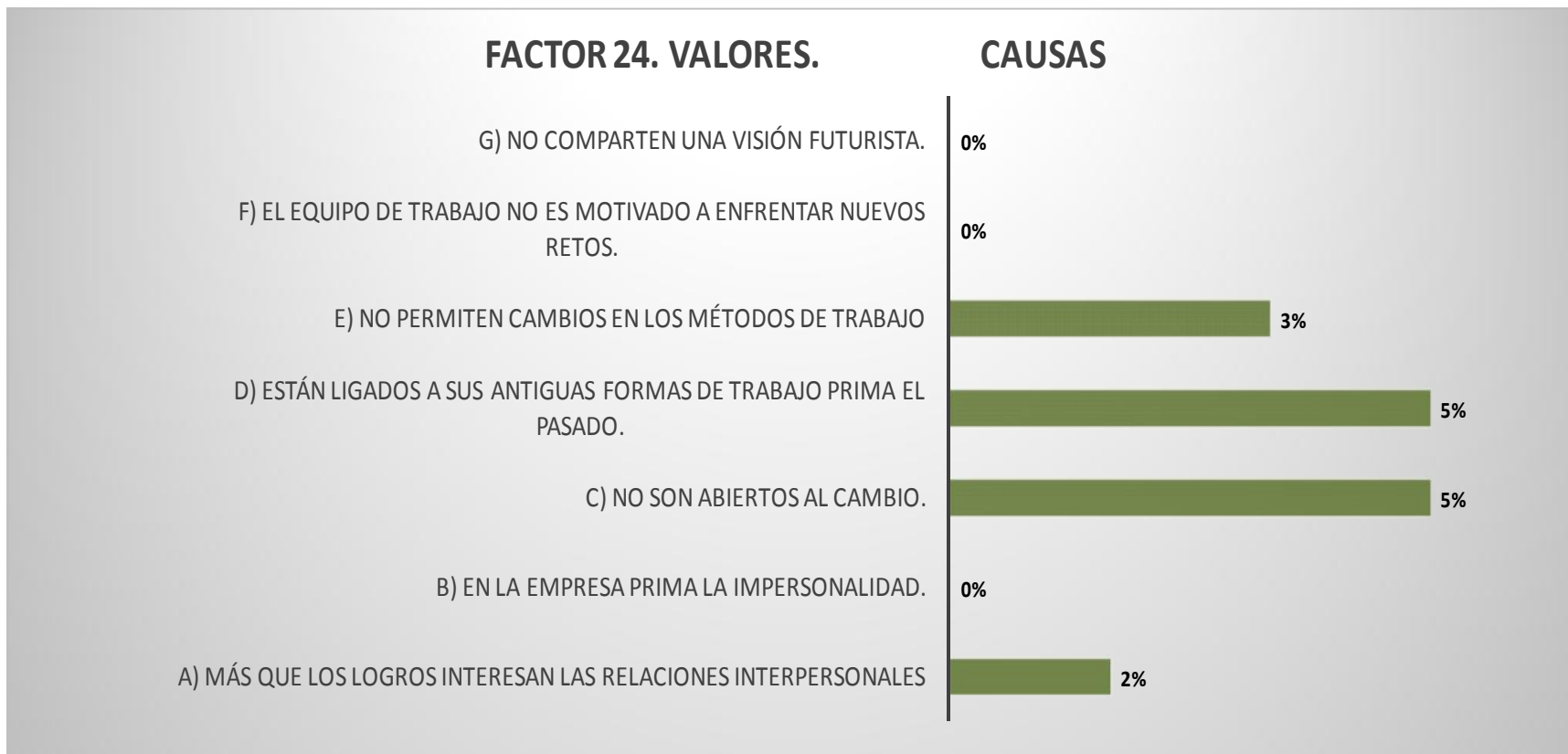


**Fuente.** Autores



**a. Identificación de las causas:**

**Figura 29.** Identificación de las causas valores.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

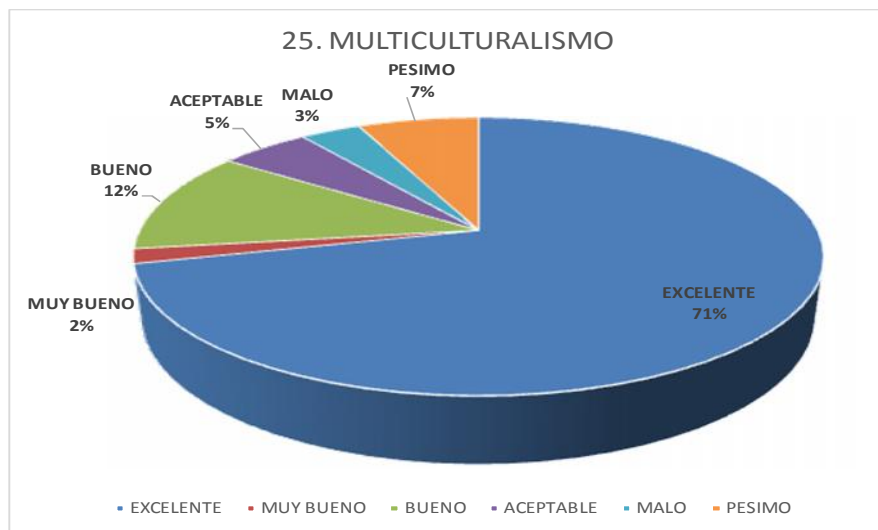
Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: algunos comentarios:

- Generar cultura al cambio.
- La empresa maneja valores.
- Faltan más intereses de los empleados para ciertos eventos.
- Siempre nos fomentan los valores.
- No tienen en cuenta las formas de trabajo que plantea el personal.
- Muchos empleados desean la oportunidad de un estudio formal seria valido la oportunidad para el estudiar.
- Hay muchos líderes que son buenos dirigentes, pero otros son capataces.

**5.2.25 Análisis de factor multiculturalismo.**

**Tabla 30.** Análisis de factor multiculturalismo.

25. MULTICULTURALISMO				25. MULTICULTURALISMO		
CALIFICACION NUMERICA	CUALIFICACION CUALITATIVA	frecuencia	PUNTAJE	25.1 ¿Considera usted que en la empresa existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?	FRECUENCIA	PARTICIPACION
10	EXCELENTE	42	71%	1	3	5,1%
9	MUY BUENO	1	2%	2	1	1,7%
8	BUENO	7	12%	3	0	0,0%
6,0 - 7,0	ACEPTABLE	3	5%	4	0	0,0%
4,0 - 5,0	MALO	2	3%	5	2	3,4%
0,0 - 3,0	PESIMO	4	7%	6	1	1,7%
		59	100%	7	2	3,4%
				8	7	11,9%
				9	1	1,7%
				10	42	71,2%
				TOTAL	59	100%
				PROMEDIO	8,8	
				DESVIACION ESTANDAR	2,4	

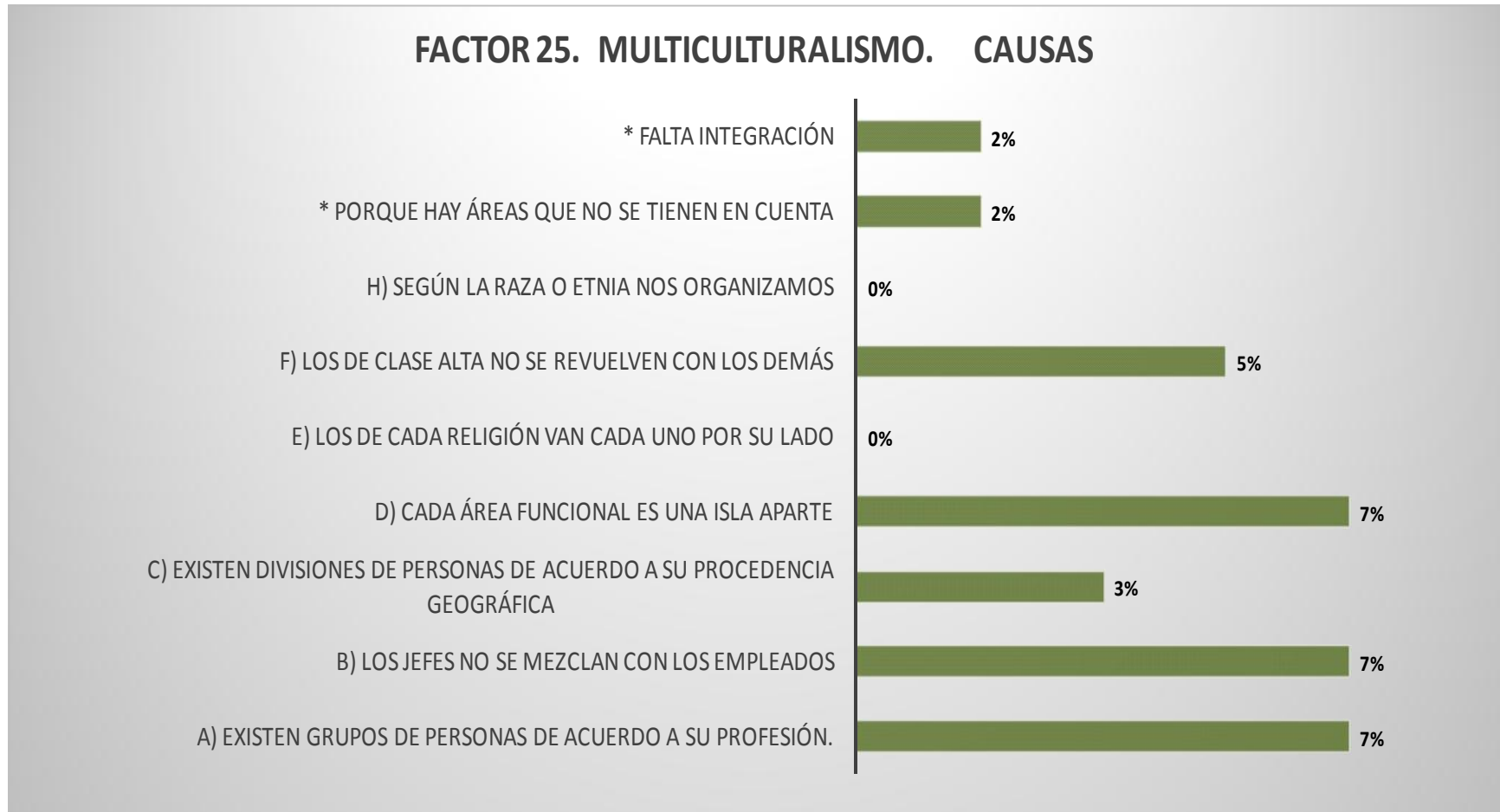


Este valor constituye la media entre los factores ubicándose en la posición 13, obtiene una valoración de percepción del 8,8 considerándose buena

**Fuente.** Autores

**a. Identificación de las causas:**

**Figura 30.** Identificación de las causas multiculturalismo.



**Fuente.** Autores

**b. Identificación de las soluciones:**

Las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: comentarios recibidos:

- Fortalecimiento en la unión de áreas.
- La empresa maneja una sola cultura. No existen multiculturas en la compañía, todos somos iguales para ella.
- En realidad a cada uno se le respeta su formación y creencia religiosa así como también su cultura y costumbres.
- Ser invitados todos sin excepción alguna.
- Mayor cohesión, participación e información de los eventos importantes para la organización.
- Escuchar y entender más a los operarios.
- Dar a entender a las personas de alto estrato que todos somos iguales.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

132

## **CAPITULO 6**

### **PLAN DE MEJORAMIENTO**

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO

**Tabla 31.** Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Relación con la compañía	Proyecto formal de empresa	Inculcar la visión estratégica y los valores de la compañía en los colaboradores	- Diseñar una campaña de divulgación de la estructura organizacional donde se resalten la visión estratégica y valores de la compañía  - Implementar procesos autónomos y que permitan la integración de todas las áreas involucradas en el proceso	Realizar campaña que incluya material didactico para informar la visión estratégica y los valores de la compañía	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa, Material didáctico R. Técnicos = Impresoras, pantallas R. Económicos = Costo del material didáctico R. Administrativos = Logística de la campaña	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano
	Estructura Organizacional	Integrar todas las partes de la organización para lograr una sinergia donde no se limite por las diferentes áreas de la estructura organizacional		Establecer directrices para toma de decisiones basadas en los procesos	R. humanos = Gerentes, Jefes de área R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Ninguno R. Económicos = Ninguno R. Administrativos = Información de la directriz	Gerencias
	Normas y reglamentos	Interiorizar las normas y reglamentos de la compañía permitiendo que se conviertan en parte del actuar de los miembros de la familia Postobon		Analizar las normas y detectar cuales van en contra de la productividad laboral	R. humanos = Gerentes, Jefes de área R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Ninguno R. Económicos = Ninguno R. Administrativos = Revisión de procedimientos y sus normas	Gerencias con apoyo de jefes de área
	Identidad e Imagen de la Organización	Mantener la Identidad e Imagen de la organización		Sostener los mecanismos que utiliza la compañía para mantener informados acerca de sus logros y exitos, inspirando el orgullo de ser parte de Postobon.	R. humanos = Departamento de comunicaciones corporativas R físicos = Videos institucionales, revistas mensuales, mensajes en la web R. Técnicos = Computadores R. Económicos = Costo del material alusivo a los logros de la compañía R. Administrativos = Logística de las campañas	Comunicaciones Corporativas
	Valores	Integrar los valores de la organización en el desarrollo diario de las actividades de la compañía		Se aplica la actividad de proyecto formal de empresa	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa, Material didáctico R. Técnicos = Impresoras, pantallas R. Económicos = Costo del material didáctico R. Administrativos = Logística de la campaña	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano

Fuente. Autores

**Tabla 31.** (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Relación con Jefe-Supervisor	Liderazgo	Fomentar un estilo de liderazgo participativo en donde se involucren todas las partes dentro de la organización	- Capacitar a Jefes y supervisores en liderazgo para desarrollar una verdadera planeación y distribución de actividades	Implementar un plan de capacitación para Líderes de área y supervisores en manejo de personal, programación, planeación y seguimiento de actividades Facilitar espacios donde se comuniquen ideas e inquietudes de los operarios a sus líderes	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Costo de la capacitación, refrigerios R. Administrativos = Implementación del plan de capacitación	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano  Gerencias Líderes de área
	Solución de conflictos de intereses	Armonizar las relaciones entre los colaboradores de la compañía.	- Capacitar a Jefes y supervisores en solución de conflictos	Desarrollar una metodología para la solución de conflictos que involucre todas las partes	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = computadores R. Económicos = Ninguno R. Administrativos = Desarrollo de la metodología	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano
PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Relación con capacitación y formación	Desarrollo Personal	Diseñar programas académicos que permitan la formación laboral de los colaboradores así como su desarrollo profesional	- Diseñar un plan de formación y capacitación que mejore las competencias de los colaboradores teniendo en cuenta las limitantes como horarios y responsabilidades a cargo.  - Revisar el procedimiento interno de selección de personal con el fin de garantizar mayor agilidad, rigurosidad y un análisis exhaustivo que permita relacionar persona - cargo.	Considerar la posibilidad de reactivar los fondos de Lumnia para apoyar económicamente la superación profesional de los colaboradores Desarrollar capacitaciones a través de la universidad Postobon dirigida a todos los cargos que mejoren los procesos Estudiar las debilidades de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores y potencializarlas a través de la Universidad Postobon Actualizar los convenios con entidades de Educación superior en especial con aquellas que brinden formación virtual y programas afines a la Misión de la compañía	R. humanos = Coordinadora desarrollo Organizacional, Coordinador de bienestar laboral R físicos = Universidades, institutos tecnológicos R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Costo del programa de estudio o capacitaciones R. Administrativos = Convenios con instituciones académicas	Coordinación de desarrollo Humano Coordinación de bienestar laboral
	Selección e inducción	Desarrollar una metodología que permita a los cargos con mayor rotación tener una inducción que mide sus destrezas en el cargo		Analizar la viabilidad de un pasadía en cargos operativos del área de almacenamiento y distribución para los preseleccionados a contratar.	R. humanos = Coordinadora desarrollo Humano y gestión humana en planta R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Pasadía del personal preseleccionado R. Administrativos = Realización del proceso de selección	Coordinación de desarrollo Humano Gestión Humana en planta Jefes de área

**Fuente.** Autores



**Tabla 31.** (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Relación con infraestructura	Instalación y elementos del trabajo	Propiciar un lugar de trabajo agradable, comodo y seguro donde el colaborador cuente con todas las herramientas necesarias para realizar sus labores.	- Realizar un diagnostico de los factores influyentes en la comodidad y seguridad del trabajador	Estudiar la posibilidad de habilitar sanitarios mas cercas a las áreas productivas Revisar la iluminación de la planta y establecer un plan de mantenimiento de lamparas Mejorar la seguridad de algunos senderos peatonales Revisar el proceso de compras para tener los elementos de trabajo a tiempo	R. humanos = Gerentes, Supervisor de servicios generales R físicos = área física de la compañía R. Técnicos = Equipos de obras civiles R. Económicos = Costo de las obras de mejora de la planta física R. Administrativos = Convenios con instituciones académicas	Gerencia de Operaciones Supervisor de servicios generales División nacional de infraestructura Coordinación de seguridad y salud en el trabajo
Motivación y reconocimiento	Reconocimiento	Reconocer los esfuerzos de los miembros de la compañía por realizar su trabajo comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la organización.	- Diseñar una campaña de reconocimiento que inspire y motive el compromiso por los buenos resultados	Implementar la practica de actividades para reconocer: el empleado del mes por área (Detalle simbólico y reconocimiento público en la reunión mensual), premiar la mejor propuesta de mejoramiento.	R. humanos = Gerentes, gestión Humana R físicos = Sitio para desarrollo del evento R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales (sonido) R. Económicos = Costo de las campañas R. Administrativos = Logística de las campañas tales como detalle simbólico	Gerencias Jefes de área Gestión Humana
	Celebraciones y Ceremonias	Motivar la participación de los colaboradores en las celebraciones ofrecidas por la compañía con el ánimo de mejorar la integración de las personas y sus equipos de trabajo.	- Generar compromiso de participación de los colaboradores en las Celebraciones de la empresa	Asegurar que los jefes de área motiven la participación de sus colaboradores en las celebraciones de la compañía	R. humanos = Gerentes, Coordinación de bienestar laboral R físicos = Sitio para desarrollo del evento R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales (sonido) R. Económicos = Costo del evento R. Administrativos = Logística de la actividad	Gerencias Coordinación de bienestar laboral Jefes de área Gestión Humana en planta
Comunicación	Participación	Hacer partícipes a todos los colaboradores de las decisiones tomadas y por tomar de la compañía	- Propiciar espacios y medios para promover la participación de los colaboradores que permitan expresar sus ideas y sentires, así como la comunicación y retroalimentación del jefe a su subordinado y viceversa.	Promover la participación de los colaboradores mediante buzones de sugerencias y reuniones con el equipo de trabajo	R. humanos = Gerentes, Jefes de área R físicos = Sitio para instalación del buzón R. Técnicos = Computadores R. Económicos = Costo del evento R. Administrativos = Logística de la actividad	Gerencias Jefes de área
	Libertad de Expresión	Garantizar la libertad de expresión y los medios para la misma en todas las áreas de la compañía				
	Comunicación y retroalimentación	Establecer canales de comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores de la compañía.				

**Fuente.** Autores

**Tabla 31.** (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
<b>Relación con compañeros</b>	Holismo y Sinergia	Promover el trabajo en equipo y la integración de todas las áreas de la compañía para alcanzar los objetivos estratégicos	- Diseñar talleres para el desarrollo del trabajo en equipo en las diferentes áreas.  - Realizar campañas que revivan los valores como la solidaridad, el respeto, la comunicación asertiva y compromiso.  - Facilitar espacios que permitan la integración de los colaboradores tales como encuentros deportivos, eventos sociales entre otros.	Desarrollar capacitación de trabajo en equipo	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyector, computadores R. Económicos = Costo de la capacitación, refrigerios R. Administrativos = Implementación del plan de capacitación	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano Jefes de área
	Relaciones Interpersonales	Propiciar un espacio ameno donde se vivan en armonía las relaciones interpersonales		Realizar campañas semanales de valores cotidianos que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales. Por ejemplo, la semana del saludo	R. humanos = Gerentes, coordinadores de desarrollo Humano R físicos = Videos institucionales, mensajes en la web R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales R. Económicos = Costo de la campaña (Materiales, divulgación) R. Administrativos = Logística de las campañas	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano Jefes de área
	Calidad de Servicio al cliente interno	Comprometer a los colaboradores en el pleno desarrollo de sus actividades		Resaltar la importancia de la contribución personal al logro de las metas organizacionales y desarrollo de campaña sobre compromiso.	R. humanos = Gerentes, coordinadores de desarrollo Humano R físicos = Videos institucionales, mensajes en la web R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales R. Económicos = Costo de la campaña (Materiales, divulgación) R. Administrativos = Logística de las campañas	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano Jefes de área
	Grupos informales y uso del tiempo libre	Facilitar espacios para el desarrollo social de los colaboradores y su integración entre los diferentes grupos		Desarrollar actividades donde se integren los colaboradores en ambientes de sano esparcimiento como campeonatos deportivos, cine, celebraciones y demás ofrecidos por la compañía.	R. humanos = Gerentes, coordinadores de bienestar laboral R físicos = Sitio para desarrollo del evento R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales R. Económicos = Costo de la campaña (Materiales, divulgación) R. Administrativos = Logística de las campañas	Gerencias Coordinación de bienestar laboral
	Multiculturalismo	Promover espacios de integración entre los colaboradores sin importar diferencias culturales		Garantizar la participación de todo el personal en los espacios sociales que propicia la empresa	R. humanos = Gerentes, coordinadores de bienestar laboral R físicos = Sitio para desarrollo del evento R. Técnicos = Computadores, medios audiovisuales R. Económicos = Costo de alquiler del sitio R. Administrativos = Logística del evento	Gerencias Coordinación de bienestar laboral Jefes de área

**Fuente.** Autores

**Tabla 31.** (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO						
VARIABLE	FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Relación con el cargo	Toma de Decisiones	Orientar la toma de decisiones por parte de los líderes hacia la participación de las personas relacionadas con las mismas	- Establecer mecanismos donde se expresen las opiniones y sugerencias del personal, que puedan ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones	Promover la participación de los colaboradores mediante buzones de sugerencias y reuniones con el equipo de trabajo	R. humanos = Gerentes, Jefes de área R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Computadores R. Económicos = Costo del buzón de sugerencias R. Administrativos = Reuniones operativas	Gerencias Jefes de área
	Trabajo Gratificante	Capacitar a los colaboradores en sus diferentes roles y actividades	- Afinar los procesos de selección de tal forma que las personas se ajusten a los perfiles	Identificar capacitaciones que permitan mejorar las competencias de los cargos	R. humanos = Gerentes, Coordinadora desarrollo humano R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Costo de la capacitación, refrigerios R. Administrativos = Implementación del plan de capacitación	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano Jefes de área
	Estabilidad laboral	Elaborar un plan de carrera que permita a los colaboradores soñar con una superación personal y profesional	- Diseñar planes de carrera por áreas que permitan visualizar un plan de ascenso a los colaboradores	Dar a conocer el plan de carrera por áreas que permita crecer al interior de la empresa	R. humanos = Coordinadora desarrollo Organizacional, Coordinadora desarrollo Organizacional R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Costo del plan de carrera R. Administrativos = Implementación del plan de carrera	Coordinación de desarrollo Organizacional Coordinación de desarrollo Humano
	Salario	Analizar la posibilidad de equilibrar los salarios e implementar incentivos para los colaboradores	- Realizar un estudio de las responsabilidades de los cargos y evaluar sus salarios	Revisar la posibilidad de equilibrar los salarios entre cargos con responsabilidades similares Valorar la posibilidad de establecer incentivos por cumplimiento de indicadores en todas las áreas.	R. humanos = Coordinadora desarrollo Organizacional, Gerentes R físicos = Instalaciones de la empresa R. Técnicos = Proyectoros, computadores R. Económicos = Aumento del costo de nómina y de los incentivos R. Administrativos = Elaboración del plan de carrera	Gerencias Coordinación de desarrollo Organizacional

**Fuente.** Autores

### 6.1 Cronograma de actividades y costos

**Tabla 32.** Cronograma de actividades y costos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE								
					SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
- Diseñar una campaña de divulgación de la estructura organizacional donde se resalten la visión estratégica y valores de la compañía	Realizar campaña que incluya material didáctico para informar la visión estratégica y los valores de la compañía	Planta Neiva	Coordinación de desarrollo Humano	\$ 1.000.000																														
	Establecer directrices para toma de decisiones basadas en los procesos	Sala de Gerencia	Gerencias	\$ -																														
	Analizar las normas y detectar cuáles van en contra de la productividad laboral	Planta Neiva	Gerencias y Jefes de área	\$ -																														
- Implementar procesos autónomos y que permitan la integración de todas las áreas involucradas en el proceso	Sostener los mecanismos que utiliza la compañía para mantener informados acerca de sus logros y éxitos, inspirando el orgullo de ser parte de Postobon.	Sala de capacitaciones	Departamento de comunicaciones corporativas	\$ 10.000.000	el costo mayor lo asume el corporativo.																													
	Se aplica la actividad de proyecto formal de empresa	Planta Neiva	Coordinación de desarrollo Humano	\$ 1.000.000																														

**Fuente.** Autores

**Tabla 32.** (Continuación)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																						
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE												
					SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
<p>- Diseñar talleres para el desarrollo del trabajo en equipo en las diferentes áreas.</p> <p>- Realizar campañas que revivan los valores como la solidaridad, el respeto, la comunicación asertiva y compromiso.</p> <p>- Facilitar espacios que permitan la integración de los colaboradores tales como encuentros deportivos, eventos sociales entre otros.</p>	Desarrollar capacitacion de trabajo en equipo	Sala de capacitaciones	Coordinación de desarrollo Humano	\$ 4.500.000																																		
	Realizar campañas semanales de valores cotidianos que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales. Por ejemplo, la semana del salud	Planta Neiva	Coordinación de desarrollo Humano	\$ 5.000.000																																		
	Resaltar la importancia de la contribución personal al logro de las metas organizacionales y desarrollo de campaña sobre compromiso.	Sala de capacitaciones	Gerencias	\$ 500.000																																		
	Desarrollar actividades donde se integren los colaboradores en ambientes de sano esparcimiento como campeonatos deportivos, cine, celebraciones y demás ofrecidos por la compañía.	Espacios deportivos de la planta Club Campestre	Coordinación de bienestar laboral Gerencias	\$ 10.000.000																																		
	Garantizar la participación de todo el personal en los espacios sociales que propicia la empresa	Espacios deportivos de la planta Club Campestre	Coordinación de bienestar laboral Jefes de área	\$ -																																		

**Fuente.** Autores

**Tabla 32.** (Continuación)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																													
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
					SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
- Capacitar a Jefes y supervisores en liderazgo para desarrollar una verdadera planeación y distribución de actividades	Implementar un plan de capacitación para Líderes de área y supervisores en manejo de personal, programación, planeación y seguimiento de actividades Facilitar espacios donde se comuniquen ideas e inquietudes de los operarios a sus líderes	Sala de capacitaciones	Coordinación de desarrollo Humano	\$ 10.500.000																									
- Capacitar a Jefes y supervisores en solución de conflictos	Desarrollar una metodología para la solución de conflictos que involucre todas las partes	Sala de Gerencia	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano	\$ -																									
- Establecer mecanismos donde se expresen las opiniones y sugerencias del personal, que puedan ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones	Promover la participación de los colaboradores mediante buzones de sugerencias y reuniones con el equipo de trabajo	Planta Neiva	Gerencias Jefes de área	\$ 100.000																									
- Afinar los procesos de selección de tal forma que las personas se ajusten a los perfiles	Identificar capacitaciones que permitan mejorar las competencias de los cargos	Planta Neiva	Gerencias Coordinación de desarrollo Humano	\$ -	se pueden conseguir con el SENA																								
- Diseñar planes de carrera por áreas que permitan visualizar un plan de ascenso a los colaboradores	Dar a conocer el plan de carrera por áreas que permita crecer al interior de la empresa	Sala de capacitaciones	Coordinación de desarrollo Organizacional	\$ -																									
- Realizar un estudio de las responsabilidades de los cargos y evaluar sus salarios	Revisar la posibilidad de equilibrar los salarios entre cargos con responsabilidades similares Valorar la posibilidad de establecer incentivos por cumplimiento de indicadores en todas las áreas.	Sala de Gerencia	Gerencias Coordinación de desarrollo Organizacional	\$ -																									

**Fuente.** Autores

Tabla 32. (Continuación)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																													
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
					SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
- Diseñar un plan de formación y capacitación que mejore las competencias de los colaboradores teniendo en cuenta las limitantes como horarios y responsabilidades a cargo.  - Revisar el procedimiento interno de selección de personal con el fin de garantizar mayor agilidad, rigurosidad y un análisis exhaustivo que permita relacionar persona - cargo.	Considerar la posibilidad de reactivar los fondos de Lumnia para apoyar económicamente la superación profesional de los colaboradores Desarrollar capacitaciones a través de la universidad Postobon dirigida a todos los cargos que mejoren los procesos Estudiar las debilidades de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores y potenciarlas a través de la Universidad Postobon Actualizar los convenios con entidades de Educación superior en especial con aquellas que brinden formación virtual y programas afines a la Misión de la compañía	Planta Neiva  Instituciones de educación formal	Coordinación de desarrollo Humano  Coordinación de bienestar laboral	\$ -																									
	Analizar la viabilidad de un pasadia en cargos operativos del área de almacenamiento y distribución para los preseleccionados a contratar.	Planta Neiva	Gestión humana en planta	\$ 500.000																									

Fuente. Autores

Tabla 32. (Continuación)

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
					SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
- Realizar un diagnóstico de los factores influyentes en la comodidad y seguridad del trabajador	Estudiar la posibilidad de habilitar sanitarios más cercas a las áreas productivas Revisar la iluminación de la planta y establecer un plan de mantenimiento de lámparas Mejorar la seguridad de algunos senderos peatonales Revisar el proceso de compras para tener los elementos de trabajo a tiempo	Planta Neiva	Gerencia de Operaciones	\$ 1.000.000																										
	- Diseñar una campaña de reconocimiento que inspire y motive el compromiso por los buenos resultados  - Generar compromiso de participación de los colaboradores en las Celebraciones de la empresa	Sala de capacitaciones	Gerencias Jefes de área Gestión Humana	\$ 3.000.000																										
	Asegurar que los jefes de área motiven la participación de sus colaboradores en las celebraciones de la compañía	Planta Neiva	Gerencias Coordinación de bienestar laboral	\$ -																										
	- Propiciar espacios y medios para promover la participación de los colaboradores que permitan expresar sus ideas y sentimientos, así como la comunicación y retroalimentación del jefe a su subordinado y viceversa.	Promover la participación de los colaboradores mediante buzones de sugerencias y reuniones con el equipo de trabajo  Realizar capacitación de comunicación asertiva	Planta Neiva  Sala de capacitaciones	Gerencias Jefes de área  Gerencias Coordinación de desarrollo Humano	\$ -  \$ 4.500.000																									
	<b>TOTAL</b>			\$ 51.600.000																										

Fuente. Autores



## **CAPITULO 7**

### **CONCLUSIONES**

## 7. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la última medición de clima organizacional realizada por la empresa Gaseosas de Córdoba SAS Neiva en el año 2015, y cambiando su escala de valoración de cero (0) a cien (100), a escala de cero a 10 para comparar con nuestra medición actual, tenemos que la medición de clima en el continuo de la valoración mejora en 1,82 puntos absolutos, los cuales corresponden a un incremento de la satisfacción del 25,8%, lo cual permite inferir que la Organización viene desarrollando estrategias y acciones concretas para mejorar la percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional.

**Tabla 33.** Calificación de clima organizacional

	AÑO 2015	AÑO 2017	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL
Calificación de clima organizacional	7,041	8,86	1,82	25,8%

**Fuente.** Autores

En general se observa que la Organización cuenta con una buena percepción por parte de sus trabajadores, en algunos comentarios dejan consignado el orgullo que sienten por pertenecer a esta empresa que es reconocida en el ámbito nacional, esta valoración es importante porque los trabajadores están receptivos a los cambios que viene realizando la empresa, y están dispuestos a apoyarla.

Se reciben comentarios puntuales de situaciones a mejorar en la oportunidad de la gestión de compras tanto de elementos de protección como elementos de trabajo, algunas mejoras locativas necesarias para un área en particular, manifiestan la necesidad de ser escuchados y que sus opiniones se han tenidas en cuenta, también hay oportunidad para mejorar aspectos de reconocimiento, hay personas que desean seguir creciendo y esperan apoyo para seguirse capacitando, se necesita cohesionar mejor el trabajo en equipo de alguno grupos, sin lugar a dudas los subalternos consideran que los líderes necesitan apoyo en capacitación de tal forma que mejoren sus habilidades en manejo de equipos de trabajo, también reconocen que algunos jefes tienen una carga laboral alta y es necesario capacitar, personal de apoyo a su gestión.

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Cordoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

145

El factor salarial es el peor calificado, sin embargo algunas personas consideraron que recibían una remuneración justa. En las propuestas de mejora se deja a consideración la posibilidad de revisar las cargas de responsabilidad versus salarios.

Estamos agradecidos con la empresa que nos permitió realizar este estudio y acceder a información para dar contexto al informe, también nuestros agradecimientos a la Universidad Surcolombiana y al Dr. Álvaro Zapata por sus orientaciones. Esperamos que nuestros humildes aportes sean de utilidad y valor para la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Documento material de Apoyo Seminario de Gerencia de Investigaciones Empresariales. Especialización Alta Gerencia. Universidad Surcolombiana. PhD. Ramírez Plazas Elías.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos Mc Graw Hill Décima Edición.

La encuesta aplicada en formulario google pdf. Encuesta clima laboral. Recuperado de [https://docs.google.com/forms/d/16KPHJpgzfCPH8BJc\\_ishdbLxTPjTVtRiD\\_69LAKhbMc/edit](https://docs.google.com/forms/d/16KPHJpgzfCPH8BJc_ishdbLxTPjTVtRiD_69LAKhbMc/edit)

Manual Sistema de Gestión de Calidad Postobon S.A.

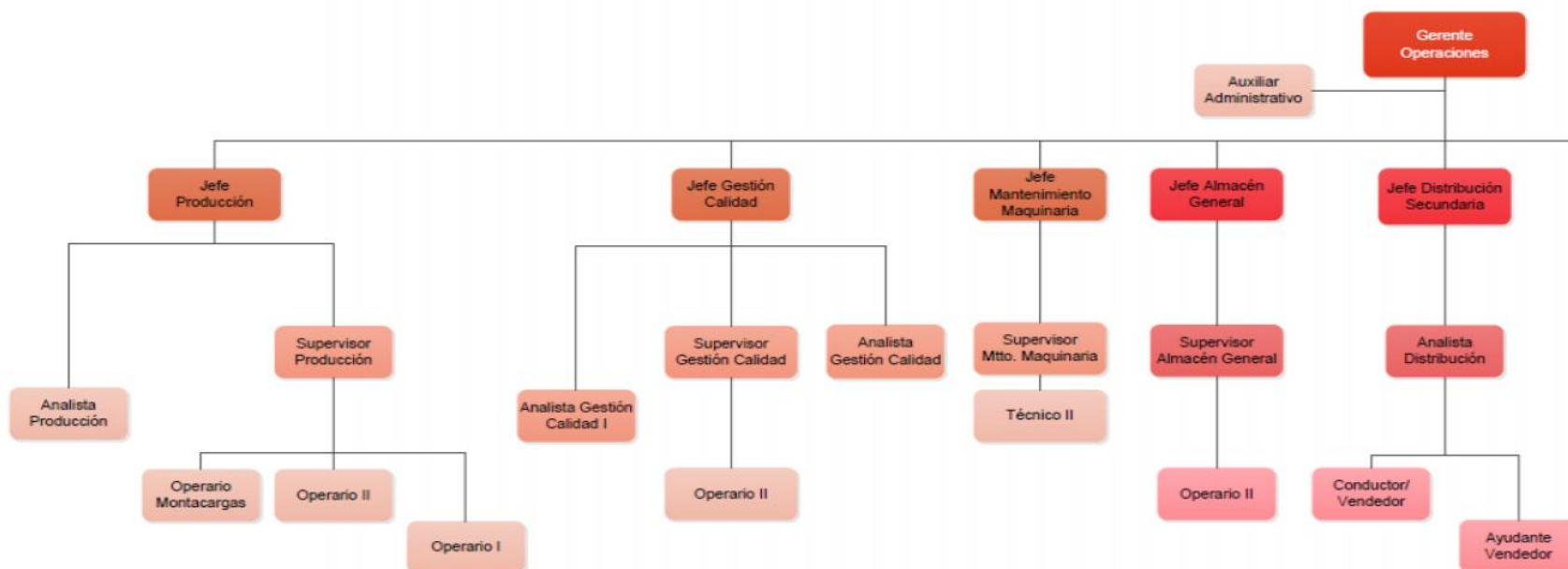
Normas Apa (2016). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/presentacion-de-trabajos/estandar-apa>

Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L. (2013). Análisis de la Cultura y el clima Organizacional, en Direccionamiento Estratégico (libro en proceso de evaluación para publicación)

## ANEXOS

### Anexo A. Organigrama

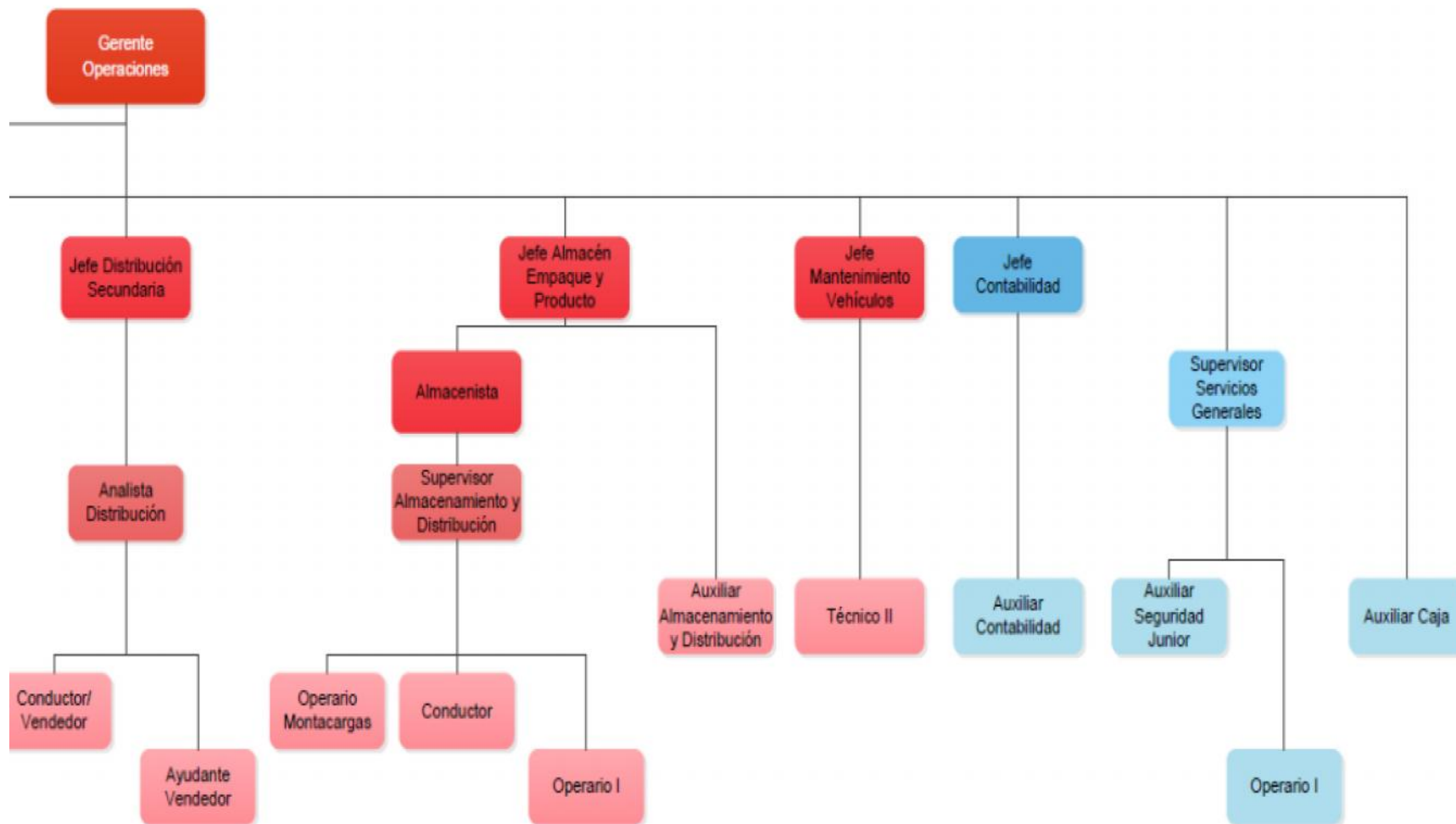
Figura 31. Organigrama



Fuente. Autores

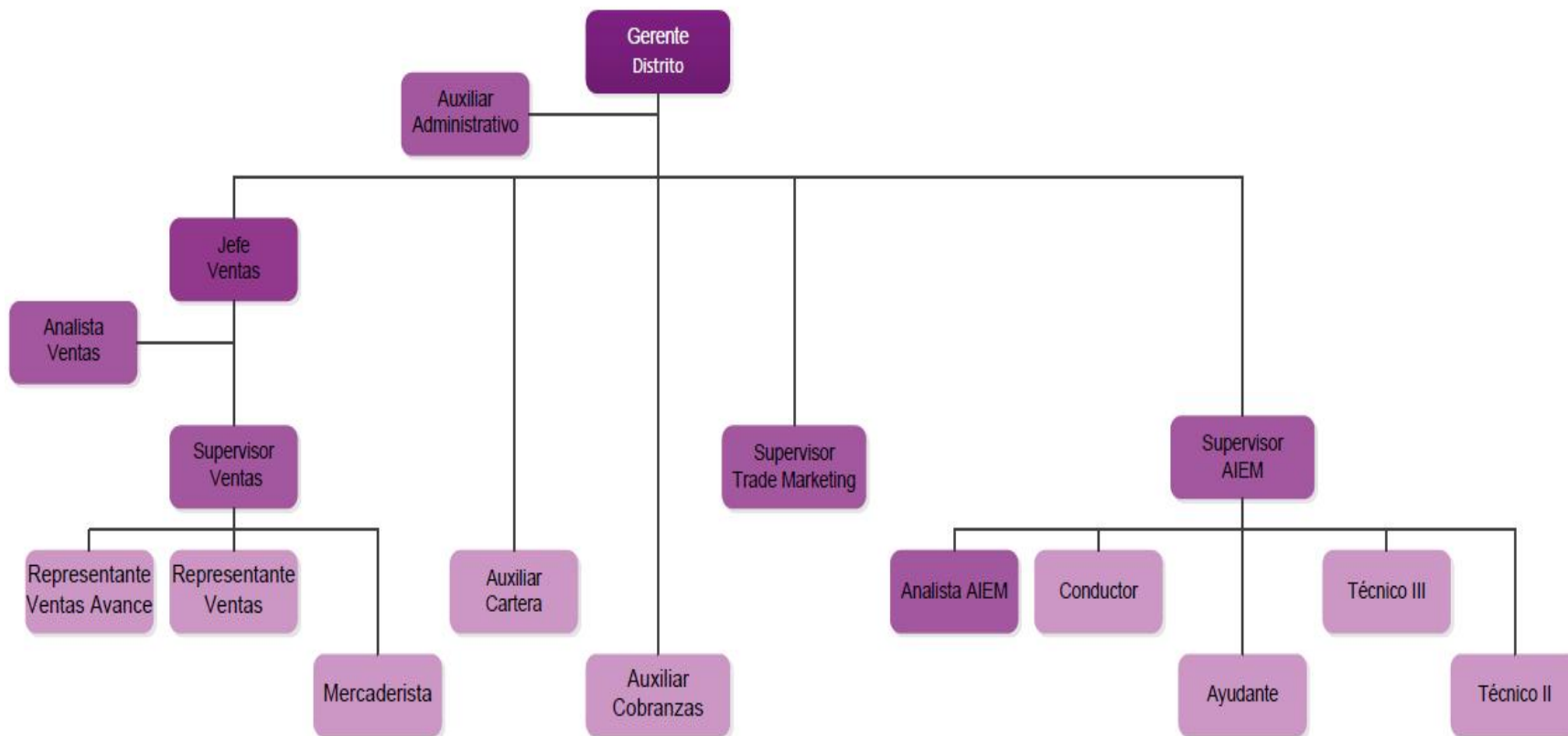
Nota: Se adjunta por partes, iniciando desde la gerencia de operaciones.

Figura 31. (Continuación)



Fuente. Autores

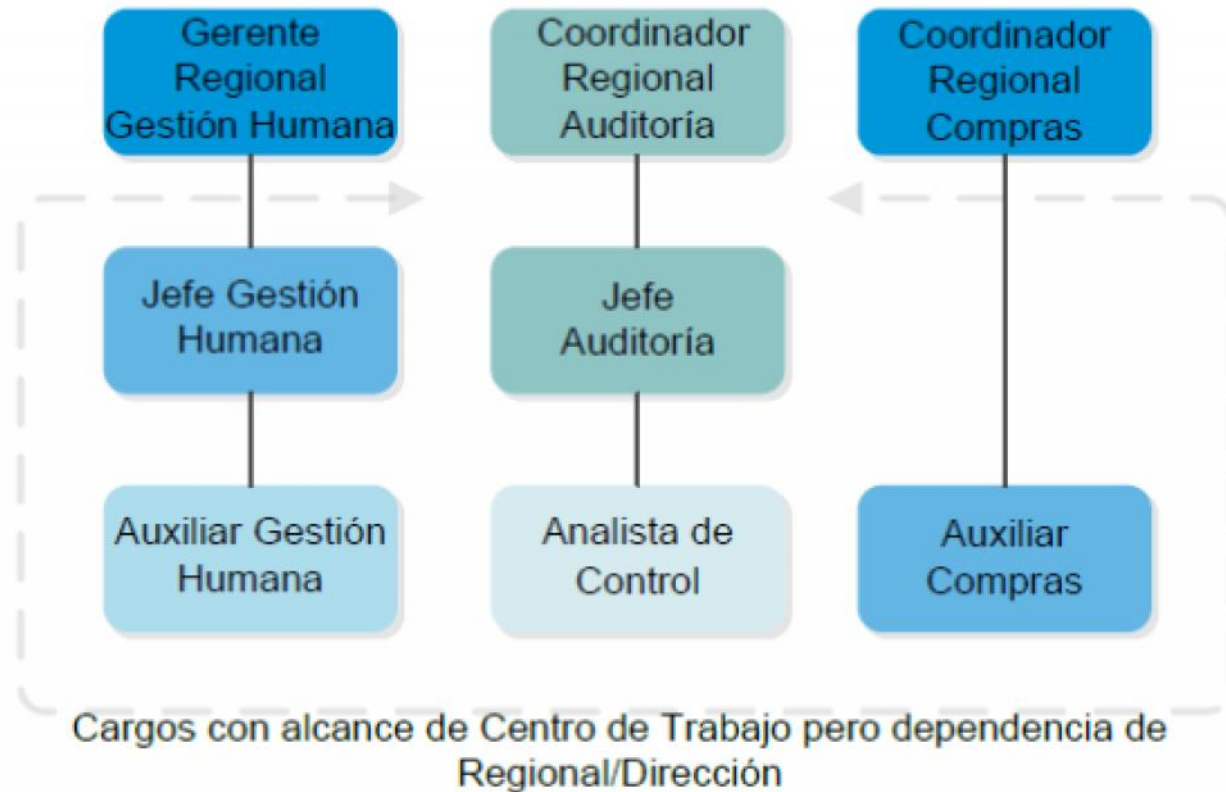
Figura 31. (Continuación)



Fuente. Autores

Nota: Continuamos organigrama con la gerencia de distrito encargada de la parte comercial de la empresa.

Figura 31. (Continuación)



Fuente. Autores

Nota: Se termina el organigrama con los cargos que tienen una dependencia regional.



Anexo B. Lista del personal encuestado

Tabla 34. Lista del personal encuestado

LISTA DE PERSONAL ENCUESTADO					
No.	Número de identificación	Nombre completo	Cargo	Subdivisión de personal	Unidad estratégica
1	7712830	QUEVEDO GARZON JHON JAIRO	OPERARIO II	Calidad	Técnica
2	1093738021	PEÑARANDA NOCUA FERNANDO	ANALISTA GESTION CALIDAD	Calidad	Técnica
3	1075223476	VANEGAS GARZON ANDREY DAYAN	ANALISTA GESTION CALIDAD I	Calidad	Técnica
4	1075228717	BERMUDEZ STERLING YULY MARCELA	SUPERVISOR GESTION CALIDAD	Calidad	Técnica
5	1075230106	GONZALEZ LETRADO ANTONY JOHAN	JEFE MANTENIMIENTO MAQUINARIA	Mantto Maquina	Técnica
6	1083896955	HERNANDEZ BOLAÑOS JUAN PABLO	LUBRICADOR	Mantto Maquina	Técnica
7	1075221268	CACHAYA GONZALES SERGIO ANDRES	SUPERVISOR MTTO MAQUINARIA	Mantto Maquina	Técnica
8	93438360	GUTIERREZ GUIO YEISON ADRIAN	TECNICO II	Mantto Maquina	Técnica
9	1075243972	MOSQUERA FIERRO CARLOS HERNAN	TECNICO III	Mantto Maquina	Técnica
10	80774238	VARGAS GUEVARA LEONARDO	JEFE PRODUCCION	Produccion	Técnica
11	1111197395	RINCON LOPEZ MYRIAM OMARLY	SUPERVISOR PRODUCCION	Produccion	Técnica
12	7685894	RIVERA JOSE JOVANNY	SUPERVISOR PRODUCCION	Produccion	Técnica
13	7716402	SANCHEZ SALAZAR EDINSON	OPERARIO II	Produccion	Técnica
14	1075212866	TRUJILLO HERRERA OSCAR MAURICIO	OPERARIO I	Produccion	Técnica
15	7730281	BARREIRO MEDINA WILSON ANDRES	OPERARIO I	Produccion	Técnica
16	26433192	GONZALEZ MONTEALEGRE GAVI	OPERARIO I	Produccion	Técnica
17	65703003	PRADA MONTOYA LILIANA DEL SOCORRO	GERENTE OPERACIONES	Administracion	Técnica
18	1077843390	MANRIQUE LOZANO MERCEDES	AUXILIAR CONTABILIDAD	Administracion Contabilidad	Soporte
19	55173344	ARTUNDUAGA MARIA LILI	JEFE CONTABILIDAD	Administracion Contabilidad	Soporte
20	16186948	POLANCO HOLGUIN JOSE NELSON	AUXILIAR CAJA	Administracion Tesoreria	Soporte
21	7695187	SERRATO ARAQUE VICTOR M	AUXILIAR CAJA	Administracion Tesoreria	Soporte
22	1075263353	GARCIA MEDINA LEIDY PAOLA	AUXILIAR GESTION HUMANA	Administracion Gestión Humana	Soporte
23	7702493	HERNANDEZ OMAR RICARDO	AUXILIAR COMPRAS	COMPRAS	Soporte
24	1075230800	SUAREZ CRUZ IVAN DARIO	OPERARIO I	Administracion SERVICIOS GENERALES	Soporte
25	1081152877	PUNTES GOMEZ ALEJANDRO	OPERARIO I	Administracion SERVICIOS GENERALES	Soporte

Fuente. Autores

**Tabla 34.** (Continuación)

No.	Número de identificación	Nombre completo	Cargo	Subdivisión de personal	Unidad estratégica
26	83169996	BONILLA ALDANA WLADIMIR	OPERARIO I	Administracion SERVICIOS GENERALES	Soporte
27	36067154	FORERO SANCHEZ YECENIA	OPERARIO I	Administracion SERVICIOS GENERALES	Soporte
28	1075286620	CORDOBA VARGAS DIEGO FERNANDO	SUPERVISOR SERVICIOS GENERALES	Administracion SERVICIOS GENERALES	Soporte
29	1075285653	LOPEZ DUSSAN LUZ ANGELA	ANALISTA DE CONTROL	Administracion Auditoria	Soporte
30	1075236481	TAMAYO PEREZ DIEGO FERNANDO	ELECTRICISTA	Distribucion TALLER EQ TRANSPORTE	Logística
31	79762886	LEON NARVAEZ JAIR MAURICIO	JEFE MANTENIMIENTO VEHICULOS	Distribucion TALLER EQ TRANSPORTE	Logística
32	1075224304	FAJARDO REYES HUMBERTO	MECANICO DE 1A VEHICULOS	Distribucion TALLER EQ TRANSPORTE	Logística
33	1081154713	BENAVIDES PIAMBA RODOLFO	TECNICO II	Distribucion TALLER EQ TRANSPORTE	Logística
34	7712627	PEREZ RAMIREZ MILTON	ALMACENISTA	Empaque/Product	Logística
35	1113639411	ARANGO FIGUEROA DIEGO	OPERARIO I	Empaque/Product	Logística
36	1079180462	TRUJILLO VIVAS RAY STIVEN	OPERARIO I	Empaque/Product	Logística
37	1079606425	CULMA OSORIO EDUAR HERNAN	OPERARIO I	Empaque/Product	Logística
38	80157443	ORTIZ HERRAN JULIO ENRIQUE	OPERARIO MONTACARGAS	Empaque/Product	Logística
39	7708960	ESCOBAR SANDRO	OPERARIO MONTACARGAS	Empaque/Product	Logística
40	1075235776	SANCHEZ TORRES EDWIN JULIAN	OPERARIO MONTACARGAS	Empaque/Product	Logística
41	88246301	VELDEZA LEAL LUIS MIGUEL	SUPERVISOR ALM. Y DISTRIB.	Empaque/Product	Logística
42	1075256555	MONTERO OLAYA JUAN SEBASTIAN	SUPERVISOR ALM. Y DISTRIB.	Empaque/Product	Logística
43	7710590	MARQUEZ RIVERA EDWARD FELIPE	JEFE DISTRIBUCION SECUNDARIA	Administracion Distribución	Logística
44	25171632	DELGADO MUÑOZ SANDRA PATRICIA	SUPERVISOR ALMACEN GENERAL	Administracion Almacen Gral	Logística
45	36067708	VELA ANDREA YASMIN	SUPERVISOR AIEM	Publicidad	Comercial
46	1078749758	ANGUCHO MOTTA LORYI YOJANA	AUXILIAR CARTERA	Administracion Cartera	Soporte
47	7696924	PERDOMO CANDIA ARLEY	AUXILIAR COBRANZA	Administracion Cartera	Soporte
48	36306470	FERNANDEZ ALVAREZ CAROLINA	ANALISTA VENTAS	Preventas	Comercial
49	1075229387	IQUIRA LOPEZ YEISON ANDRES	REPRESENTANTE VENTAS	Preventas	Comercial
50	1075296291	TRUJILLO MENESES LUIS ALFONSO	REPRESENTANTE VENTAS	Preventas	Comercial

**Fuente.** Autores

**Tabla 34.** (Continuación)

No.	Número de identificación	Nombre completo	Cargo	Subdivisión de personal	Unidad estratégica
51	1075242717	DUQUE ESCOBAR MARIA NELLY	REPRESENTANTE VENTAS	Preventas	Comercial
52	7731436	CASTRO VARGAS JIMMY ANTONIO	REPRESENTANTE VENTAS	Preventas	Comercial
53	1075223747	SANCHEZ LEMUS YILBERTH FABIAN	REPRESENTANTE VENTAS AVANCE	Preventas	Comercial
54	7716077	CASANOVA VARGAS DIEGO ARMANDO	SUPERVISOR VENTAS	Preventas	Comercial
55	1075215060	CAMPOS ARIAS NORMA CONSTANZA	MERCADERISTA	Preventas	Comercial
56	1075234468	MORENO MURCIA LUNIO CESAR	TECNICO II	Publicidad	Comercial
57	7718631	AGUDELO MENDOZA OSCAR	TECNICO III	Publicidad	Comercial
58	1106891137	SERRATO CORDOBA FRANCISCO JAVIER	TECNICO III	Publicidad	Comercial
59	7724618	GOMEZ JOVEL ALIRIO	ANALISTA VENTAS	Preventas	Comercial
				Técnica	17
				Comercial	13
				Logística	15
				Soporte	14
				Total	59

**Fuente.** Autores

La cultura y el clima organizacional plenamente gratificante en Gaseosas de Córdoba S.A.S.  
Sucursal Neiva, ¿Ha sido posible a partir de sus monitoreos desde el año 2014?

154

**Anexo C.** Solicitud permiso a la empresa gaseosas de Córdoba S.A.S. para la realización del estudio de clima organizacional

**Figura 32.** Solicitud permiso a la empresa gaseosas de Córdoba S.A.S.

Neiva, febrero de 2017

Doctor  
**GUSTAVO ADOLFO SALAZAR ROMERO**  
Gerente Regional Gestión Humana  
Regional Antioquia  
POSTOBON  
Bello Ant.

Asunto: Solicitud permiso para trabajar proyecto de grado "Medición Clima Organizacional" en Gaseosas de Córdoba S. A.S. Neiva, para optar al título de Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana.

Cordial saludo

De acuerdo al asunto, le agradezco concederme la oportunidad de realizar un trabajo de investigación académica en la planta de Neiva, para desarrollarlo en este semestre como opción de trabajo de grado.

El docente nos propone aplicar un instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El instrumento a utilizar consta de 25 factores que determinan de alguna forma el ambiente de trabajo y algunos elementos de cultura organizacional.

Primero el entrevistado realizará una calificación cuantitativa de cada factor, seguidamente si la calificación no obtuvo la calificación más alta posible, se le plantean opciones de causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal, se da la opción de registrar otras causas. Por último el entrevistado deberá plantear las soluciones que considere viables y convenientes para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal en la empresa.

Los factores de la propuesta para estudiar son:

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
3. PARTICIPACION
4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO
5. HOLISMO Y SINERGIA
6. LIDERAZGO
7. TOMA DE DECISIONES
8. TRABAJO GRATIFICANTE
9. DESARROLLO PERSONAL
10. RELACIONES INTERPERSONALES
11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

**Fuente.** Autores

**Figura 33.** (Continuación)


12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES
13. LIBERTAD DE EXPRESION
14. ESTABILIDAD LABORAL
15. RECONOCIMIENTO
16. SALARIO
17. NORMAS Y REGLAMENTOS
18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION
20. SELECCION E INDUCCION
21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN
22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS
23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE
24. VALORES
25. MULTICULTURALISMO

La encuesta se aplicaría a una muestra de la población. La información recolectada será analizada para cada factor, con base en las causas enunciadas en el instrumento, la intensidad con la que se presenten, así como realizar un estudio de las soluciones propuestas.

Si bien es cierto la Compañía ya tiene implementado un instrumento de medición de clima, aplicado en forma anual, permitirme realizar este estudio puede aportar no solo en el diagnostico que se obtiene de la realidad desde la percepción del empleado, también porque se le está escuchando los motivos por los cuales no estemos bien en algún aspecto y qué propone para mejorarlo. Así las acciones a tomar para corregir o alcanzar una mejor percepción pueden tener un mejor foco.

Doctor Salazar, le agradezco su tiempo y el apoyo que me pueda brindar para lograr realizar este estudio.

Muy atenta a sus comentarios



SANDRA LILIANA CEDEÑO DUSSAN  
GESTION HUMANA  
GASEOSAS DE CORDOBA S.A.S. NEIVA

**Fuente.** Autores

**Anexo D.** Respuesta autorización de la empresa gaseosas de Córdoba S. A. S para realizar el estudio de clima organizacional

**Figura 33.** Respuesta autorización de la empresa gaseosas de Córdoba S. A. S

RE: Solicitud autorización para realizar trabajo de grado en la Cía.

**De:** Gustavo Adolfo Salazar Romero

**Enviado el:** lunes, 06 de marzo de 2017 10:31 a. m.

**Para:** Sandra Liliana Cedeño Dussan

**Asunto:** RE: Solicitud autorización para realizar trabajo de grado en la Cía.

Sandra, tienes nuestra autorización para adelantar el estudio en cuestión. Esperamos que en su momento nos compartas las conclusiones y recomendaciones. Muchos éxitos!

---

**GUSTAVO SALAZAR ROMERO**  
Gerente de Gestión Humana  
Regional Antioquia  
[gasalazar@postobon.com.co](mailto:gasalazar@postobon.com.co)  
Teléfono:(57- 4) 4549400 Ext. 9405  
D/C Calle 40 # 50-212  
Bello – Colombia

**De:** Sandra Liliana Cedeño Dussan

**Enviado el:** jueves, 2 de marzo de 2017 5:18 p. m.

**Para:** Gustavo Adolfo Salazar Romero <[gasalazar@postobon.com.co](mailto:gasalazar@postobon.com.co)>

**Asunto:** Solicitud autorización para realizar trabajo de grado en la Cía.

**Importancia:** Alta

Cordial saludo

Don Gustavo, de acuerdo a lo conversado hace algunos días, estoy adjuntando la solicitud de autorización para que me permitan realizar la investigación académica de trabajo de grado de la Especialización que me encuentro cursando. Dicho proyecto debo realizarlo en este semestre. Muy pero muy atenta a sus comentarios,

Att.

*La información contenida en este mensaje y en sus anexos es estrictamente confidencial. Si usted recibió por error esta comunicación, por favor notificar inmediatamente esta circunstancia mediante reenvío a la dirección electrónica del remitente y bórrala puesto que su uso no autorizado acarreará las sanciones y medidas legales a que haya lugar. La Compañía no se hace responsable por la presencia en este mensaje o en sus anexos, de algún virus o malware que pueda generar o genere daños en sus equipos, programas o afecte su información.*

**Fuente.** Autores

## Anexo E. Glosario

- **Holismo:** se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.
- **Sinergia:** es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de sus partes.
- **Comportamiento sistémico:** cuando las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos.
- **Relación simbiótica:** cuando empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos.
- **Toma de decisiones:** las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad no consenso y la minoría se somete a la mayoría.
- **Libertad de expresión:** es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las

buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

- **Comunicación y retroalimentación:** la comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.
- **Celebraciones y ceremonias:** se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimiento por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa.
- **Grupos informales:** se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.



Anexo F. Encuesta clima laboral

Figura 34. Encuesta clima laboral

2017-6-10 Encuesta clima laboral

### Encuesta clima laboral

A continuación la encuesta para medición de clima laboral, este es un trabajo netamente académico en el cual no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

*\*Obligatorio*

#### 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la encuesta clima laboral empresa? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a no los conozco y 10 los conozco profundamente  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No los conozco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar la opción o las opciones):  
 Seleccione todas las opciones que correspondan.

- A) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos
- B) Nunca, ni aún en el periodo de inducción, me han informado al respecto
- C) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- D) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- E) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- F) No me interesa conocerlos

3. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/19KPHJggzrCpH0BJc\\_lshdbLkTPjTVRiD\\_09LAKn6Mc/edit](https://docs.google.com/forms/d/19KPHJggzrCpH0BJc_lshdbLkTPjTVRiD_09LAKn6Mc/edit)

2017-6-10 Encuesta clima laboral

4. 1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5. 2.1 ¿La estructura organizacional de la compañía permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo permite y 10 Lo permite  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo permite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo permite

6. 2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Seleccione todas las opciones que correspondan.

- A) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración
- B) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- C) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- D) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- E) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- F) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

7. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/19KPHJggzrCpH0BJc\\_lshdbLkTPjTVRiD\\_09LAKn6Mc/edit](https://docs.google.com/forms/d/19KPHJggzrCpH0BJc_lshdbLkTPjTVRiD_09LAKn6Mc/edit)

Fuente. Autores

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

8. 2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. PARTICIPACIÓN**

9. 3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No la tengo y 10 La tengo siempre  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No la tengo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ La tengo siempre

10. 3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción o las opciones) :

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

B) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

C) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

D) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.

11. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2017-6-16 Encuesta clima laboral

12. 3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

13. 4.1 ¿Las instalaciones y los elementos (herramientas y elementos de protección personal) o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo permiten y 10 Lo permiten  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo permiten ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Lo permiten

14. 4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones) :

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.

B) Las instalaciones no son seguras.

C) Las instalaciones no son funcionales.

D) Hace demasiado frío.

E) Hace demasiado calor.

F) La iluminación es deficiente.

G) Hay demasiado ruido

H) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

I) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria

J) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.

K) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.

L) Los buenos elementos son escasos y hay que compartíros entre varias personas.

M) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos

N) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.

Ñ) La situación económica de la empresa, no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos

Figura 34. (Continuación)

2017-0-16 Encuesta clima laboral

15. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. 4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. HOLISMO Y SINERGIA**

17. 5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo hacen y 10 Lo hacen siempre. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo hacen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo hacen siempre

18. 5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) No se conocen la misión y los objetivos.

B) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, no les preocupan.

C) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

D) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

E) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.

F) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.

G) La estructura organizacional no facilita la integración.

H) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

2017-0-16 Encuesta clima laboral

19. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. 5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. LIDERAZGO**

21. 6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo es y 10 Lo es plenamente. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo es plenamente

22. 6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

B) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.

C) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.

D) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.

E) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.

F) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

G) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

23. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. 6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. TOMA DE DECISIONES**

25. 7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo hacen y 10 Lo hacen siempre. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo hacen siempre

26. 7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- B) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- C) Hay subgrupos o colectividades que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- D) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- E) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- F) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- G) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- H) Aquí nunca votamos.

2017-6-16 Encuesta clima laboral

27. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. 7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. TRABAJO GRATIFICANTE**

29. 8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo estoy y 10 Lo estoy plenamente. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo estoy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo estoy plenamente

30. 8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- B) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- C) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- D) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- E) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- F) La empresa no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

31. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

32. 8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. DESARROLLO PERSONAL**

33. 9.1 ¿La empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo hace y 10 Lo hace siempre  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo hace ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Lo hace siempre

34. 9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.

B) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

C) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

D) La empresa carece de los recursos necesarios para ello.

E) A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle.

F) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH08Jc\\_jshdbLxTP7TVIRID\\_59LAK96M/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH08Jc_jshdbLxTP7TVIRID_59LAK96M/edit)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

35. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

36. 9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. RELACIONES INTERPERSONALES**

37. 10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, son realmente las mejores? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo son y 10 Lo son plenamente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo son ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Lo son plenamente

38. 10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

B) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

C) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

D) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

E) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

F) Falta más libertad de expresión.

G) Las barreras sociales no lo permiten.

H) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

I) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

J) La empresa no genera espacios para que se desarrollen esas relaciones interpersonales

9/20

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH08Jc\\_jshdbLxTP7TVIRID\\_59LAK96M/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH08Jc_jshdbLxTP7TVIRID_59LAK96M/edit)

10/20



Figura 34. (Continuación)

2017-5-16 Encuesta clima laboral

39. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

40. 10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

41. 11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo son y 10 Lo son plenamente  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo son plenamente

42. 11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no

B) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

C) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

D) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos

E) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones

F) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos

2017-5-16 Encuesta clima laboral

43. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44. 11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES**

45. 12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No se solucionan y 10 se solucionan satisfactoriamente  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se solucionan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se solucionan satisfactoriamente

46. 12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

B) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.

C) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.

D) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

E) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

F) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial

G) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

H) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.

I) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

47. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48. 12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

49. 13.1 ¿Tiene usted en la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No las tengo y 10 Las tengo plenamente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No las tengo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Lo tengo plenamente

50. 13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) No tenemos suficiente libertad de expresión.

B) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos

C) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.

D) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.

E) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.

F) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores

G) Mi jefe inmediato no la permite.

H) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.

I) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.

J) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

2017-6-16 Encuesta clima laboral

51. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

52. 13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14. ESTABILIDAD LABORAL**

53. 14.1 ¿Brinda la empresa la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo hace y 10 Lo hace plenamente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo hace ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Lo hace plenamente

54. 14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios

B) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.

C) Permanentemente hacen reestructuraciones.

D) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.

E) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.

F) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

55. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. RECONOCIMIENTO**

56. 15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No se les valora y 10 Se les valora plenamente  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No se les valora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se les valora plenamente

57. 15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.

B) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

C) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.

D) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.

E) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

F) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.

G) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.

58. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/16KPHUjgzrCpH8Jc\\_ishdbLxTPjTVIRID\\_6SLAK8bM/edit](https://docs.google.com/forms/d/16KPHUjgzrCpH8Jc_ishdbLxTPjTVIRID_6SLAK8bM/edit)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

59. 15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. SALARIO**

60. 16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo creo y 10 Lo creo plenamente  
 Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo creo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo creo plenamente

61. 16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo

B) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño

C) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo

D) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida

E) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan

F) La situación económica de la empresa no lo permite

G) En la empresa no se reconoce el tiempo extra trabajado de la manera que justamente debe reconocerse

62. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16/26

[https://docs.google.com/forms/d/16KPHUjgzrCpH8Jc\\_ishdbLxTPjTVIRID\\_6SLAK8bM/edit](https://docs.google.com/forms/d/16KPHUjgzrCpH8Jc_ishdbLxTPjTVIRID_6SLAK8bM/edit)

16/26

Fuente. Autores



Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

63. 16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17. NORMAS Y REGLAMENTOS**

64. 17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo creo y 10 Lo creo plenamente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo            Lo creo plenamente

65. 17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.

B) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad

C) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.

D) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos

E) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

66. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2017-6-16 Encuesta clima laboral

67. 17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

68. 18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo son y 10 Lo son plenamente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo son            Lo son plenamente

69. 18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada

B) Falta objetividad en la evaluación

C) La evaluación no se hace en el momento oportuno

D) La evaluación no es imparcial

E) Más que constructiva, la evaluación es represiva

F) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas

G) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente

H) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

I) No existen indicadores claros y/o cuantificables que me permitan desarrollar una evaluación objetiva como jefe

J) No existen indicadores claros y/o cuantificables que permitan desarrollar una evaluación objetiva a mi desempeño.

70. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

71. 18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

---

72. 19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No la tengo y 10 La tengo siempre. Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No la tengo           La tengo siempre

---

73. 19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.

B) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.

C) Siempre hay que pedir cita.

D) Los jefes oyen pero no escuchan.

E) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.

F) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.

G) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.

H) No es continua o permanente, fluida, la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.

74. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgz4CpH08Jc\\_jshdbLxTP7TVIRID\\_59LAK06M/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgz4CpH08Jc_jshdbLxTP7TVIRID_59LAK06M/edit)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

75. 19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**20. SELECCION E INDUCCION**

---

76. 20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No lo creo y 10 Lo creo plenamente. Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo           Lo creo plenamente

---

77. 20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) La empresa no se preocupa por vincular a los mejores

B) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.

C) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar

D) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa

E) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

78. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgz4CpH08Jc\\_jshdbLxTP7TVIRID\\_59LAK06M/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgz4CpH08Jc_jshdbLxTP7TVIRID_59LAK06M/edit)

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

79. 20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

---

80. 21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a Pésima y 10 Excelente  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésima ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Excelente

81. 21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Lo único que a la empresa le interesa parece ser Imagen, resultados financieros

B) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.

C) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.

D) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear

E) Creo que la empresa no sabe exactamente para donde va.

F) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen

G) La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema

H) La empresa no cuenta con una identidad propia que le permita diferenciarse de las demás.

82. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH0BJc\\_jshdbLxTPjTVIRID\\_59LAK9t6M/c/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH0BJc_jshdbLxTPjTVIRID_59LAK9t6M/c/edit)

21/20

2017-6-16 Encuesta clima laboral

83. 21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

---

84. 22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participativa? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No Cree y 10 Cree  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No Cree ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Cree

85. 22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):  
 Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) No existen celebraciones.

B) Rara vez se realizan.

C) Las fechas importantes pasan desapercibidas.

D) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.

E) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.

F) A las celebraciones importantes la empresa no le presta la atención suficiente que deberían tener

G) A las celebraciones importantes como empleado no le presto la atención suficiente que deberían tener

86. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH0BJc\\_jshdbLxTPjTVIRID\\_59LAK9t6M/c/edit](https://docs.google.com/forms/d/10KPHJpgzRCPH0BJc_jshdbLxTPjTVIRID_59LAK9t6M/c/edit)

22/20

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

87. 22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

88. 23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No considero y 10 Si considero. Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No considero ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Si considero

89. 23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) No me interesa participar en ese tipo de actividades.

B) La empresa no fomenta ese tipo de actividades.

C) La empresa prohíbe algunas de estas actividades

D) La empresa no posee los medios económicos para realizarlas.

E) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.

F) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.

90. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2017-6-16 Encuesta clima laboral

91. 23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**24. VALORES**

92. 24.1 ¿Existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como el respeto por la gente, ser ejemplo de integridad, el logro, al servicio, a la innovación, al mejoramiento continuo, al trabajo en equipo? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a No y 10 Si. Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Si

93. 24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales

B) En la empresa prima la impersonalidad.

C) No son abiertos al cambio.

D) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.

E) No permiten cambios en los métodos de trabajo

F) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.

G) No comparten una visión futurista.

94. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 34. (Continuación)

2017-6-16 Encuesta clima laboral

95. 24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**25. MULTICULTURALISMO**

---

96. 25.1 ¿Considera usted que en la empresa existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos? \*

Escoger un valor entre 1 y 10 donde 1 corresponde a En desacuerdo y 10 Totalmente de acuerdo  
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En Totalmente  
 desacuerdo            de acuerdo

97. 25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones):

Selecciona todas las opciones que correspondan.

A) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.

B) Los jefes no se mezclan con los empleados

C) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica

D) Cada área funcional es una isla aparte

E) Los de cada religión van cada uno por su lado

F) Los de clase alta no se revuelven con los demás

H) Según la raza o etnia nos organizamos

98. Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2017-6-16 Encuesta clima laboral

99. 25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: \*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Con la tecnología de  
