

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE  
LICORES DEL VALLE**

**MASIEL ALBORNOZ PERLAZA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE  
LICORES DEL VALLE**

**MASIEL ALBORNOZ PERLAZA**

**Pasantía institucional para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

## **Nota de aceptación**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

**ROBERT TULIO AYALA**

**Jurado**

**ADELA JACKE**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 17 Junio de 2011**

Este trabajo está dedicado a los seres que me dieron la vida: Dios, Papá y Mamá, con ellos mi vida ha tenido un gran sentido, gracias por haberme dado la oportunidad de existir y convertirme en una persona digna de servirle a la humanidad.

Doy gracias a Dios por ser mi guía verdadera en el camino de la vida.

A mi Madre por su compañía incondicional, por ser mi amiga, mi sostén y mi inspiración en cada uno de mis triunfos, donde su confianza en mi sobrepasa barreras.

A mis hermanos que los amo, gracias por sus buenos consejos, compañía y dedicación, por enseñarme que la perseverancia alcanza los obstáculos más difíciles.

**MASIEL**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma de Occidente que durante cinco años me permitió formarme integralmente como persona y profesional, a mis compañeros de carrera con los cuales viví experiencias extraordinarias.

Gracias a mi director de pasantía Juan Carlos Aguilar Joyas, por ser mi maestro en la mejor de las áreas de mi carrera y principal colaborador en la elaboración de mi trabajo de grado.

Gracias a la Industria de Licores del Valle y a la Doctora Ana Beatriz Montilla por abrirme las puertas y confiar en mí para la realización de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. ANTECEDENTES	18
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.1.1 Definición de clima organizacional.	23
5.1.2 Importancia del Clima Organizacional.	24
5.1.3 Características del Clima Organizacional.	24
5.1.4 Carácter específico y general del Clima Organizacional.	26

5.2 MODELOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
5.2.1 Teorías.	27
5.2.2 Modelo de Carlos Méndez.	27
5.2.3 Modelo de Edgar Shein.	27
5.3 MARCO CONCEPTUAL	29
5.3.1 Ambiente laboral.	29
5.3.2 Clima Organizacional.	29
5.3.3 Diagnóstico.	29
5.3.4 Organización.	30
5.3.5 Recursos humanos.	30
5.4 MARCO CONTEXTUAL	30
5.5 MARCO LEGAL	30
6. METODOLOGÍA	31
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.2.1 Fuentes de Información y técnicas de recolección.	32
6.2.1.1 Primarias.	32
6.2.1.2 Secundarias.	32
7. GENERALIDADES	33
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	33
7.2 CUADRO DE ÁREAS FUNCIONALES	34
7.3 MISIÓN	37

7.4 VISIÓN	37
8. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	39
8.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	39
8.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.L.V.	56
8.2.1 El comportamiento sistémico.	56
8.2.2 Relación simbiótica.	56
8.2.3 Consenso.	56
8.2.4 Relaciones interpersonales.	56
8.2.5 Solución de conflictos.	57
8.2.6 Reconocimiento.	57
8.2.7 Feedback.	57
8.2.8 Inducción.	57
8.3 SOLUCIONES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE.	60
8.3.1 Claridad Organizacional.	60
8.3.2 Estructura organizacional.	61
8.3.3 Participación.	61
8.3.4 Instalaciones.	61
8.3.5 Comportamiento Sistémico.	62
8.3.6 Relación Simbiótica.	62
8.3.7 Liderazgo.	63



8.3.8 Consenso.	63
8.3.9 Trabajo gratificante.	63
8.3.10 Desarrollo personal.	64
8.3.11 Elementos de Trabajo.	64
8.3.12 Relaciones Interpersonales.	64
8.3.13 Buen servicio.	65
8.3.14 Solución de conflictos.	65
8.3.15 Expresión Informal Positiva.	65
8.3.16 Estabilidad Laboral.	66
8.3.17 Reconocimiento.	66
8.3.18 Salario.	66
8.3.19 Agilidad.	67
8.3.20 Evaluación de desempeño.	67
8.3.21 Feed-back.	67
8.3.22 Selección de personal.	68
8.3.23 Inducción.	68
8.3.24 Imagen de la organización.	68
8.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	70
9. CONCLUSIONES	73
10. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	77

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama administrativo de la industria de licores del valle	38
Figura 2. Claridad organizacional	40
Figura 3. Estructura organizacional	40
Figura 4. Participación	41
Figura 5. Instalaciones	42
Figura 7. Relación Simbiótica	43
Figura 8. Liderazgo	44
Figura 9. Consenso	44
Figura 10. Trabajo Gratificante	45
Figura 11. Desarrollo Personal	46
Figura 12. Elementos de trabajo	46
Figura 13. Relaciones interpersonales	47
Figura 14. Buen Servicio	48
Figura 15. Solución de Conflictos	48
Figura 16. Expresión formal impositiva	49
Figura 17. Estabilidad laboral	50
Figura 18. Reconocimiento	50
Figura 19. Salario	51
Figura 20. Agilidad	52
Figura 21. Evaluación de Desempeño	52

Figura 22. Feed-Back	53
Figura 23. Selección de personal	54
Figura 24. Inducción	54
Figura 25. Imagen de la Organización	55

## RESUMEN

El principal objetivo de este proyecto es analizar el clima organizacional de la Industria de Licores del Valle, con el fin de determinar las situaciones por la que atraviesa la organización en cuanto a su ambiente empresarial y por ende productivo. Lo que se busca en la ejecución de este proyecto, en colaboración con los trabajadores es identificar las fortalezas y debilidades, que tiene el clima de la industria y formular un plan de mejoramiento equitativo y continuo para que la situación cambie.

Por lo anterior es importante que la empresa unifique sus áreas y entre todos se contribuya a mejorar ese ambiente que no es propicio ni adecuado para una convivencia laboral sana.

En cada una de las encuestas realizadas por los trabajadores se encontraron resultados que no son muy favorables y por lo tanto es conveniente que se mejoren factores como, el comportamiento sistémico, la relación simbiótica, las relaciones interpersonales, el feed back entre otros.

Así mismo como se identificaron las debilidades que afectan el clima organizacional de la I.L.V. se obtuvieron soluciones que permitirán llegar a la situación ideal para todos los que hacen parte de la organización, que de alguna manera se encuentran afectados y desean participar en un plan de mejoramiento.

## INTRODUCCIÓN

Debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan en la actualidad. Se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercadeo, distribución, servicio y atención al cliente, por lo cual se hace necesaria de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Este trabajo pretende analizar la situación interna de los trabajadores de la Industria de Licores del Valle en cuanto a su clima organizacional, cuales son los factores que están afectando la motivación laboral de los trabajadores y que consecuencia pueden traer para la organización si esta situación no cambia, para ello la presente investigación busca soluciones de mejoría que brinden a sus trabajadores un buen ambiente y clima organizacional.

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo de la organización; e influye directamente en sus resultados, es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al mundo exterior, ya que un clima organizacional mal estructurado hará que la organización no se defina ni evolucione, generando ventaja para sus competidores y un decrecimiento momentáneo.

Un clima defectuoso dentro de la organización crea trastornos en el individuo y en su ambiente laboral ocasionando serias dificultades en su adaptación con el medio interno y externo.

Por tal razón es indispensable para la empresa implementar planes de mejorías, los cuales deben ser reconocidos y aceptados por todos los miembros de la organización, para que en conjunto haya una mayor colaboración y se proporcione un agradable clima organizacional como institución gubernamental.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es muy importante para Colombia que sus empresas y su personal de trabajo mantenga un alto nivel en el ambiente corporativo y una alta motivación empresarial que permita alcanzar los logros propuestos a nivel personal, profesional y empresarial dentro de la organización. Por tal razón es indispensable preocuparse, por el talento humano para que se sienta cómodo y satisfecho en su clima organizacional, que aunque siendo intangible y variable se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad, o para encontrar su punto de equilibrio en su entorno laboral.

Un equilibrio que es perfecto, entre lo que debe dar la empresa y lo que deben recibir los empleados y por ello, las empresas cada vez se preocupan más por satisfacer las necesidades reales de sus trabajadores, proporcionándoles un ambiente adecuado para trabajar, donde se puede esperar y exigir rendimientos superiores en ellos.

Por ello actualmente, las organizaciones están realizando grandes inversiones en capital humano, en su adiestramiento, su superación y en su preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso más importante de la entidad, donde se encontraran resultados clave para la satisfacción interna del ambiente laboral.

El clima organizacional está asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral donde esté ubicado, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones que se den en la organización.

Desde el segundo trimestre del año 2010 hasta el momento, se ha venido observando en la Industria de Licores del Valle, un alto grado de malestar organizacional por parte de los empleados de la industria, debido a circunstancias poco motivadoras para ellos que afectan indudablemente el bienestar personal y empresarial, llevándolos a una inestabilidad emocional que en ultimas termina afectando a toda la institución en general; para esta problemática es importante que la empresa realice un diagnóstico y evalúe internamente el clima organizacional, dado a las inconformidades y desmotivación que presentan los trabajadores en su desempeño laboral, se observa que hay un alto índice de rotación del personal y un grado de delictivos como robos y sabotaje en ciertos departamentos que perturba e incómoda la tranquilidad de las personas, lo cual ha llevado a que la empresa cambie al personal de seguridad cada tres meses, para controlar y evitar estas anomalías, sin embargo esta situación resulta incompatible

para todos y para la organización genera costos en un corto plazo implementar constantemente nuevos sistemas y métodos de seguridad, que seguramente servirán para un buen control, pero que de otra manera no sería necesario dada las circunstancias.

Para los trabajadores es muy desconcertante no sentir plena confianza y seguridad en su área de trabajo y sentirse de alguna manera culpable por las situaciones negativas que se presentan, ya que constantemente hay un físico control de inventario y actualmente se están preparando para una nueva reestructuración de personal, lo que significa para ellos gran incertidumbre al tener la probabilidad de perder el puesto de trabajo.

Esta dificultad por la cual está pasando la empresa genera en cierta medida un bajo nivel de productividad en las actividades desempeñadas por los empleados, no hay suficiente motivación por el trabajo y se realiza solo por cumplir con la obligación, estas inconformidades en varios aspectos, no solo en la parte de la seguridad, sino también en el reconocimiento laboral, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo han ocasionado que el clima organizacional de la Industria se desequilibre y no se refleje lo que realmente la empresa puede ofrecer interna y externamente, pues esta es una institución gubernamental, la cual genera muchas perspectivas para la población del departamento del Valle y por ello hay que buscar alternativas para mejorar la situación.

Dado que el talento humano es fundamental para el desarrollo de cualquier organización, es importante que mediante el diagnóstico que la Industria de Licores del Valle va realizar, se implemente planes de mejorías que permitan un cambio radical en el clima organizacional de la Industria en general.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las causas que desde el clima organizacional están contribuyendo al malestar de los trabajadores de la Industria de Licores del Valle?

## **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el malestar del trabajador afecta la productividad de la empresa?

¿Qué elementos están llevando a la desmotivación e inconformidad de la fuerza de trabajo de la Industria de Licores del Valle?

¿Cómo ha sido el comportamiento laboral y personal de los trabajadores de la I.L.V. desde el segundo trimestre del año 2009?

¿Cómo ha reaccionado la Industria de Licores del Valle en general, al contemplar la situación negativa del clima organizacional?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el estado del clima organizacional de la Industria de Licores del Valle para el año 2010.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Hacer un análisis de la situación actual del clima organizacional, en la relación empresa – colaborador.
- Analizar los factores que influyen en el clima organizacional, las respectivas causas y las alternativas de intervención inmediata.
- Plantear un programa de desarrollo del clima organizacional que se ajuste al plan estratégico.

### 3. ANTECEDENTES

“La vida empresarial de la industria de licores del valle comienza en el año de 1.921 dada la necesidad de la administración de obtener y arbitrar recursos destinados a la inversión pública. Después de la Independencia Nacional, el Gobierno autorizó a los particulares producir y comercializar aguardiente hasta 1905, fecha en la cual el Estado asume de nuevo el monopolio cediéndolo a los departamentos.<sup>1</sup>

Con la ayuda del Español Diego Delgado Zafra, experto en la destilación de licores se inició la construcción de la primera industria licorera del valle ubicada en la carrera 4 con calle 14 de la ciudad de Cali. En su trayectoria la industria de licores del valle ha realizado múltiples cambios en su infraestructura física como en su estructura interna permitiendo día a día ofrecer a los vallecaucanos y al país en general una empresa altamente capacitada y organizada. Actualmente la industria se encuentra ubicada en el kilómetro 2 de la vía a Roza, donde gracias a su equipo de trabajo se ha convertido en una de las empresas más sólidas de la región, por esta razón su mayor preocupación e interés lo soportan en su capital humano brindándoles las más oportunas condiciones y un apropiado clima laboral dentro de la organización”.

En el año 2006 el departamento de recursos humanos de la I.L.V. realizó un análisis del clima organizacional para los trabajadores de su área, ya que se habían presentado algunos inconvenientes y se sentía una deficiente calidad en el trabajo realizado, en esta investigación se observó que el personal estaba desmotivado y que su rendimiento no era favorable ya que no había espacio para intervenciones, es decir, los altos directivos eran los únicos que tenían la facultad para la toma de decisiones y no había mucha participación para los demás colaboradores, al analizar estos problemas de insatisfacción el departamento decidió acondicionar la forma de trabajo de manera tal que hubiera una disposición completa en los trabajadores y que por ende ellos se sintieran como parte importante en la industria para la cual aportarían su mayor capacidad. Fue muy alentador para el departamento reconocer como habían mejorado su desempeño y como el ambiente laboral entre los trabajadores había cambiado lo cual generaba buen clima al interior de la empresa.

En las empresas Colombianas existen al menos dos razones por las que el clima es fundamental en el estudio de las organizaciones: la primera, es la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos

---

<sup>1</sup> ULLOA TENORIO, Guillermo. Memoria de una Autopia, LICORES DEL VALLE, 2003

procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones, relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral. En consecuencia es innegable la necesidad de crear un clima, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un gerente pueda tener con sus subordinados, la relación del personal de la empresa y otros elementos pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución puede ser un factor de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.<sup>2</sup>

Todos los procesos que se generen en las empresas requieren de un ambiente tranquilo, agradable y ordenado que posibilite el desarrollo y contribuya a mejores resultados, dentro y fuera de la organización con beneficios positivos para todos.

---

<sup>2</sup>MARTÍNEZ, Luis. Clima Organizacional [en línea]. Montería: 2010. [Consultado 03 de agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación mediante la aplicación de la teoría, los conceptos de administración, clima organizacional y las observaciones durante la práctica, busca dar soluciones a una problemática que se presenta en la estructura interna del clima organizacional de la Industria de Licores del Valle en la ciudad de Cali. Esto es con el objetivo de disminuir y controlar las variables que están afectando el clima organizacional de la empresa como, la rotación del personal, los robos en los diferentes departamentos, la inseguridad y la inestabilidad en el puesto de trabajo entre otros factores que no están permitiendo positivamente un buen desempeño laboral dentro de la organización.

Para el año 2006 el departamento de recursos humanos de la I.L.V. realizó un diagnóstico del clima organizacional de su respectiva área, dado los inconvenientes y las inconformidades que presentaba el personal de trabajo, luego de revisar los resultados de dicho diagnóstico, la industria en su plan estratégico para el año 2010 vio la necesidad de evaluar el clima organizacional a nivel general, ya que las anomalías han seguido persistiendo y se está afectando desfavorablemente los valores, las creencias y las actitudes corporativas y personales de los trabajadores altamente su motivación laboral.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se contara con la colaboración de un docente de la Universidad Autónoma de Occidente, experto en el tema que contribuirá con aportes desde la teoría de clima organizacional, a que la investigación tenga bases muy sólidas y centradas de la problemática que se está investigando y de la cual se quieren obtener buenos resultados, además también habrá la colaboración de personas involucradas directamente a la empresa, las cuales aportaran sus conocimientos y experiencias prácticas para identificar los factores internos y externos que están afectando el clima organizacional de la Industria. Al realizar este diagnóstico la empresa podrá comprender cuales son las fortalezas con las que cuenta y cuales son las debilidades que dificultan la estabilidad del clima organizacional en la I.L.V., dado esto se implementarán los correctivos mas adecuados que contribuyan a la solución de las causales que desmotivan el desarrollo laboral de los empleados dentro de su área de trabajo.

Por tal razón un clima organizacional bien definido y aceptado por todos los miembros, genera un mayor desempeño y productividad en los trabajadores, lo que permite que la empresa avance y este en continuo crecimiento en todos sus niveles, operativo, administrativo y productivo vislumbrando un agradable ambiente empresarial y un entorno dinámico y profesional.

Este proyecto es muy importante para mí como estudiante, ya que puedo centrar mis conocimientos adquiridos durante la carrera para el desarrollo de la investigación, dado a que el tema de investigación que estamos abordando se refiere al clima organizacional, lo cual es parte fundamental de las empresas ya que su labor se desarrolla con el talento humano. Como estudiante de administración de empresas es importante comprender y conocer que la organización necesitará siempre de un capital humano y que por ende, este debe tener y merecer un buen comportamiento y clima organizacional.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos influidos por el ambiente o entorno en el que operan y para responder de manera efectiva a los desafíos es necesario estar conscientes de las características de este ambiente. Los diferentes cambios en la economía y sociedad del siglo XXI se caracterizan por la transformación de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento que propone un nuevo enfoque al manejo de las organizaciones y en consecuencia a las nuevas realidades del mundo del trabajo.

Estas realidades en el mundo del trabajo y en especial en la gestión del talento humano, han presentado cambios y evoluciones significativos tanto en su concepción como en su aplicación, influenciadas principalmente por el contexto de las empresas, los modelos económicos y los sistemas de producción.

El avance de la administración dio origen al movimiento de las relaciones humanas. Esta corriente cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional, hacia las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica, genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “ los administradores inician el abandono de la concepción Tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también Tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero”<sup>3</sup> . En esta línea están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos del Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg, Mc Gregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas.

Este concepto coincide con el planteamiento de de Drucker en el sentido de una organización “es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos

---

<sup>3</sup>HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la administración, Mc Graw Hill. 1994, p.110

en una tarea común”<sup>4</sup> . De acuerdo a estas conceptualizaciones se puede concebir que la organización está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas y congregadas para conseguir un determinado fin en productos o servicios, es el espacio donde hay una cristalización de roles o papeles sociales entorno a lograr la satisfacción de unas necesidades básicas de la sociedad.

A lo largo de la historia de las organizaciones, “las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas, la adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades desde puntos de vistas superficiales e incompletas en las premisas que se basaba la teoría de la administración clásica. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa”<sup>5</sup>.

La convergencia de varias teorías, desde la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y finalmente el hombre complejo de la escuela sistémica y movimientos modernos , lleva a considerar la importancia del aspecto conductual en diferentes escenarios, desde la toma de decisiones por su función vital en el desarrollo de la organización , al igual que por la complejidad que la acompañan y el escenario del desarrollo organizacional nutrido por las ciencias del comportamiento, desarrollado por los miembros de una organización o comunidad y que dan como resultado el impacto en el clima organizacional.

**5.1.1 Definición de clima organizacional.** De todas las definiciones de clima organizacional, se consideró esta en particular que dice “El Clima Organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento; así el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los trabajadores y mejora su ánimo, en cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no hay satisfacción plena de las necesidades, por tal razón el clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y se retroalimentan entre sí”<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista, Editorial Norma 1994, Pág.54

<sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional, editorial Mc Graw Hill 2009, Pág. 261

<sup>6</sup>Ibíd., p. 72.

**5.1.2 Importancia del Clima Organizacional.** El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, que de acuerdo a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima, es muy importante para un administrador que en su clima laboral se manifieste una alentadora y humana participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que su clima laboral se lo permite.

Al diagnosticar un clima organizacional es importante tener en cuenta tres razones:

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe hacer énfasis en sus intervenciones.
- Evaluar las fuentes de insatisfacción que ocasionan el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Seguir un desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir en el proceso del diagnóstico.

De esta manera el administrador o coordinador de recursos humanos puede ejercer un control sobre la determinación del clima organizacional de manera tal que pueda solucionar eficientemente los problemas de su organización en general o en determinadas áreas.

**5.1.3 Características del Clima Organizacional.** <sup>7</sup> “Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

---

<sup>7</sup>MARTÍNEZ, Luis. Clima Organizacional [en línea]. Montería, 2010. [Consultado 03 de agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>



- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
  
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
  
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
  
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
  
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
  
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
  
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
  
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”. Este modelo se considera acorde para esta investigación, dado que aborda dimensiones fundamentales en una organización aptas para ser aplicadas en el interior de la Industria de Licores del Valle.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

**5.1.4 Carácter específico y general del Clima Organizacional.** En una organización puede haber varios climas organizacionales diferentes. La empresa puede tener tanto climas, como departamentos, unidades o sedes, es así como pueden aparecer climas diferentes al interior de sus componentes, aun estando bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede principal.

La ubicación de los empleados en la jerarquía organizacional o en un grupo de departamento en particular pueden influir en la percepción del clima, es por esto que se dice que el clima percibido por un individuo esta influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento específico de trabajo.

## **5.2 MODELOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

**5.2.1 Teorías.** <sup>8</sup>“La temática del clima organizacional ha sido estudiada por varias teorías, entre ellas la teoría organizacional de Likert, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

**5.2.2 Modelo de Carlos Méndez.** El concepto de clima organizacional en su dimensión incluye elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relaciona con el individuo en su participación en los mismos determinados comportamientos como miembros de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

Méndez plantea, que el desarrollo de actitudes y comportamientos del hombre en la organización se dan en doble sentido. Por una parte, existen una serie de elementos de la estructura que constituyen la aceptación del individuo y la expresión en su comportamiento se consideran en el ámbito del clima organizacional. Por otro lado el carácter dinámico del hombre influye en los elementos estructurales de los que participan creando y dando lugar a interpretar el clima que caracteriza la organización.<sup>9</sup>

El enfoque en este modelo es orientado por las relaciones humanas; sin embargo, no evalúa factores determinados en el clima organizacional como: estructura y otros relacionados con el ambiente y la motivación del funcionario, tales como, el desarrollo personal, selección de personal, inducción, valoración y salario, lo cual se considera que es un modelo incompleto para realizar tal medición.

**5.2.3 Modelo de Edgar Shein.** Define el término de clima organizacional como <sup>10</sup>“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructuras, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”

---

<sup>8</sup>MORA VANEGAS, Carlos. Likert y su aportación con respecto al clima organizacional [En línea]. Consultado el 05 de febrero de 2011. Disponible en Internet: [www.gestiopolis.com/Ing](http://www.gestiopolis.com/Ing).

<sup>9</sup>MÉNDEZ, Carlos. Artículos de procesos de gestión humana [En línea]. Consultado el 05 de febrero de 2011. Disponible en Internet: [www.wikilearning.com/articulos/procesos\\_gestion\\_talento\\_humano,2006,cap.1](http://www.wikilearning.com/articulos/procesos_gestion_talento_humano,2006,cap.1)

<sup>10</sup>SHEIN, Edgar. [En línea]. Consultado el 05 de febrero de 2011. Disponible en Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que esta forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress, que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y roles a desempeñar.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.

- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de este trabajo se abordaran una serie de conceptos asociados a la temática de clima organizacional, que son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y para comprender bajo que teorías se fundamenta la presente propuesta.

A continuación aparecen los conceptos técnicos de la investigación:

**5.3.1 Ambiente laboral.** Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado, ese entorno lo constituyen las personas que le rodean al interior de la organización.

**5.3.2 Clima Organizacional.** El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.<sup>11</sup>

**5.3.3 Diagnóstico.** Un diagnóstico hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener crecimiento y desarrollo de los resultados deseados.

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional, editorial Mc Graw Hill 2009, Pág. 261

**5.3.4 Organización.** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valer el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

**5.3.5 Recursos humanos.** Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.<sup>12</sup>

## **5.4 MARCO CONTEXTUAL**

La presente investigación se desarrollará en la planta principal de la Licorera del Valle, ubicada en el kilómetro 2 vía Rozo, municipio de Palmira, dado que en este lugar se encuentran las herramientas básicas necesarias para la realización del proyecto, por tal razón es necesario asistir personalmente tres días a la semana para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación realizada en la I.L.V. La institución prestará todos los espacios que sean útiles para realizar el proyecto, como salones de reunión, oficinas debidamente dotadas, espacios lúdicos, casino, entre otros con el objetivo de permitir llegar al trabajador en cualquier momento y en el lugar donde sea conveniente.

## **5.5 MARCO LEGAL**

Este proyecto se realizará teniendo en cuenta la reglamentación especial de la Industria de Licores del Valle, que ampara el desarrollo del diagnóstico del clima organizacional en la industria, también estará soportado por la resolución de la Universidad Autónoma de Occidente que da cumplimiento a la pasantía institucional como una opción de grado para los estudiantes.

---

<sup>12</sup> Recursos Humanos, [En línea]. Consultado el 10 de febrero de 2011. Disponible en Internet: [www.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://www.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se realizó durante el desarrollo del proyecto, corresponde a una investigación cualitativa de tipo descriptivo en la cual se identificó el clima organizacional que se vive en la INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE y se plantearon recomendaciones que conducirían a mejorar el clima organizacional de la empresa.

La información para el desarrollo de esta investigación, fue recolectada por cada uno de los trabajadores de la empresa por medio de encuestas en las cuales ellos pudieron redactar como estaba la empresa en ese momento en cuanto a su ambiente interno y que les gustaría mejorar en su clima organizacional y en la empresa en general, estas encuestas fueron ordenadas y tabuladas según los resultados obtenidos.

También hubo continua asesoría del docente coordinador del proyecto, para evaluar los procesos realizados durante la elaboración de la investigación y del asesor empresarial de la Industria de Licores del Valle que colaboro con aportes directos de la empresa para tener información verídica de todos los sucesos internos de la organización.

### **6.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

Se trabajó por un método de observación con los trabajadores de las siguientes áreas funcionales, de la Industria de Licores del Valle: área administrativa, área de informática y telemática, área de talento humano, área financiera, área de mercadeo, área de operaciones y mantenimiento y área de producción; con los aportes de ellos de estudio y se analizó las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en su clima organizacional con el fin de llevar a cabo un plan de acción que permita la estabilidad organizacional de la empresa y de sus trabajadores en su campo de acción.

## **6.2.1 Fuentes de Información y técnicas de recolección.**

**6.2.1.1 Primarias.** Trabajadores de la Industria de Licores del Valle, que por medio de preguntas a través de la encuesta, dan información verídica de la situación actual de la empresa y como les gustaría que mejorara esta situación en un mediano plazo en beneficio de todos.

**6.2.1.2 Secundarias.** Como fuente secundaria se tuvo en cuenta un trabajo anterior de clima organizacional realizado en la empresa para las áreas financieras y administrativas en el año 2006.

Para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto se utilizaron actividades como:

- La consulta previa de información sobre la teoría del tema que se está planteando.
- Elaboración de encuestas para todo el personal de trabajo de la Industria de Licores del Valle.
- Prueba piloto para verificar la claridad de las preguntas y orientación del estudio.
- Aplicación del instrumento.
- Tabulación y registro de los resultados de las encuestas.
- Observación e interacción física en la empresa.



## **7. GENERALIDADES**

### **7.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La Industria de Licores del Valle es una entidad pública del orden departamental que fue creada desde el año 1921 con el fin de procurarle al Departamento del Valle del Cauca sus propias rentas, teniendo como apoyo la ley que convirtió en monopolio para los Departamentos, la producción de Alcoholes y licores en el País.

En 1958 se marcó otro hito importante al adquirir equipos de destilación de la casa LEPAGEURBAIN DE PARIS, con los cuales se obtuvo una mejor calidad de los alcoholes y licores elaborados.

Gracias a la certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad y a la certificación del sello de nuestros productos y al empuje incesante de quienes conformamos la familia licorera hoy, elaboramos también los aguardientes de las licoreras del Meta y Choco.

En Octubre del año 2003, la Industria de Licores del Valle traslada su planta de producción de licor desde la sede en Cali hasta San Martín. Es así como la Industria de Licores del Valle, cuenta actualmente con una planta moderna que une las áreas administrativas y productivas. La planta integrada de producción de licores comprende el sector de materias primas, preparación de licores, planta de envasado y almacén de productos terminados, haciendo las operaciones más fluidas.

En febrero del año 2007 la planta de alcohol, fue cerrada y debido a esto todos los trabajadores quedaron sin funciones, por lo cual el gerente general en abril del mismo año toma la decisión de realizar una reestructuración y jubilaciones anticipadas para el personal que deseara aceptar las condiciones administrativas impuestas por la organización.

Como resultado de esta reestructuración la planta de la Industria de Licores del Valle quedo reducida a la mitad de sus funcionarios. En la reestructuración se unieron muchas áreas y secciones de la organización, aumentando las funciones de los empleados a cargo de las áreas y/o dependencias, ya que debían desempeñarse en varios puestos.

Actualmente la Industria de Licores del Valle cuenta con 101 empleados encargados de la producción, mantenimiento, administración y comercialización del licor de la región vallecaucana, estas personas se encuentran ubicados en las siguientes áreas funcionales.

## 7.2 CUADRO DE ÁREAS FUNCIONALES

**Cuadro 1. Áreas funcionales**

ÁREAS FUNCIONALES	CARGO	FUNCIONARIO
<b>Gerencia General</b>	Secretaria Ejecutiva	Gladys Martínez Moreno
	Gerente General	Doney Ospina Medina
	Motorista	Jose Norberto Garcia
<b>Subgerencia Control Integral</b>	Subgerente control interno	Oscar Nivaldo Vargas
	Director comercial	Monica Durango del Vasto
	Profesional universitario. III	Asceneth Orozco Gallego
	Profesional universitario. II	Jorge Ramos Montaña
	Técnico III	JulianSoto Quintana
	Profesional universitario. III	Maria Margarita Vigoya Andrade
<b>Secretaria General y Jurídico</b>	Secretaria jurídica	Adriana Puente Plaza
	Profesional UNIV. I	ArveyCalvache Rengifo
	Profesional UNIV. III	Janeth Colonia Hurtado
	Profesional UNIV. III	Lucy Yadira Huertas
	Profesional UNIV. I	Jorge Humberto Velez
<b>Gerencia Financiera y Administrativa</b>	Subgerente	Maria Victoria Cruz Rivera
<b>Contabilidad General</b>	Contador General	MoisesBanguera Pinillos
	Técnico III	Victoria Eugenia Concha
	Profesional universitario. II	Beatriz Eliana Martinez
	Profesional universitario. I	Maria del Socorro Pinto Toro
<b>Costos</b>	Profesional especializado	Carlos Alarcon Jaramillo
<b>Presupuesto</b>	Profesional especializado	Gloria Edith Guinchin
	Asistente de almacén	Alvaro Vanegas
<b>Tesorería General</b>	Tesorero general	Jasmin Benavidez
	Mensajero	Harold Fernando Arias
	Técnico I	Carmen Patricia Moreno
	Trabajador de planta	Ana Lucero Novoa
	Técnico III	SulamiZuñigaSinisterra
<b>Sección Sistemas</b>	Jefe de Sistemas	Monica Andrea Castro

Cuadro 1. (Continuación)

<b>ÁREAS FUNCIONALES</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>
	Profesional universitario. V	Jesus Bolaños
	Técnico I	Cesar Augusto Cruz
	Profesional universitario. II	Luz Adriana Escobar
	Técnico I	Victor Freddy Medina
	Técnico III	Adriana Rojas
<b>Compras</b>	Profesional universitario. V	Yineth Rengifo Yocue
	Técnico I	Diana Elena Riascos Ocampo
<b>Producto terminado</b>	Operario de montacargas	Miguel Angel Gil
	Técnico I	Ana Aurora Benitez
	Técnico II	Nidia Delby Quintero
<b>Jefatura de personal</b>	Jefe de Personal	Maria del pilar Caballero
	Profesional universitario. II	Olga Nelly Davila
	Técnico III	Victor Manuel Escobar
	Técnico I	Zuleima Guerrero Cuellar
	Profesional universitario. I	Ana Beatriz Montilla
	Técnico III	Nhora Milena Piedrahita
	Profesional universitario. II	Yolanda Gomez Echeverry
	Profesional seguridad industrial	MariaEucaris Aparicio
	Motorista	Santiago FandiñoSanchez
	Motorista	Humberto de JesusDiaz
	Motorista	Sigifredo Restrepo Hoyos
<b>Almacén General</b>	Profesional universitario. II	Carlos Julio Garzon
	Técnico II	Mireya Gonzales Hernandez
	Técnico I	WillianMartinez Prado
<b>Archivo</b>	Técnico I	Judith Estella Muños
	Técnico I	Francisco Javier Betancour
	Técnico III	Katherine Liceth Gallo
	Mensajero	Jhon Jairo Osorio
	Profesional universitario. I	Carmen Elena Tapias
<b>Archivo</b>	Coordinador de archivo	Carlos Trigueros Sabogal
<b>Almacén Producto</b>	Operario de montacargas	Jose Fernando Acevedo
	Profesional universitario. V	Edilia Quintero Martinez
<b>Subgerencia técnica y de producción</b>	Subgerente de producción	Avel Nieves Velasquez
<b>Mantenimiento General</b>	Electricista	Samir Octavio Camacho
	Ingeniero de mantenimiento	Fernando Carmona

Cuadro 1. (Continuación)

<b>ÁREAS FUNCIONALES</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>
	Mecánico	Fabio Enrique Castillo
	Mecánico	Jose Horacio Rios
	Electricista	Jorge Ramos Caicedo
<b>Producción de Licores</b>	Preparador de licor	Carlos Alberto Gil
	Preparador de licor	Leonardo Fabio Moreno
	Química de investigación	Carmenza Zuñiga
<b>Salón de envasado</b>	Técnico I	Cristian Antero
	operario de robot	RaulDario Bolaños
	Operario de montacargas	James Castillo
	Ingeniero de envasado	Jhon Jairo Correal
	Operario de Planta	Oscar Escobar
	Operario de Planta	Jhon Jairo Garcia
	Trabajador de planta	Alexander Gutierrez
	Operario de Planta	Lus Estela Gutierrez
	Trabajador de planta	Harold Hernandez
	Supervisor	HectorWillianHernandez
	Técnico I	Fernando Hurtado
	Operario de montacargas	Jose Javier Lopez
	Operario de Planta	Gladys Perdomo
	Barrilero	Octavio Amilcar Quintero
	Trabajador de planta	Elizabeth Rendon
Operario de Planta	Maria Gloria Sabogal	
<b>Añejamiento de Ron</b>	Barrilero	Constantino Alegria
<b>Tratamiento de agua</b>	Técnico II	Eduardo Lucio Bedoya
	Operario de aguas	Carlos Guido Rodriguez
<b>Laboratorio</b>	Instrumentista	Eduardo DiazMejia
	Jefe de laboratorio	Sandra Patricia Martinez
	Analista de laboratorio	NilvaYenni Medina
	Analista de laboratorio	Maria Cristina Rios
<b>Gerencia Comercial y de Mercadeo</b>	Subgerente de Mercadeo	Paula Andrea Velez
	Jefe de canales de venta	Olga Escobar
	Técnico I	Marcela AristizabalVelez
	Técnico II	Francia Eddy Benitez
	Técnico I	Janeth Morales
	Profesional especializado	Sonia NohemyPanesso
<b>Gerencia Comercial y de Mercadeo</b>	Técnico I	Gladys del Socorro Quintero
	Técnico II	Ximena Saavedra
	Motorista	Juan Claisson Torres

### **7.3 MISIÓN**

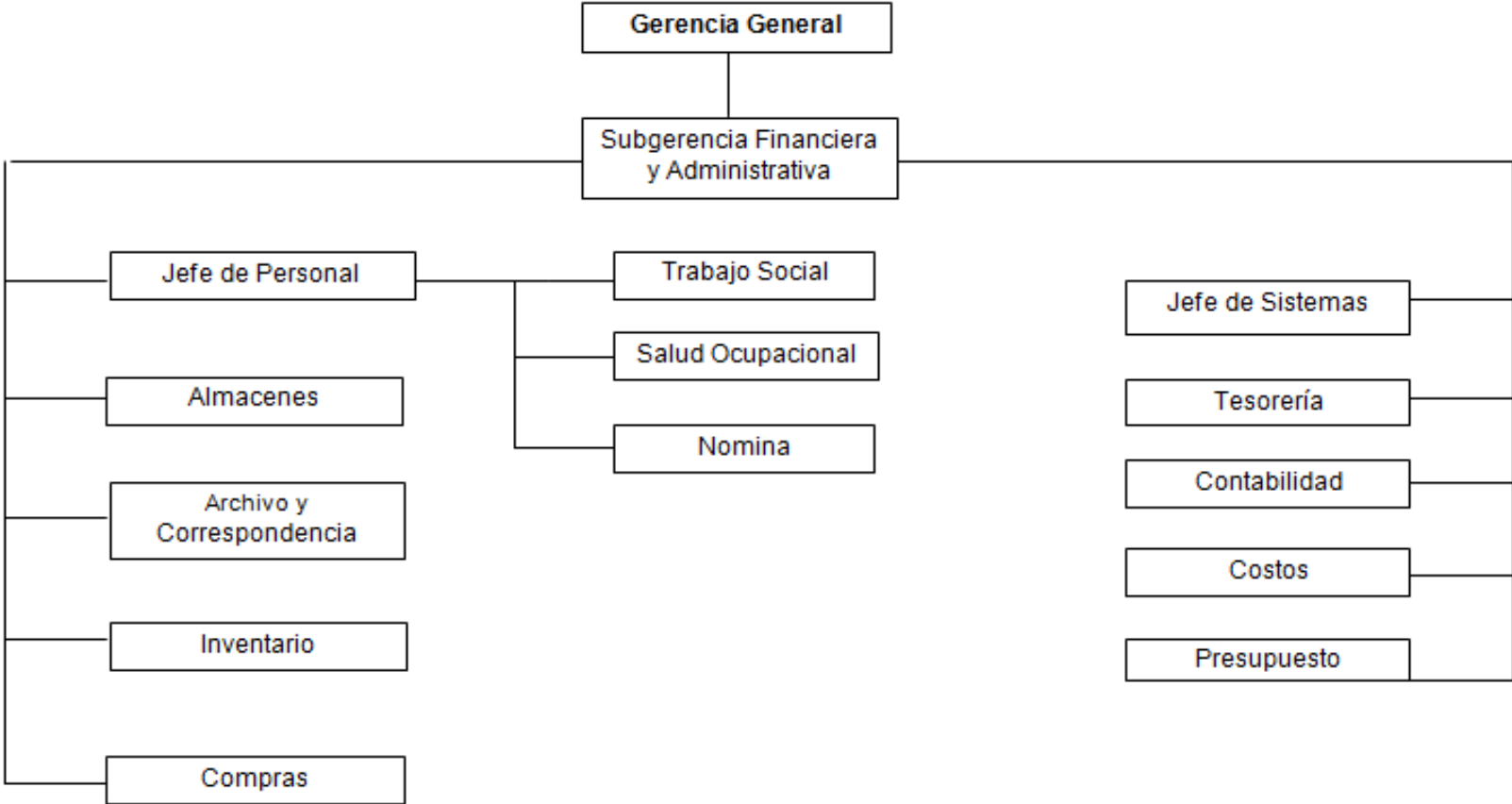
“Producir y comercializar licores y alcoholes de excelente calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes y consumidores en los mercados regional, nacional e internacional, generando rentabilidad y beneficio tanto a sus trabajadores, como a la sociedad Vallecaucana”.

### **7.4 VISIÓN**

“Nos vemos en 10 años como una empresa eficiente, rentable, innovadora, sostenible y competitiva con variedad de productos de la mejor calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, con personal competente en permanente desarrollo.

Adoptará tecnologías limpias de avanzada, en busca de un mejoramiento en sus procesos, equipos e instalaciones para competir y crecer con éxito en los mercados cumpliendo y acatando la reglamentación para la preservación del medio ambiente.

Figura 1. Organigrama administrativo de la industria de licores del valle



## 8. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

### 8.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

Para analizar el clima organizacional de la I.L.V, en primera medida se reunió 69 de 101 trabajadores de las diferentes áreas de la industria, para conocer cuál era el estado organizacional por el que estaba pasando la empresa y permitirle abiertamente a los mismos trabajadores que expresaran sus inconformidades, necesidades y gustos a través de una encuesta personal de 24 preguntas con 3 ítems en cada una de ella, esto era con el fin de que el trabajador identificara que tanto conocimiento tiene acerca de su lugar de trabajo y como se siente prestando sus servicios en la industria.

El primer ítems de la encuesta está valorado numéricamente en una escala de 0 a 10, donde de 0 a 5 se considera negativo y de 6 a 10 se considera positivo, con conocimiento de lo que se está planteando en la pregunta.

<b>No los conozco</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Los conozco</b>
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

En el segundo ítems, el trabajador debía marcar la causa, por la cual su valoración anterior no fue positiva y porque consideraba que no tener pleno conocimiento acerca de ese factor.

En el tercer ítem debía plantear soluciones que permitieran llegar a la situación ideal que los trabajadores considerarían óptima para el bienestar general del clima de la organización.

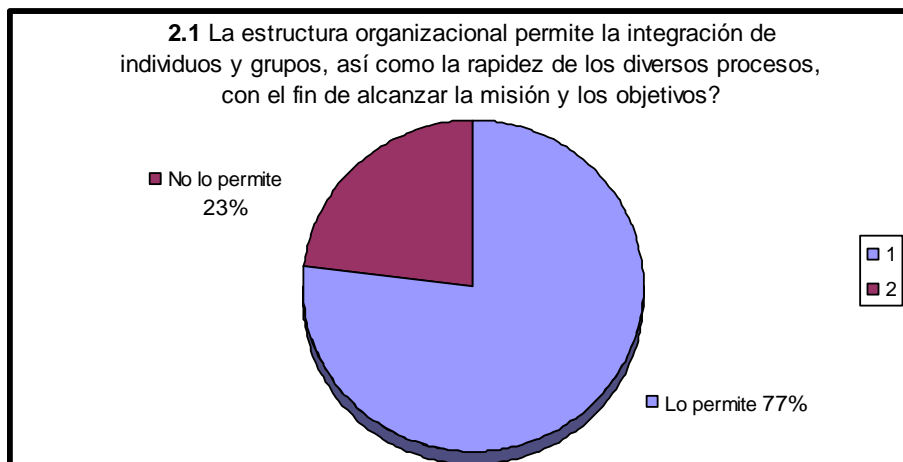
Según la opinión de los trabajadores de la I.L.V aquí se presenta los resultados obtenidos en la encuesta para el diagnóstico del clima laboral.

**Figura 2. Claridad organizacional**



En cuanto a la claridad organizacional, entendida como el conocimiento e identificación que tiene la empresa en cuanto, la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias y también la eficacia y la actualización de la comunicación; hemos encontrado como resultado que el 93% de los encuestados indican que tiene un gran conocimiento de la claridad organizacional que maneja la Industria de Licores del Valle. Por el contrario el 7% de los encuestados indican que no conocen de estos principios debido a que la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.

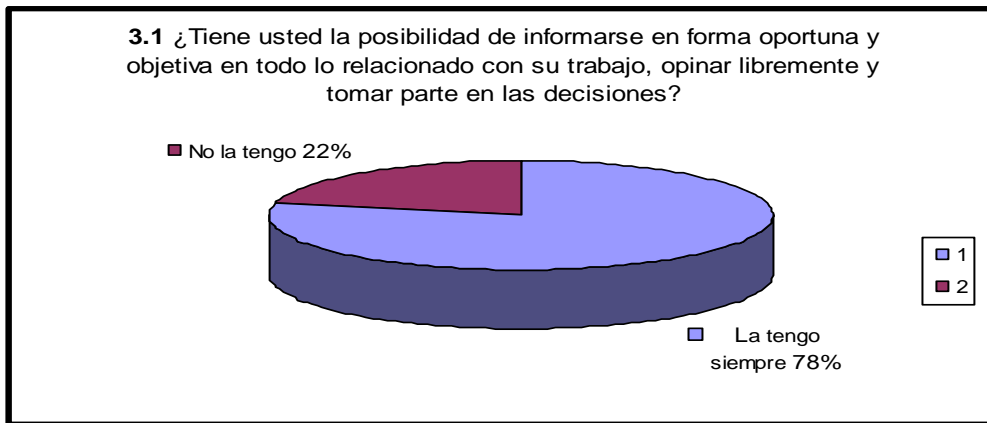
**Figura3. Estructura organizacional**





Respecto a la estructura organizacional, entendida como la integración de los individuos y grupos, en un medio ágil y flexible trabajando para alcanzar un objetivo común, se observa que el 77% de las personas encuestadas participan para que la estructura organizacional de la empresa cumpla con sus objetivos. Por el contrario el 23% de los encuestados no están de acuerdo ya que no se permite, ni se promueve el trabajo cooperativo entre las áreas.

**Figura4. Participación**



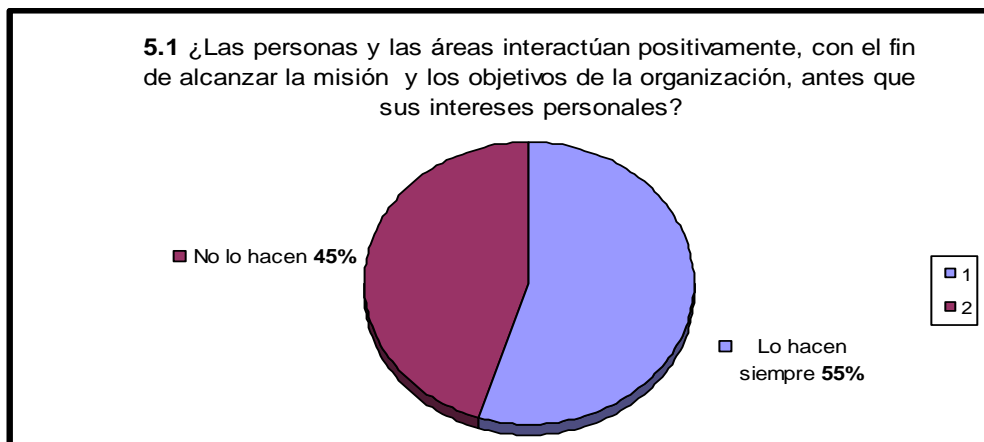
Teniendo en cuenta que la participación permite informarse en forma oportuna y objetiva, opinando libremente para la toma de decisiones importantes en el área de trabajo, hemos encontrado que el 78% de los encuestados afirman que siempre tienen la posibilidad de opinar libremente y tomar decisiones en todo lo que se relacione a su trabajo, por otra parte el 22% de encuestados afirman que no tienen la libertad de tomar decisiones libremente ya que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

**Figura5. Instalaciones**



Teniendo en cuenta que las instalaciones de la empresa brindan comodidad y satisfacción al trabajar y que son útiles para un desempeño laboral en cuanto a su estética, seguridad, funcionalidad y comodidades necesarias para sentirse a gusto, hemos encontrado que el 96% de encuestados están muy a gusto con las instalaciones generales de la empresa y con su respectivo puesto de trabajo. Solo el 4% de los encuestados manifiestan inconformidad con las instalaciones debido a que en algunas zonas de trabajo la iluminación es deficiente y hace mucho calor.

**Figura 6. Comportamiento sistémico**



Teniendo en cuenta que el comportamiento sistémico, es la interacción las personas y las diversas áreas de la organización, teniendo clara conciencia de que

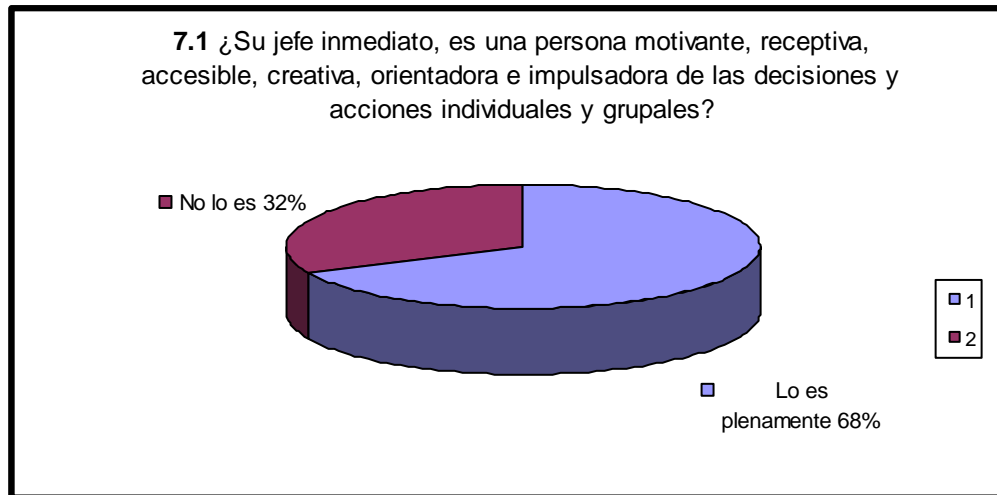
la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzar los objetivos, hemos encontrado como resultado que el 55% de los encuestados afirman que las áreas de la organización trabajan siempre en unión para alcanzar los mismos objetivos, mientras que el 45% de encuestados no están de acuerdo con esta afirmación, porque en la organización priman más los conflictos e intereses personales, que la integración positiva entre las áreas.

**Figura7. Relación Simbiótica**



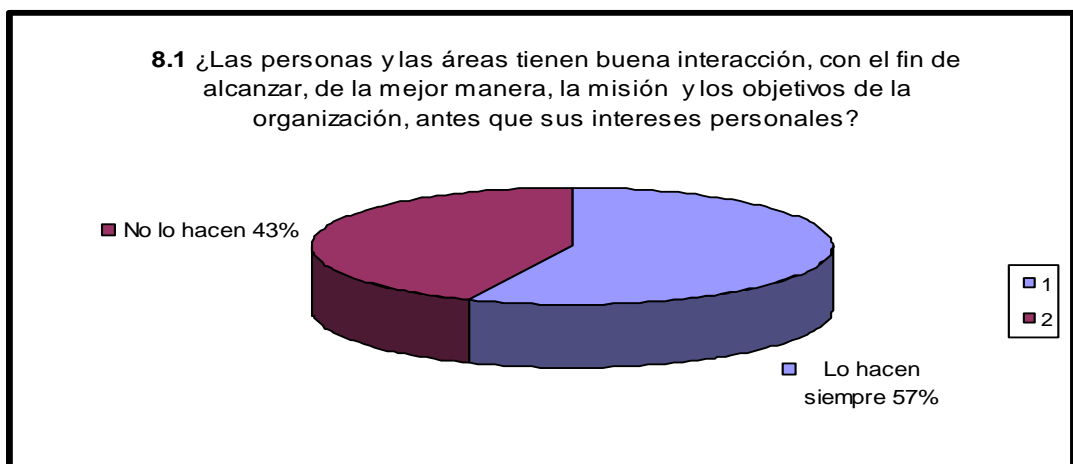
La relación simbiótica permite identificar si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común y con mejores beneficios para todos, en consecuencia hemos encontrado que el 59% de los encuestados creen que entre empresarios y empleados se trabaja conjuntamente para un mismo objetivo, por el contrario el 41% de los encuestados no lo creen, ya que no hay suficiente confianza para trabajar en unión entre empleados y jefes.

**Figura8. Liderazgo**



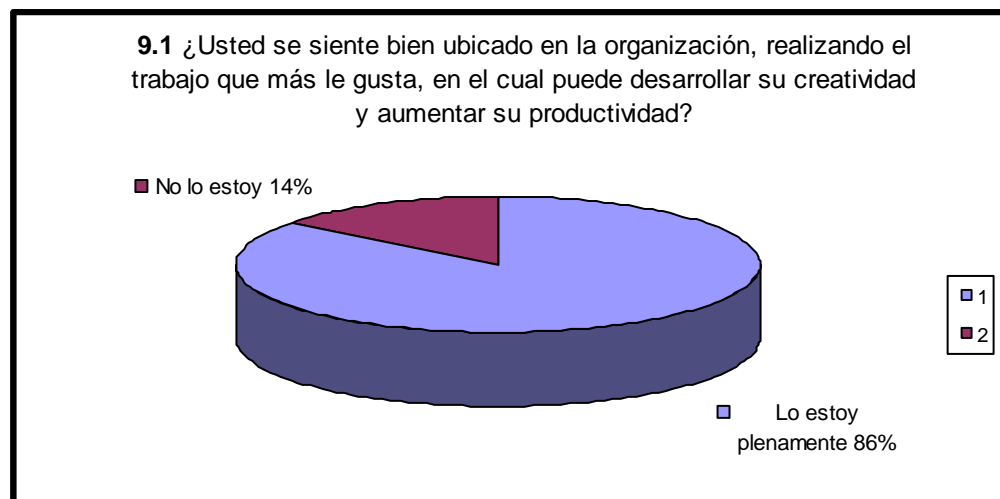
Entendiendo que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, guiar y motivar en el otro, de tal manera que se pueda trabajar en armonía obteniendo un mismo objetivo, se ha observado en los resultados de la encuesta que el 68% de los trabajadores consideran a su jefe inmediato como una persona motivante, orientadora e impulsadora para la toma de decisiones del grupo de trabajo. Por otra parte el 32% de los encuestados no consideran a su jefe inmediato como un líder ya que manifiestan que no dispone de suficiente tiempo para compartir con sus trabajadores.

**Figura9. Consenso**



El consenso conlleva a que entre todos se logre una satisfacción total permitiendo una buena interacción entre las áreas y trabajando siempre por un mismo objetivo. Hemos encontrado en las encuestas que el 57% de los trabajadores opinan que si hay buena interacción entre las áreas y que se trabaja siempre en beneficio de la organización, por otro lado el 43% de los encuestados no están de acuerdo con esta afirmación ya que consideran que las decisiones importantes se comunican después de haber sido tomadas por algunos miembros del equipo de trabajo.

**Figura10. Trabajo Gratificante**



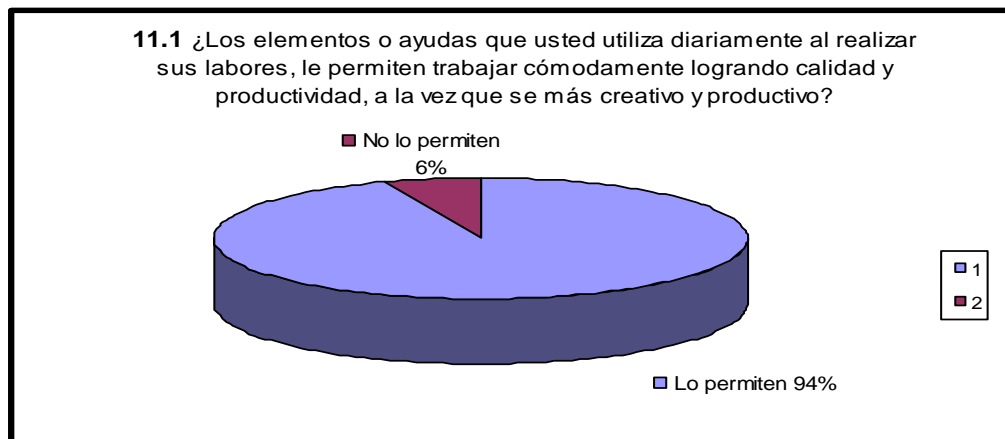
Es muy satisfactorio desempeñar una labor en la cual tenga las suficientes capacidades intelectuales y personales para ejercerla, además de que el lugar de trabajo sea apto para su desempeño y se sienta plenamente cómodo. Las encuestas han arrojados resultados que indican que el 86% de los trabajadores están plenamente satisfechos con el cargo que desempeñan ya que pueden desarrollar su creatividad y aumentar su productividad, sin embargo el 14% de los encuestados aunque les gusta el trabajo que realizan, no tienen la suficiente libertad para crear y expresar nuevas ideas de trabajo.

**Figura11. Desarrollo Personal**



El desarrollo personal involucra la superación de la persona en todas las áreas importantes de la vida, como el trabajo, el estudio, la familia, el amor entre otros y esto se logra con base en los principios, hábitos y valores correctos como la disciplina, la integridad, la persistencia y el respeto. En las encuestas realizadas hemos encontrado que el 65% de los trabajadores están de acuerdo en que la organización se preocupa permanentemente por estimular su formación personal e integral, por otra parte el 35% de encuestados consideran que las oportunidades de capacitación y formación son muy escasas para todos.

**Figura12. Elementos de trabajo**



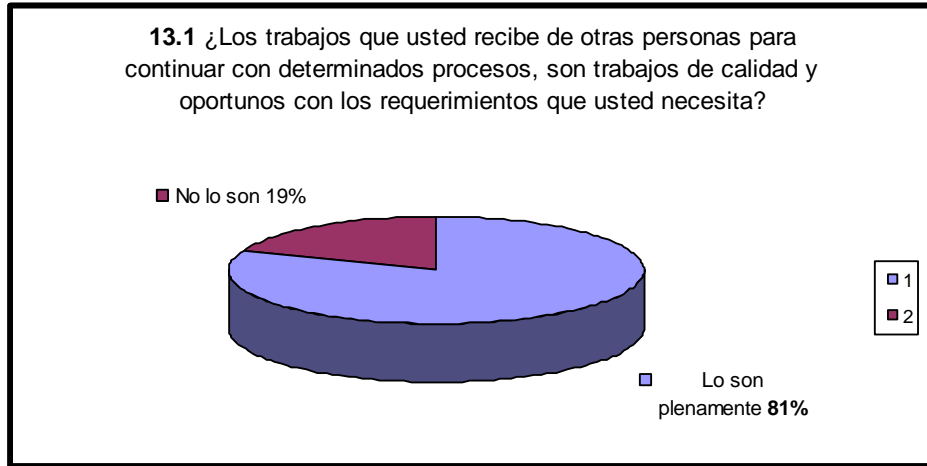
En cuanto a los elementos de trabajo es necesario contar con herramientas de buena calidad que faciliten y permitan tener un adecuado desempeño en las labores realizadas, por tal razón se ha encontrado buenos resultados en las encuestas donde el 94% de los trabajadores se encuentran satisfechos con los elementos laborales que brinda la organización, los cuales les permite tener una mayor productividad en su quehacer, solo el 6% de los encuestados manifiestan que no están de acuerdo con sus herramientas de trabajo porque consideran que ya son viejos y están obsoletos.

**Figura13. Relaciones interpersonales**



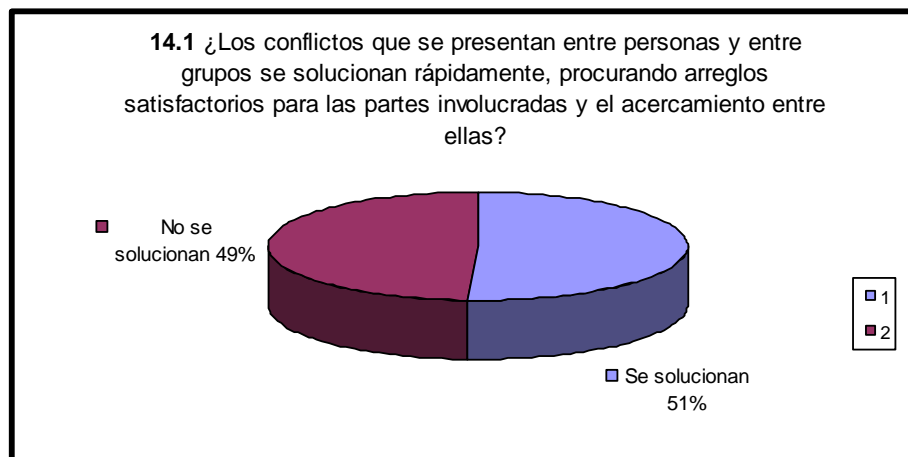
Teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales facilitan actitudes positivas en la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones, generando climas de bienestar social. Por tal razón hemos encontrado que el 57% de las personas creen que si hay buena relación entre los compañeros en la organización, pero el 43% de encuestados no opina lo mismo ya que falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

**Figura14. Buen Servicio**



Teniendo en cuenta que el buen servicio permite identificar, si cuando las personas y/o las áreas dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos oportunos de la organización, hemos encontrado que el 81% de los encuestados están plenamente satisfechos con los trabajos que reciben de los demás compañeros, ya que son de muy buena calidad y oportunos en el momento necesario, solo el 19% de encuestados opinan que no todos los trabajos recibidos son de buena calidad y que los entregan en tiempos extras.

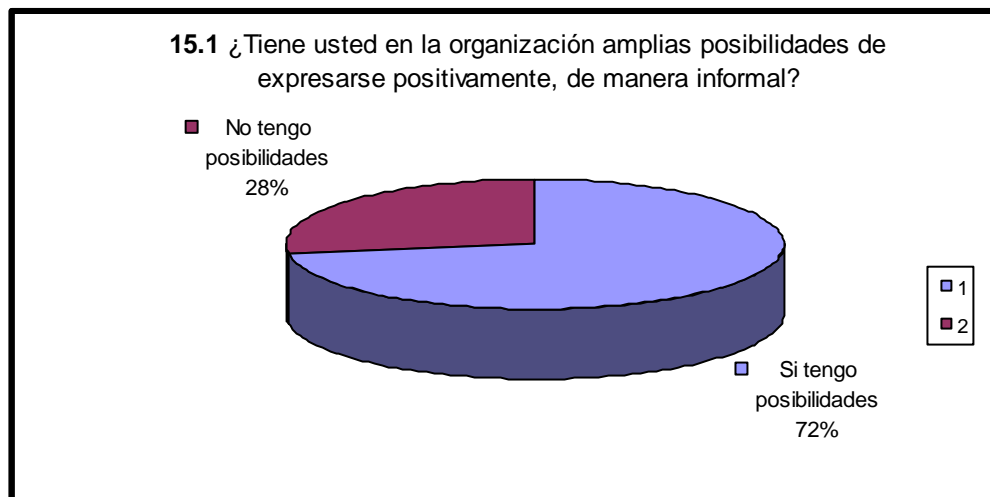
**Figura15.Solución de Conflictos**





Teniendo en cuenta que el conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en la cual se alcanza nuevas posiciones para lograr nuevos objetivos, también nos permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superando nuestras relaciones interpersonales, desde un punto de vista constructivo como el resultado de diferentes perspectivas, hemos encontrado que el 51% de los trabajadores están de acuerdo en que los conflictos presentados en la organización son solucionados rápidamente y de manera satisfactoria, por otra parte el 49% de encuestados no creen que los conflictos se solucionen positivamente ya que no hay actitud ni formación necesaria para solucionarlos.

**Figura16. Expresión formal impositiva**



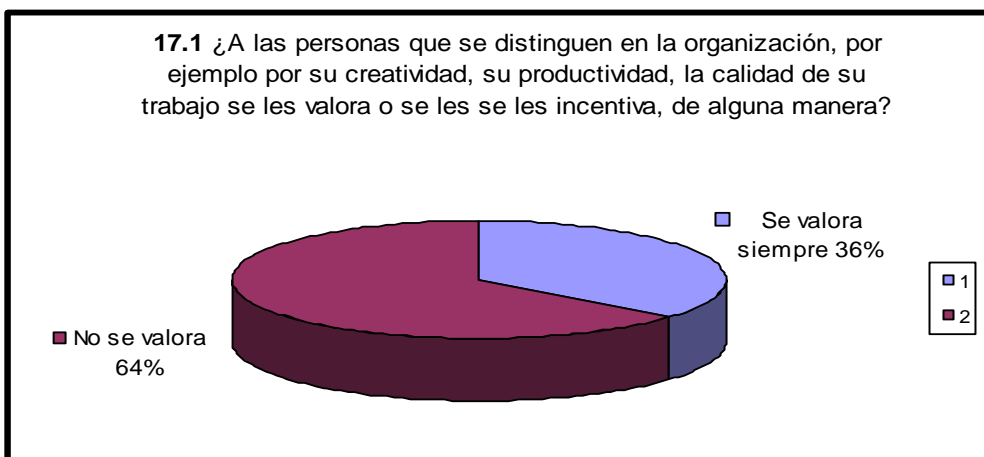
Teniendo en cuenta que la expresión formal impositiva, es entendida como, la formalidad que la organización debe mantener entre las personas y los grupos, donde se encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, buscando un mayor acercamiento entre las partes y mayor agilidad en los diversos procesos laborales, por ello hemos encontrado en los resultados de la encuesta que el 72% de los empleados indican que tienen amplias posibilidades de expresarse de manera informal ante sus jefes y compañeros, solo el 28% de los trabajadores indican que no tienen las mismas posibilidades ya que en general, no se fomenta la expresión formal impositiva en la organización por parte de los trabajadores hacia los jefes.

**Figura17. Estabilidad laboral**



La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no caer en circunstancias extrañas. En las encuestas realizadas en la organización se ha encontrado que el 94% de sus empleados disponen de una estabilidad laboral necesaria que proporciona suficiente tranquilidad al desempeñar sus trabajos, solo el 6% de los encuestados consideran que la organización no brinda la estabilidad necesaria, ya que por fuerzas económicas, políticas, jurídicas, culturales y sociales se origina alta rotación del personal.

**Figura18. Reconocimiento**



En cuanto al reconocimiento que es entendido como la acción de valorar y retribuir a una persona por sus características y habilidades particulares en su trabajo o área de desempeño, hemos encontrado en los resultados de la encuesta que 36% de los trabajadores opinan que la organización si valora su creatividad y la calidad de su trabajo con incentivos materiales y publicaciones en el área de trabajo por su buen desempeño, sin embargo tenemos que el 64% de los trabajadores no tienen la misma opinión ya que consideran que la organización no tiene el reconocimiento como política en por ello es costumbre laboral que nunca se realiza.

**Figura19. Salario**



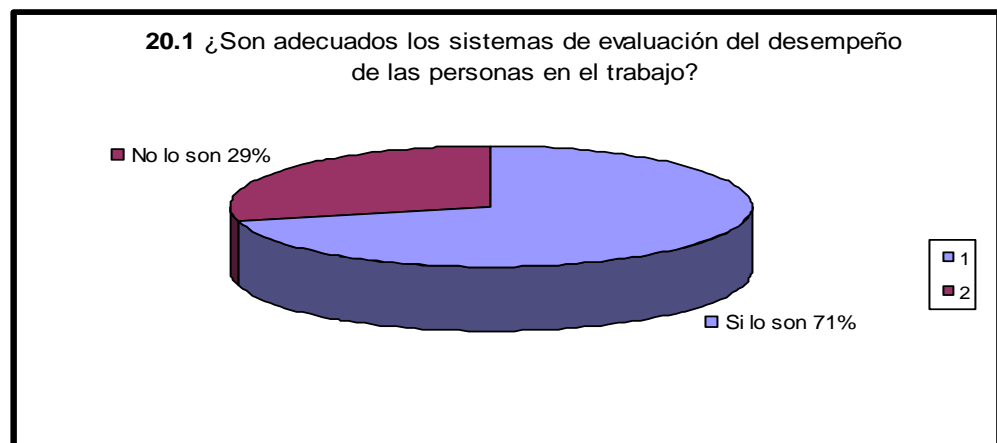
Respecto al salario entendemos que es la cantidad económica que recibe una persona a cambio de una labor desempeñada durante un determinado tiempo establecido en un contrato laboral. Hemos encontrado en las encuestas que el 88% de los trabajadores creen que su salario es una justa retribución a la labor que desempeñan en la organización de acuerdo a sus capacidades intelectuales, solo el 12% de los trabajadores no están de acuerdo con esta afirmación porque creen que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

**Figura20. Agilidad**



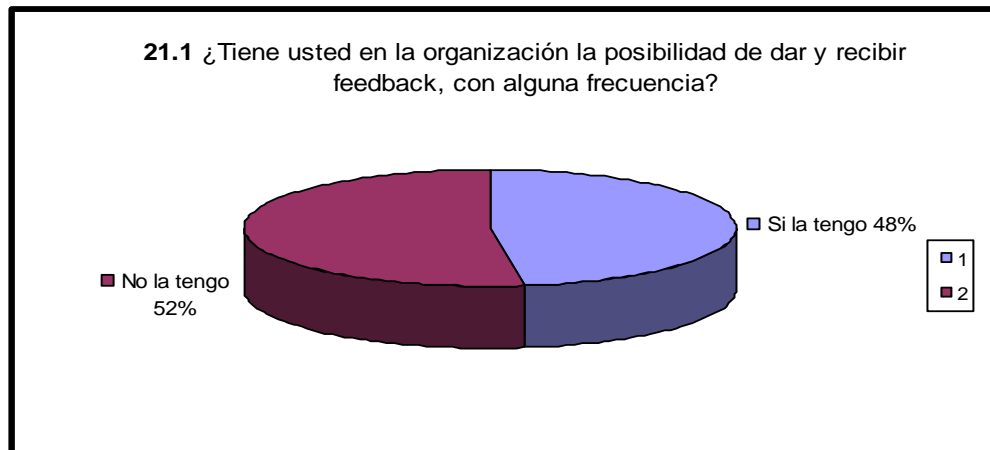
La agilidad en el trabajo permite que las cosas se hagan rápidamente, siguiendo un control detallado de lo que se debe hacer con el fin de aumentar la productividad y evitar desperdicios, en la organización cada labor tiene sus requerimientos antes de ejecutarse y por ello hemos encontrado que el 83% de los trabajadores creen que los procedimientos que se deben hacer antes de una labor son los estrictamente necesarios para obtener buenos resultados, solo el 17% no creen lo mismo ya que consideran que la desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos y controles que realmente no son necesarios.

**Figura21. Evaluación de Desempeño**



En cuanto a la evaluación de desempeño entendida como, el proceso sistemático que sirve para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. Hemos encontrado que 71% de los trabajadores de la organización están de acuerdo con los sistemas que se utilizan para evaluar el desempeño, pero el 29% de los trabajadores aunque consideran que son buenos, no son suficientes ni los más adecuados para la organización.

**Figura22. Feed-Back**



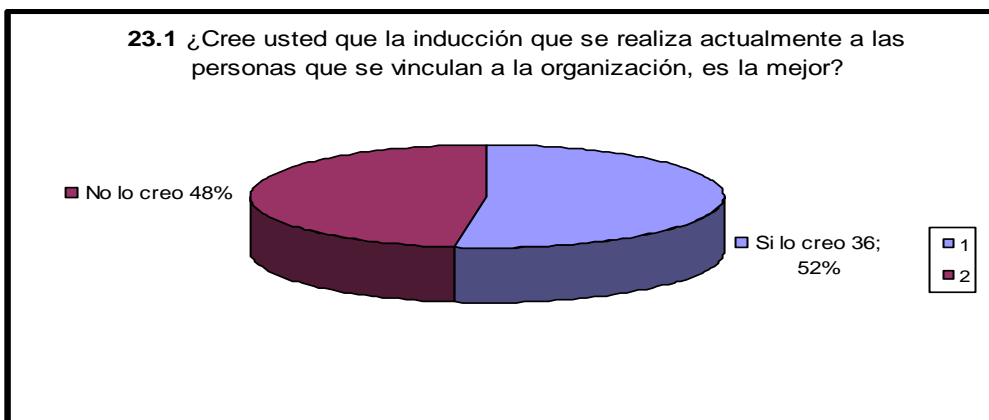
Respecto al feedback, entendemos que es la retroalimentación que se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento positivo o negativamente considerando la posibilidad de un cambio en beneficio de todos. Hemos encontrado en la organización que el 48% de los trabajadores tienen la posibilidad de dar y recibir feedback en lo que concierne a su comportamiento en el trabajo, pero el 52% de los trabajadores no opina lo mismo ya que manifiestan que la organización desconoce la finalidad del feedback y que por ello no se realiza.

**Figura23. Selección de personal**



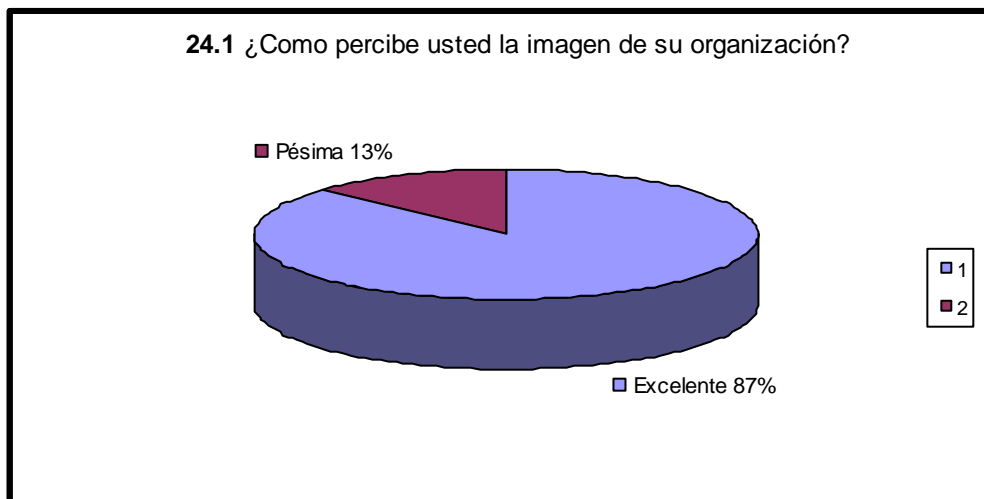
En cuanto a la selección de personal entendida como la búsqueda de una persona adecuada y apta para cubrir un puesto adecuado, según las necesidades de la organización y las habilidades y potenciales que el puesto requiera, contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa. Hemos encontrado en los resultados de las encuesta que el 70% de los trabajadores creen que la organización hace una adecuada selección de personal tanto en su parte cognitiva como humana, pero el 30% de los trabajadores consideran que la organización selecciona a las personas solo por sus conocimientos y no les importa mucho su calidad humana para integrarlos a su equipo de trabajo.

**Figura24. Inducción**



Teniendo en cuenta que la inducción es el proceso de adaptación y ambientación física, social y laboral para una persona nueva en su lugar de trabajo, hemos encontrado en los resultados de las encuestas que el 52% de los trabajadores cree que la organización hace una buena inducción a sus trabajadores nuevos, con la seguridad que serán aptos para desempeñarse laboralmente, pero el 48% de los trabajadores no creen que se haga una buena inducción, ya que no hay un sistema bien diseñado para realizarlo, y porque para la organización es mas importante que las personas empiecen a producir rápidamente, sin una previa indicación.

**Figura25. Imagen de la Organización**



En cuanto a la imagen de la organización, entendida como la percepción que tienen las personas y la sociedad en general sobre sus atributos, cualidades y defectos, hemos encontrado en las encuestas que el 87% de los trabajadores perciben que la organización goza de buena imagen hacia el entorno exterior, siendo reconocida como una empresa pujante en todos sus entornos, solo el 13% de los trabajadores consideran que internamente la organización no tiene buena imagen ya que los conflictos son frecuentes, hay inconsistencias y contradicciones entre compañeros de trabajo y esto se refleja a nivel exterior.

## **8.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.L.V.**

Analizando las encuestas se encuentra que de los 24 factores considerados como elementos fundamentales para evaluar el clima organizacional de la industria, 8 de estos elementos son identificados como factores, que influyen negativamente y que desequilibran la tranquilidad y el bienestar de los trabajadores en la organización. Los 69 encuestados coinciden en que los siguientes elementos están impidiendo que la organización tenga una situación ideal.

**8.2.1 El comportamiento sistémico.** En la industria es considerado como un elemento de poca participación laboral, dado que la organización no interactúa para alcanzar las metas y objetivos en común, si no que cada área trabaja independientemente y luego se unifica el trabajo, pero el objetivo es trabajar entre todos por alcanzar las metas que se planteen de acuerdo a la misión, visión y estrategias establecidas en la industria.

**8.2.2 Relación simbiótica.** En la industria en general, tanto empresarios como trabajadores no gozan de total confianza como para tener una vida comunitaria suficientemente buena y provechosa, ya que los trabajadores opinan que los empresarios solo velan por sus propios intereses, que hay mucha desconfianza entre las dos partes, no hay motivación para trabajar en conjunto y no hay solidaridad entre los compañeros de trabajo, sin duda este elemento perjudica el ambiente laboral y la integridad de los trabajadores.

**8.2.3 Consenso.** En la industria este factor no se realiza como debería ser, ya que para lograr y construir algo por el bien común debe ser en colaboración de todos y en el mismo tiempo, sin embargo la situación no se da así, dado que hay grupos de trabajos muy autoritarios, las decisiones importantes se comunican después de haber sido tomadas por algunos, la información se da a conocer solo para algunas personas, lo que impide que haya una participación equitativa entre las áreas.

**8.2.4 Relaciones interpersonales.** Este factor es muy importante ya que es la manera como todos los trabajadores pueden intercambiar sus pensamientos e ideas, en beneficio de todos y también la manera como puede generarse amistad en cada uno de ellos, en la organización no se están dando las relaciones de manera positiva porque se cree que falta mayor solidaridad y apoyo entre las partes, no hay buena cordialidad en el trato entre las personas, falta mas libertad



de expresión, y se evidencia arrogancia de algunas personas que desmotivan el acercamiento y las buenas relaciones sociales.

**8.2.5 Solución de conflictos.** Los conflictos en la organización aunque no se evidencie de manera física, están generando malestar emocional entre los empleados, porque se evidencian comentarios mal intencionados que no tienen argumentos y que de alguna manera afectan la integridad de las personas y en la organización como tal, no hay formación ni actitud para solucionar los conflictos y por ello cuando se busca solucionarlos alguna de las partes se impone sobre la otra y se deja que todo pase con el tiempo donde en general nadie queda plenamente satisfecho.

**8.2.6 Reconocimiento.** Según los trabajadores, este factor es el que menos tienen en cuenta en la organización, pues sus esfuerzos y méritos no son valorados por sus jefes ni por su área de desempeño, dado que la organización en general no tiene la costumbre de valorar a sus empleados, algunos jefes y áreas hacen el reconocimiento más por amistad que por desempeño laboral y esto desmotiva el personal de trabajo, ya que no reciben gratificación justa por sus logros alcanzados y a la vez hay desestimación.

**8.2.7 Feedback.** El feedback es un factor que aplicándolo correctamente genera un ambiente agradable en el clima laboral, sin embargo en la organización no se produce este efecto de dar y recibir opiniones de los demás compañeros acerca de sus fortalezas y debilidades, en pro de que haya siempre una buena armonía, porque en la actualidad la empresa no ha capacitado a su personal acerca de este tema, y cuando se intenta practicarlo, no tiene la finalidad correcta, pues se toma como crítica destructiva que rompe toda intención buena que se quiera obtener en las relaciones interpersonales.

**8.2.8 Inducción.** Permite orientar de forma eficiente al trabajador, para que este se desempeñe de manera correcta, conociendo cuáles son sus obligaciones que debe cumplir en su cargo, en la organización este factor no se realiza de la mejor manera, porque como es una entidad del gobierno, muchas veces el ingreso de las personas es más por política que por capacidades cognitivas y lo que importa es que su producción sea rápida, sin permitirles conocer ni siquiera su entorno ni la organización, en general este proceso no está bien diseñado para ejecutarse en la industria.

De acuerdo a los anteriores análisis de los resultados de la primera y segunda pregunta se puede concluir que actualmente el clima organizacional que perciben

los funcionarios de la I.L.V, respecto a ellos mismos y a la organización esta relacionado con los aspectos que definen el comportamiento y las relaciones entre los individuos y grupos y con la estructura organizacional.

Los aspectos negativos relacionados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos y grupos que se determinaron con mayor intensidad son:

- No hay integración entre las áreas lo cual está afectando trabajar en conjunto para alcanzar la misión y los objetivos de la empresa.
- Se presentan deficiencias en las relaciones interpersonales por falta de solidaridad y apoyo entre las personas, la autocracia y arrogancia de algunos y la falta de tolerancia y respeto por los demás.
- No se maneja la retroalimentación (feedback), lo cual contribuiría a mejorar las relaciones interpersonales entre los individuos y las áreas.
- Los conflictos que se presentan no son tratados ni solucionados oportunamente y en las ocasiones que se hace un tratamiento su arreglo no es satisfactorio para las partes. Lo anterior afecta la interacción entre las áreas olvidándose de trabajar en busca del logro de los objetivos institucionales.
- No existe una comunicación adecuada y eficaz dentro de la organización.
- No existe una adecuada relación simbiótica entre la alta dirección y los funcionarios.

En los demás factores relacionados con el clima organizacional se encuentran estas características, que aunque no tuvieron una calificación tan relevante como las anteriores, también tiene aspectos negativos que deben ser mejorados.

- No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

- La capacitación y formación que se suministra para mejorar la competencia de los empleados no está llegando a todos los niveles de la empresa.
- La empresa no se preocupa por motivar a los empleados para su desarrollo personal.
- No se maneja un plan de incentivos para motivar a los empleados a mejorar su desempeño.
- No hay un óptimo suministro y control de elementos de trabajo.
- La evaluación de desempeño que realiza la organización no es objetiva.

También hay que destacar los factores positivos que motivan de alguna manera a que los trabajadores sigan en su proceso de superación y mejoría en su clima. Los factores que se destacan son los siguientes:

- Estabilidad laboral, lo cual genera tranquilidad.
- Buenas instalaciones (construcción nueva).
- En general los funcionarios conocen la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la empresa.
- Los encuestados establecieron que el liderazgo de sus jefes inmediatos es bueno.
- Los funcionarios consideran que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo.
- Los funcionarios consideran que la normatividad, manuales, procedimientos y controles de la organización les permite trabajar con agilidad.

- En general se percibe una buena imagen de la organización.

Con el anterior análisis en conjunto se puede evidenciar que el clima organizacional de la industria está afectado en mayor proporción por el comportamiento y las relaciones entre individuos y grupos.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa no realiza una medición del clima organizacional desde hace aproximadamente 2 años, se puede concluir que la organización requiere tomar acciones correctivas y de mejora inmediatas especialmente en lo aspectos relacionados con el comportamiento y las relaciones entre individuos, para mejorar su clima organizacional y prevenir que se presenten mayores problemas de los que existen actualmente.

### **8.3 SOLUCIONES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE.**

Para identificar las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, en el tercer ítem de cada pregunta, los funcionarios plantearon las soluciones que a su parecer, pueden lograr el alcance de la expresión ideal o deseable de cada factor.

A continuación se presentan las soluciones planteadas por los 69 encuestados representantes de las áreas funcionales de la organización.

#### **8.3.1 Claridad Organizacional.**

- Realizar talleres lúdicos donde se pueda compartir entre todos los intereses y principios de la empresa.
- Difundir inmediatamente los cambios que se realicen en las políticas y estrategias de la compañía, por medio de carteleras, boletines y correos electrónicos.
- Debe haber mayor compromiso de las personas encargadas de realizar estos procesos organizacionales.

- Crear el sentido de pertenencia por las cosas relacionadas con la empresa.

### **8.3.2 Estructura organizacional.**

- Debe haber igualdad para todos.
- Corregir por áreas las dificultades que se presentan, en cuanto a la estructura de los cargos.
- Mayor integración de todas las áreas, con el fin de consolidar la empresa con beneficios para todos.
- Hacer que el nivel jerárquico cumpla con los informes de gestión y capacitarlos con el fin que adquieran compromiso con la empresa.

### **8.3.3 Participación.**

- La participación debe ser para todos, no para unos cuantos.
- Realizar reuniones quincenales o mensuales, para tener la oportunidad de expresar necesidades, motivaciones y mejorías de cada una de las áreas.
- Tener en cuenta las decisiones de los empleados.
- Más respeto por las decisiones de los demás.

### **8.3.4 Instalaciones.**

- Adaptar los puestos de trabajo según las funciones, teniendo en cuenta su funcionalidad y ergonomía.

- Mayor iluminación y mejora de los baños.

### **8.3.5 Comportamiento Sistémico.**

- Mejorar las relaciones interpersonales y respetar los criterios de las otras personas.
- Mayor compromiso de pertenencia de los jefes y empleados de las áreas.
- Capacitar a las personas en temas que se relacionen con el liderazgo.
- Trabajar siempre en unión por un solo objetivo.
- Realizar talleres y seminarios sobre el trabajo en equipo.

### **8.3.6 Relación Simbiótica.**

- Crear unidad y confianza entre las partes jefe-trabajador.
- Hacer reuniones donde se informen los cambios en las estrategias y alternativas que se tomaran en cada área.
- Dictar capacitaciones sobre emprendimiento, ética y solidaridad.
- Divulgar para toda la empresa las necesidades inmediatas y las posibles soluciones que presenta la empresa.
- Crear confianza administrativa.

### **8.3.7 Liderazgo.**

- Capacitación gerencial y de liderazgo.
- Tener en cuenta la opinión y participación de todo el equipo de trabajo.
- Apoyo continuo a los subalternos con sus ideas.
- El jefe debe tener claro su responsabilidad, su manual de funciones y conocer ampliamente la planeación, la misión, visión de la empresa.
- Mejorar el sistema de selección.

### **8.3.8 Consenso.**

- Debe haber mayor comunicación entre las partes, para facilitar un mejor trabajo en equipo e integral.
- Los jefes deben informara oportunamente las decisiones y cambios que se hagan en la empresa.

### **8.3.9 Trabajo gratificante.**

- Ubicar a los trabajadores en un puesto de trabajo que este acorde al perfil que necesite la empresa.
- Fomentar siempre el trabajo en equipo.
- Mejorar las relaciones laborales y personales en el área de trabajo.

- Se deben mirar con igual importancia las labores, opiniones y aportes de todos los cargos.
- Dejar que el personal demuestre sus capacidades en determinado puesto y evaluarlo oportunamente.

#### **8.3.10 Desarrollo personal.**

- La empresa debe preocuparse mas por capacitar a sus empleados, teniendo en cuenta las capacidades y destrezas que desarrolla cada uno, lo cual permitiría un mejor desempeño en su campo de trabajo.
- Las capacitaciones deben ser de temas generales, no solamente de las actividades que se realizan laboralmente.
- Premiar la motivación y superación profesional de los trabajadores.
- Saber la necesidad de cada área y ser más democrático.

#### **8.3.11 Elementos de Trabajo.**

- Adquirir herramientas necesarias para mejorar la calidad de trabajo, como son los equipos de cómputo, mayor velocidad, el software y soporte. Actualizar los equipos.
- Planear de manera objetiva la asignación del presupuesto para la adquisición de elementos necesarios para las labores diarias del personal.

#### **8.3.12 Relaciones Interpersonales.**

- El área de trabajo social debe involucrarse mas con el trabajador, como ser humano brindando apoyo, confianza y seguridad en la empresa.



- Capacitaciones para el mejoramiento continuo de la convivencia laboral.
- Realizar e incentivar a los trabajadores que asistan a las actividades de integración que organiza la empresa.
- Mejorar los procesos de comunicación y empatía.

#### **8.3.13 Buen servicio.**

- Falta mayor compromiso en el cumplimiento de la entrega de trabajos entre los compañeros.
- La comunicación debe ser permanente, informándose entre si de las actividades que se están realizando en el momento.
- Definir prioridades en los trabajos y responsabilidades en el momento de entregar trabajo.

#### **8.3.14 Solución de conflictos.**

- Realizar eventos lúdicos en los cuales se necesite la colaboración y apoyo de los demás compañeros y se puedan integrar las personas que tienen diferencias personales y laborales.
- Crear comités de conversación y charlas educativas referentes a la solución de conflictos, donde los intermediarios sean personas ajenas a la empresa.

#### **8.3.15 Expresión Informal Positiva.**

- El clima organizacional de la empresa debe mejorar en todos sus aspectos para que no se sienta un ambiente reprimido en el puesto de trabajo.

- Mejor comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores.
- Crear actividades para conocer los cambios, las fortalezas o debilidades que se puedan tener en algún momento.

#### **8.3.16 Estabilidad Laboral.**

- Valorar al trabajador por su cumplimiento, compromiso, responsabilidad al ejecutar una labor, su confiabilidad y no por su relación política actual.
- La gobernación debe garantizar nuestro trabajo y el funcionamiento de la empresa.

#### **8.3.17 Reconocimiento.**

- Reconocer las capacidades, destrezas y esfuerzos que hace el trabajador al desempeñar su trabajo.
- Reconocer públicamente mediante carteleras y medios masivos internos, los logros que obtiene la empresa por áreas o equipos de trabajo.
- Los incentivos y reconocimientos deben ser obtenidos por desempeño laboral, no por relaciones de amistad entre los jefes.
- Revisar las funciones que ejecutan algunos funcionarios y de acuerdo a su cumplimiento y eficiencia establecer algún tipo de reconocimiento.

#### **8.3.18 Salario.**

- Es una retribución justa para cada cargo desempeñado en la empresa.

### **8.3.19 Agilidad.**

- Se deben tener claras y precisas las fechas en las que se debe realizar y entregar las actividades de cada área.
- Algunas áreas tienen muchas normas y procedimientos que retrasan el cumplimiento de los trabajos, ya que no están suficientemente actualizados.
- Se desconocen los procedimientos que impiden la agilidad en el desarrollo de muchas actividades.

### **8.3.20 Evaluación de desempeño.**

- Hay muchos temas que no se tienen claros al momento de realizar la evaluación, lo cual no se desarrolla efectivamente.
- La evaluación se realiza solo por cumplir con un requisito empresarial.
- Crear un proceso de evaluación más objetivo y claro.

### **8.3.21 Feed-back.**

- Se desconoce en la empresa la implementación de esta metodología para mejorar las relaciones interpersonales y laborales.
- Capacitación en cómo mejorar la información en la retroalimentación.
- Hacer reuniones donde todos puedan opinar sin prejuicios ni rivalidades.
- Entregar folletos y difundir la táctica del feedback entre los funcionarios para lograr buenas relaciones interpersonales.

### **8.3.22 Selección de personal.**

- La selección de personal debe ser mas estructurada según el cargo al que se aspire, esto evitaría tener dificultades laborales a futuro.
- Otorgar al trabajador el puesto en el cual su capacidad intelectual y personal le permitan desenvolverse a plenitud.
- Habilitar el sistema de concursos, convocatorias internas.

### **8.3.23 Inducción.**

- Capacitar al empleado sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, así como darle a conocer la estructura de la organización generalmente como su misión, visión, políticas y estrategias.
- La inducción se debe hacer para todas las personas y en todas las áreas, no únicamente en algunas.
- Capacitar a todos los empleados de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

### **8.3.24 Imagen de la organización.**

- Ampliar más los canales de venta a nivel departamental, para dar a conocer los productos que ofrece la I.L.V.
- Realizar más capacitaciones de servicio al cliente.
- Mejorar las relaciones externas con los diferentes proveedores de la empresa.

- Trabajar arduamente para mejorar el clima organizacional, para evitar que interiormente sea catalogada como una empresa conflictiva.

Teniendo en cuenta las anteriores soluciones planteadas por los encuestados para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante se puede determinar que las soluciones de mayor intensidad inmediata son las siguientes:

- Mejorar la comunicación a través de charlas, capacitaciones y talleres para divulgar de forma agradable y amigable los inconvenientes presentados.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones.
- Generar un programa de capacitación y formación, que incluya capacitación en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, orientación gerencial y liderazgo.
- Revisar perfiles de los cargos y funciones, que sean más equitativas.
- Establecer un mecanismo de evaluación del personal objetivo y oportuno.
- Adquirir herramientas necesarias para mejorar la calidad de trabajo, como son los equipos de cómputo, mayor velocidad, del software y soporte.
- Desarrollar planes de incentivos al desempeño por parte de la organización.
- Generar un proceso de inducción que se dirija a brindar un conocimiento más profundo de la organización y de acuerdo al puesto a desempeñar.

## 8.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

**Cuadro 2. Plan de mejoramiento**

Actividad	Dimensiones que se logran mejorar	Responsables
1) Realizar capacitación y sensibilizaciones en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, liderazgo y retroalimentación.	* Participación * Comportamiento Sistémico * Liderazgo * Desarrollo Personal * Consenso * Relaciones interpersonales * Solución de conflictos * Retroalimentación	* Jefatura de Talento humano * Trabajadora Social
2) Realizar divulgación a todo nivel de la misión, visión, política, objetivos y estrategias a través de un folleto de calidad que incentive la participación del personal (Concursos). Crear un personaje animado que lidere el programa. Realizar divulgación y promoción.	* Claridad Organizacional * Participación * Comportamiento Sistémico	* Jefatura de Talento humano * Profesional del Sistema de Gestión * Jefatura de Planeación
3) Elaborar procedimientos de comunicación y de divulgación de la información incluyendo sus cambios y ponerlos en funcionamiento.	* Claridad Organizacional * Estructura Organizacional * Participación * Comportamiento Sistémico	* Gerente General * Subgerentes * Jefes Inmediatos * Profesional de Comunicaciones
4) Realizar charlas, capacitaciones y talleres para mejorar la comunicación.	* Claridad Organizacional * Estructura Organizacional * Participación * Comportamiento Sistémico	* Jefatura de Talento humano * Profesional de Comunicaciones
5) Revisión de la estructura organizacional actual	* Estructura Organizacional	* Gerente General * Subgerentes * Jefes Inmediatos

Cuadro 2. (Continuación)

Actividad	Dimensiones que se logran mejorar	Responsables
6) Socializar el Mapa de Procesos y sus caracterizaciones definiendo claramente la interrelación entre los mismos y los requerimientos de los clientes internos y externos.	*Estructura Organizacional *Comportamiento Sistémico	* Profesional del Sistema de Gestión *Responsables de Procesos
7) Revisar los perfiles de todos los cargos y sus funciones para determinar las cargas laborales y realizar las correcciones necesarias.	*Estructura Organizacional *Comportamiento Sistémico	* Gerente General * Subgerentes * Jefes Inmediatos * Jefatura de Talento humano
8) Desarrollar grupos de mejoramiento interfuncionales en todos los procesos para que desarrollen acciones en cuanto al mejoramiento de los procesos y la integración de las diferentes áreas.	* Participación *Comportamiento Sistémico *Liderazgo *Consenso *Relaciones interpersonales	* Subgerentes *Jefes Inmediatos * Jefatura de Talento humano * Profesional del Sistema de Gestión * Responsables de procesos
9) Establecer una metodología para la matrícula de sugerencias que permitan mejorar e innovar los procesos, estableciendo un plan de premios de acuerdo a los mejoramientos que se lleguen a generar a partir de su implementación.	* Participación	* Gerente General * Subgerentes *Talento Humano * Profesional de Comunicaciones
10) Realizar un consenso entre los jefes inmediatos y sus colaboradores para establecer las necesidades de su participación en las reuniones y en la toma de decisiones de la organización y establecer un plan de acción al respecto.	* Participación * Consenso	*Gerente General *Subgerentes * Jefatura de Talento humano * Jefes Inmediatos
11) Rediseñar el plan anual de capacitación y formación involucrando a todos los niveles de la organización y generar una metodología de estímulo para el desarrollo personal.	* Desarrollo Personal	*Gerente General *Subgerentes * Jefatura de Talento humano * Jefes Inmediatos

Cuadro 2. (Continuación)

Actividad	Dimensiones que se logran mejorar	Responsables
12) Generar una metodología para llevar un control de suministro y obsolescencia de los elementos de trabajo.	* Elementos de trabajo	* Subgerente Administrativo * Subgerente Financiero * Jefe de Inventarios * Jefe de Control Interno * Jefe de Compras
13) Establecer un plan de incentivos para estimular a los empleados a mejorar cada vez más su desempeño laboral.	* Valoración * Liderazgo * Buen Servicio	* Gerente General * Subgerentes * Jefatura de Talento humano * Trabajadora Social
14) Implementar un proceso de convocatorias internas y desarrollo de plan de carrera.	* Valoración * Liderazgo	* Gerente General * Subgerentes * Jefatura de Talento humano
15) Rediseñar el proceso de Evaluación de Desempeño en consenso con los empleados, en busca de una evaluación objetiva y oportuna para determinar las verdaderas necesidades de mejoramiento de la competencia del personal y establecer cuales empleados se destacan en su desempeño.	* Evaluación de desempeño * Valoración * Retroalimentación * Participación	* Gerente General * Subgerentes * Jefes Inmediatos * Jefatura de Talento humano * Profesional del Sistema de Gestión
16) Establecer un proceso de selección que permita contar con personal que se adapte al perfil requerido y además con calidad humana.	* Selección de Personal	* Gerente General * Jefatura de Talento humano
17) Rediseño del proceso de inducción haciendo énfasis en la ambientación social y el conocimiento profundo de la organización.	* Inducción * Claridad Organizacional	* Jefatura de Talento humano * Jefes Inmediatos * Sistema de Gestión Integral



## 9. CONCLUSIONES

- El clima organizacional de la Industria de Licores del Valle no es plenamente gratificante, teniendo en cuenta los factores evaluados en la encuesta, se concluye que el clima organizacional es regular y por eso es importante que la organización ejecute a la mayor brevedad el plan de mejoramiento sugerido.
- Se evidenció que realizar un diagnóstico periódico del clima organizacional potencializa el desarrollo de la organización y permite prever los problemas que puedan surgir.
- Un clima organizacional plenamente gratificante coadyuva al alcance de la misión y los objetivos de la organización, ya que los empleados van a trabajar motivados y eso aumenta su productividad y desempeño.
- Se concluyó que uno de los factores más críticos dentro del análisis realizado es el de reconocimiento el cual fue el único que obtuvo una valoración como “malo”, esto evidencia que es prioritario establecer mecanismos de incentivos y una adecuada retroalimentación, por cargo del área administrativa y financiera.
- Si bien es cierto que el contar con un clima organizacional plenamente gratificante, no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos; es importante que la organización se preocupe más por mantener en mejores condiciones el clima de la organización.
- Este proyecto me permitió tener la experiencia acerca del desarrollo interno de una organización en la cual durante 6 meses tuve la oportunidad de compartir y aprender de un equipo de personas que desean brindar lo mejor de si para que la industria siga adelante, y para que este trabajo se hiciera realidad.
- Es muy importante saber que la Industria de Licores del Valle cuenta con un personal profesionalmente capacitado y apto para ejercer sus labores, sin embargo esto no ha permitido acabar con la problemática que presenta la organización en su clima laboral, pues es a nivel general y por lo tanto son todos los miembros activos que deben participar para mejorar la situación.

- El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral de su organización, ya que este es motivo y herramienta fundamental para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

## 10. RECOMENDACIONES

- Es necesario establecer mecanismos eficaces para la comunicación en la organización.
- Es importante lograr sensibilizar al personal hacia el logro de unos objetivos en común.
- Se recomienda generar una política de puertas abiertas que permita un acercamiento entre los directivos y los empleados de la organización.
- Es recomendable establecer un plan de capacitación y formación de acuerdo a los perfiles y a las necesidades de cada proceso.
- Se recomienda la generación de un plan para la adquisición de elementos de trabajo que permitan desempeñar las funciones con más calidad y comodidad.
- Es importante establecer un sistema de evaluación que sea objetivo, claro y oportuno.
- Es necesario establecer un proceso de selección riguroso que permita contar con personal con conocimientos técnicos y además con calidad humana.
- Según valoración obtenida de los empleados en el factor Instalaciones estas son calificadas como muy buenas, para llegar a la excelencia se debería realizar un estudio ergonómico y de aseo de las instalaciones sanitarias.
- Es muy importante para mejorar el clima organizacional establecer mecanismos eficaces de participación (grupos de mejoramiento, procedimientos de sugerencias, actividades de integración).

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill, año 2009. 510 p.

DRUCKER, Peter, la sociedad postcapitalista, editorial Norma 1994,

GEORGE, Claude, ÁLVAREZ, Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. México: Editorial Mc Graw Hill. Año 2005. p 192-195.

GIRAURDIERPAGES, Manuel. Como gestionar el clima organizacional. Barcelona: Editorial Obelisco, año 2004. p 98-102.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Introducción a la administración, Mc.Graw Hill 1994

LIKERT, Rensis. El factor humano en la empresa. Editorial Deusto, año 1968. 368 p.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. Colombia: Editorial Universidad del Rosario, año 2006. p 143.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas y administrativas. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, año 1997. 169 p. (Biblioteca Universidad Autónoma de Occidente)

## ANEXOS

### ANEXO A. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas e incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

**Nota:** Recuerde que poder contar con un excelente clima organizacional es importante para lograr la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto sugerimos poner todo su interés al contestar las preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

#### 1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

¿Usted tiene conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco

Indique cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias definidos.
- b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- c) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- d) Me han informado al respecto pero, no he prestado la atención suficiente.
- e) No me interesa conocerlos.
- f) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿La estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos, así como la rapidez de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

Indique cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas están por encima de los de la organización.
- c) Hay muchos mandos medios que dificultan la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo cooperativo entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad, entre los jefes y trabajadores.
- f) No hay autonomía en las áreas de trabajo.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 3. PARTICIPACIÓN

¿Tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva en todo lo relacionado con su trabajo, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

Indique cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a) Sólo me informan 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) En algunas ocasiones, puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo.
- e) Otras causas

3.1 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

#### 4. INSTALACIONES

¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto      0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Estoy muy a gusto

Indique cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las instalaciones son 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) Tengo la comodidad necesaria para trabajar.
- i) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO:

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

Indique, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- 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 organización.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de la organización en general.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización
- f) Falta de motivación para trabajar en forma multidisciplinar
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

## 6. RELACIÓN SIMBIÓTICA:

¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los empresarios solo velan por sus intereses
- b) Los empleados solo velan por sus intereses
- c) Hay desconfianza entre las partes
- d) No hay motivación para trabajar en conjunto.



- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f) Otras causas Cuales.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

## 7. LIDERAZGO

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?  
 No lo es    0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10    Lo es plenamente

Indique cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo
- c) El jefe simplemente ordena.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros, nos desmotiva porque es muy distante.
- 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.
- h) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

## 8. CONSENSO

¿Las personas y las áreas tienen buena interacción, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen    0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10    Lo hacen siempre

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Quienes presiden los grupos o comités son muy autoritarios
- b) Las decisiones importantes se toman y luego se comunican en las reuniones
- c) Hay subgrupos que, 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, la información importante sólo la conocen algunas personas y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones
- f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

## **9. TRABAJO GRATIFICANTE**

¿Usted se siente bien ubicado en la organización, realizando el trabajo que más le gusta, en el cual puede desarrollar su creatividad y aumentar su productividad?

No lo estoy      0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Lo estoy plenamente

Indique cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- 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 para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar
- e) He solicitado traslado al puesto en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo
- f) La organización 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.
- g) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 10.DESARROLLO PERSONAL

¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- 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 organización carece de los recursos necesarios para brindar la capacitación.
- e) A la organización no le preocupa realizar mejoramientos en los trabajadores
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal ni profesional.
- g) Otras causas.

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

## 11.ELEMENTOS DE TRABAJO

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar cómodamente logrando calidad y productividad, a la vez que se más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, los elementos de trabajo que dispongo son muy antiguos.
- b) La mayoría de los elementos son excelentes
- c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos
- d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas
- e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
- g) La situación económica de la organización no permite tener mejores elementos.

11.1 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 12. RELACIONES INTERPERSONALES

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo son plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por la manera 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) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- h) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

### 13. BUEN SERVICIO

¿Los trabajos que usted recibe de otras personas para continuar con determinados procesos, son trabajos de calidad y oportunos con los requerimientos que usted necesita?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Lo son plenamente

Indique, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no
- b) La calidad de los trabajos es muy buena.
- c) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin tener en cuenta los requerimientos
- d) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente
- e) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- f) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

### 14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan rápidamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Se solucionan satisfactoriamente

Indique, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo resuelva los problemas
- 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) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra
- e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- g) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

### **15.EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA:**

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) Carecemos de libertad para expresarnos informalmente
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias
- e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización
- f) Mi jefe inmediato no la permite.
- g) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

### **16.ESTABILIDAD LABORAL**

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- c) Trabajar mucho tiempo en la organización, es motivo de despido.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal
- e) Otras causas.

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 17.RECONOCIMIENTO

¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo se les valora o se les incentiva, de alguna manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se valora plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No es costumbre valorar a las personas en la organización
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto
- c) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hacen más por amistad que por méritos.
- d) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- e) No se valoran los trabajos y actividades que realmente deberían valorarse
- f) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- g) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal:

## 18.SALARIO

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Lo creo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- 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 organización también lo hagan
- f) La situación económica de la organización no lo permite
- g) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## 19.AGILIDAD

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Lo creo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos,
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad



- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización 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.
- f) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## **20.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Lo son plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- 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) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## **21. FEEDBACK (RETROALIMENTACION):**

¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación
- b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo
- c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback
- d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva
- e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica
- f) Sólo lo hacemos de vez en cuando
- g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

## **22. SELECCIÓN DE PERSONAL**

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas

22.1 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

### 23. INDUCCIÓN

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Lo creo plenamente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción
- b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente
- c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f) Otras causas

Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal

### 24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Pésima            0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            Excelente

Indique cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Lo único que a la organización le interesa son las utilidades económicas
- b) No hay preocupación por mejorar de manera constante
- c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad

- g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias
- h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema
- j) Otras causas

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal



Encue stado	Número de preguntas de los ítems 1 y 2																																																	
	1 , 1	1 , 2	2 , 1	2 , 2	3 , 1	3 , 2	4 , 1	4 , 2	5 , 1	5 , 2	6 , 1	6 , 2	7 , 1	7 , 2	8 , 1	8 , 2	9 , 1	9 , 2	1 0, 1	1 0, 2	1 1, 1	1 1, 2	1 2, 1	1 2, 2	1 3, 1	1 3, 2	1 4, 1	1 4, 2	1 5, 1	1 5, 2	1 6, 1	1 6, 2	1 7, 1	1 7, 2	1 8, 1	1 8, 2	1 9, 1	1 9, 2	2 0, 1	2 0, 2	2 1, 1	2 1, 2	2 2, 1	2 2, 2	2 3, 1	2 3, 2	2 4, 1	2 4, 2		
24	7		6	b	4	a	9	h	4	c	6	e	5	g	4	a	8	c	5	b	7	b	3	d	6	a	6	d	4	c	8		5	c	8		6	c	5		4	g	5		5	c	7			
25	8		5	b	7		7		4	f	4	c	3	c	2	d	8		4	a	7		2	c	7		3	e	3	d	8		2	c	9		8		7		3	c	7		7		6			
26	1 0		1	c	1	b	9		2	b	0	b	2	d	0	b	2	c	9	a	0		0	c	9		0	a	9		9		2	c	0		5	b	2	a	1	a	9		0	b	0			
27	7	f	4	b	7		7	e	4	e	4	c	4	c	9	b	8		6		4		7	g	5		0		7		7		4	b	5	a	7		7		4	c	3	d	4	c	7			
28	9		5		8	c	9		0	c	9		9		3		8	b	9		9		3	b	8	a	0		9		8		3	a	9		8		0		0	c	8		8		7			
29	8		7		1	a	0		6		2	c	2	a	6	b	7	c	0	b	7		6	b	7		7		4	e	0		3	a	5	a	6	c	1	e	0	c	4	d	4	e	8			
30	1 0		1 0		8	d	8	d	9		8		1 0		8	f	0		8		8	a	6	b	8		8	e	9		7		8	b	9		8		9		9		8		8		9			
31	9		6	d	8	c	1 0		5	c	7	e	0		7	c	9		6	b	0	a	0	b	7		6	b	7	e	0		6	c	1 0		8		0		0	g	6	c	6	a	8			
32	5	b	4	b	3	c	1 0		5	b	5	e	0		8	f	0		8		1 0	b	5	b	1 0	b	5	f	5	e	0		9		1 0		1 0		8		4	c	6		1 0		1 0			
33	8		8	e	9		9	h	9		7		9		5	d	5	e	0	a	9	b	0		9		6	f	9		1 0		5		1 0		1 0		1 0		9		9		9		1 0			
34	9		8		3	c	1 0		8		3	c	1	c	8		9		7		8		7		8		3	e	9		1 0		0	a	8		7		2	c	1	b	1	d	3	e	7			
35	7	c	5	b	7	c	8		2	c	1	c	2	f	3	b	7	f	4	a	6	a	3	b	7	c	4	b	3	e	5	d	4	c	3	a	5	c	6	b	4	b	3	c	2	a	3	b		
36	9		7	d	7	d	0		9	f	8	e	0		8	c	0		0		9		8	e	9		8	b	9		1 0		6	a	0	e	8	c	8		9		8		7	b	0			
37	1 0		8	d	9		1 0	e	7	d	5	b	0		6	c	9		4	d	1 0		6	c	8	a	8	d	1 0		1 0		6		1 0		9		8	h	7	b	6	d	4	a	8			
38	1 0		8	a	8	c	1 0	d	4	c	7	c	9		6	a	0		5	a	9	b	3	c	6	c	5	d	6	d	3	d	1	a	9	e	7	b	8	b	6	c	2	a	8	b	6	c		
39	1 0		6		6		9		6		6		8		6		8		5	a	8		5	b	6		5	a	6		8		8		9		8		8		4	c	4	c	4	b	6			
40	1 0		9		1 0		1 0		1 0		9		1 0		1 0		7		1 0		1 0		1 0		9		9		9		9		9		9		1 0		9		9		8		1 0		1 0		1 0	
41	8		8		5	c	0		9		8		8		6	f	8		1 0		1 0		7	b	9		8		9		1 0		5	c	9		5	d	6	h	8	d	8		6	e	8			
42	6	b	4	f	4	c	6	c	4	e	5	c	4	e	4	d	4	c	4	b	6	c	4	e	1	e	1	b	3	e	4		4	c	5	a	6	c	4	f	6		3	d	3	d	0	d		
43	7		7		7		1 0		8		7		8		8		1 0		8		7		7		7		8		8		8		6		1 0		8		8		0		7		7		1 0			
44	1 0		1 0		1 0		1 0		8	f	1 0		1 0		8	e	0		1 0		1 0		8	c	8	b	8	a	9	e	1 0		9	b	9		9		1 0		9	a	9		9		1 0			
45	8	c	8	c	8	c	1 0		7	f	7	c	0		8	c	0		8	a	1 0		1 0		9		1 0		8	c	1 0		7	d	1 0		1 0		1 0		1 0		1 0		9	c	8	a	0	
46	7		7		7		1 0		7		8		9		8		9		3		9		6		9		7		7		1 0		6		1 0		9		7		7		8		8		8		8	

Encue estado	Número de preguntas de los ítems 1 y 2																																																					
	1 1	1 2	2 1	2 2	3 1	3 2	4 1	4 2	5 1	5 2	6 1	6 2	7 1	7 2	8 1	8 2	9 1	9 2	1 0, 1	1 0, 2	1 1, 1	1 1, 2	1 2, 1	1 2, 2	1 3, 1	1 3, 2	1 4, 1	1 4, 2	1 5, 1	1 5, 2	1 6, 1	1 6, 2	1 7, 1	1 7, 2	1 8, 1	1 8, 2	1 9, 1	1 9, 2	2 0, 1	2 0, 2	2 1, 1	2 1, 2	2 2, 1	2 2, 2	2 3, 1	2 3, 2	2 4, 1	2 4, 2						
47	3	b	3	c	3	a	7	e	3	f	3	c	5	c	3	b	9	c	3	a	8	e	6	e	5	c	5	e	0	e	8		1	a	8	b	6	d	0	c	0	b	5	a	5	e	6	a						
48	7	b	7	d	7	a	9	h	9		7	e	9		8	e	0		9		7	a	7	e	9		6	f	8		1	0		5	a	1		9		7		7		9		6	e	9						
49	6	d	6	f	4	b	9		1	c	1	c	8		1	c	0		1	0	9	d	0	b	9	a	0	d	0		4	d	7	c	1		0	c	1	0		9	d	4	c	5	a	0	c					
50	8		8		9		9		9		8	e	9		8		9		9		8	b	8	b	8	b	9		9		1	0		8	f	9	e	8		9		8		9		8	c	9						
51	8	d	1		0		9		9	b	1		1		1	0		9	a	1		1		1		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0		1	0						
52	7	b	7		6	a	8	h	4	d	7	e	8		6	b	9		9		9		7	b	9		6	f	7	e	9		0	a	1		9		1	0		9		9		7	a	1	0					
53	9		8		8		9		8		8		8		8		1	0		8		8		5		8		8		8		9		4		8		7		6		0		6		6		8						
54	1	0		9		8		1	0		5	e	8		3	d	5	c	9		8		8		3	a	7		5	f	8		9		5	b	1		8		5	b	8		4	a	5	d	9					
55	6	b	7	b	3	a	8	f	4	c	4	c	6	e	5	c	4	e	4	b	6	d	4	e	7	c	4	e	0	d	7	d	4	c	5	d	5	d	4	a	4	g	6	d	4	c	7	c						
56	1	0		6	d	8	c	1	0		6	c	8	e	1	0		7	f	0		1	0		9		7		8	b	9		9		7	b	1		8		1	0		9		1	0		8	b	1	0		
57	8		9		9		1	0		6	c	7	d	9		6	e	1	0		5	a	9		7	c	8		7	a	1	0		6	a	8		9		8		5	c	8		8		8						
58	1	0		7		9		8	e	1	0		9		9		9		1	0		1		1		1	0		1	0		1	0		5	f	7	a	1	0		7	g	1	0		1	0		1	0		9	
59	8	d	9		7	d	9	f	9		8	d	7	a	8	c	8	f	9		6	g	5	c	8		5	a	7	e	7	d	7	e	8		8	d	7	g	6	g	8	d	7	e	8							
60	7	d	7	c	6	a	9	h	7	c	9		1	0		7		1	0		7		1	0		6	g	8	a	6	f	9		5	b	1		9		9		4	c	7		8	c	9						
61	1	0		3	a	7	d	8	e	5	e	3	c	5		4	b	0		9	b	8	a	5	b	5	a	5	b	4	a	0		2	a	8	a	5	b	5	g	2	a	2	c	2	a	9	b					
62	1	0		4	a	6	a	4	e	4	g	3	c	4	g	4	f	0		6	c	8	a	3	b	4	a	4	c	3	e	0		1	a	4	b	1	0		9		4	a	8		4	c	9					
63	5	b	1	0	b	9		1	0		8	c	1	0		8	a	5	b	0		5	a	1	0		8	e	8	a	7	b	0		5	c	1	0		8		9		7	c	7	c	5	c	4	d			
64	8	b	9		1	0		1	0		4	e	5	e	5		6	f	9		9		1	0		6	c	6	a	5	a	0		6	b	0		6	d	6	b	7		7	d	4	a	9						
65	5	b	0		6		1	0		8	c	0		8		5	b	0		5	a	0		8	e	8	a	7	b	0		9		5	c	0		8		9		7	c	7	c	5	c	0	d					
66	1	0		4	a	9	a	4	e	4	g	2	c	4	g	4	f	0		6	c	8	a	3	b	4	a	4	c	3	e	0		1	a	4	b	1	0		9		4	a	8		4	a	9					
67	1	0		3	a	7	d	8	e	5	e	3	c	5		4	b	0		9	b	8	a	5	b	5	a	5	b	4	a	0		2	a	8	a	5	b	5	g	2	c	2	c	2	a	9	b					
68	8	b	9		1	0		1	0		4	e	5	e	5		6	f	9		9		1	0		6	c	6	a	5	a	1	0		6	b	1	0		6	d	6	c	7		7	d	4	b	9				
69	1	0		9	f	1	0	c	9		4	e	9	c	0		0	e	1	0		1	0		1	0	b	0	b	0	d	0	a	0		0	d	1	0		9	e	0	a	0		0	c	0	c	1	0	a	

Estos cuadros representan las respuestas que daban los encuestados en los ítems 1 y 2, donde el 1.1 significa el grado de conocimiento de la pregunta según la escala de 0 a 10, donde de 0 a 5 se considera un conocimiento bajo y de 6 a 10 un conocimiento alto de todo lo relacionado con la organización en general, los cuales están identificados con los siguientes colores.

<b>Bajo conocimiento</b>	<b>Alto conocimiento</b>
<b>1</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>10</b>

En el segundo ítems que se identifica como el 1.2, el encuestado tenía la opción de marcar la o las causas con la que más relacionaba la pregunta y que en el punto anterior había marcado como conocimiento bajo, lo cual impide que la organización este en la situación ideal, estas causas están nombradas por letras de la A – H sin ningún orden de escala.