

	<b>UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS</b>						
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 1</b>

Neiva, 06 de septiembre de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Neiva

El (Los) suscrito(s):

Victor Leandro Trujillo Manchola, con C.C. No. 1075303071,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Análisis del clima organizacional en la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S en el primer semestre del año 2022 presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

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

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

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Victor Trujillo

Vigilada Mineducación

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



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Análisis del clima organizacional en la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S en el primer semestre del año 2022

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Trujillo Manchola	Victor Leandro

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Alta Gerencia

**FACULTAD:** De Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 97

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

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

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: Adobe Acrobat (PDF)



**MATERIAL ANEXO:** Listado de encuestados y la solicitud para realizar el proyecto firmado por la Administradora General

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

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima organizacional	Organitacional climate	6. Satisfacción laboral	Work satisfaction
2. Motivación	Motivation	7. Bienestar	Wellness
3. Ambiente laboral	Work environment	8. Estrategias	Estrategies
4. Cultura organizacional	Organitacional culture	9. Rotación	Rotation
5. Comunicación	Communication	10. Exigencia	Requeriments

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

Este proyecto se realizó en la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en parte de los departamentos del Huila y Caquetá con sede principal en Pitalito y otras 2 sedes en Garzón y Florencia atendiendo más de 4000 clientes. La organización cuenta con aproximadamente 100 trabajadores distribuidos en cada una de las sedes. Conociendo lo anterior, lo que se buscó con este proyecto fue realizar un estudio a dicha organización con diferentes metodologías y herramientas sobre su estado actual del clima organizacional en una escala del 0 al 10 y como retribuye dicho clima a sus empleados en aspectos personales, familiares y laborales. Para ello se escogió una muestra de trabajadores de cada una de las zonas y así se verificó como se encuentra la empresa en general.

Según los resultados los factores con más baja puntuación son Proyecto Formal de Empresa con un 7,5, Participación e Instalaciones y Elementos de Trabajo con un 8,1 en donde algunos planes de acción son reinducción sobre la misión, visión, objetivos y políticas para generar recordación, adicional a eso evaluar el conocimiento de los colaboradores, realizar UGC (unidades de gestión comercial) en donde se reúnan los jefes y colaboradores por un corto periodo de tiempo (entre 20 a 30 minutos para escucharlos, evaluar la colocación de un aire acondicionado y de más luminarias. factores con más



altos resultados son Estabilidad Laboral e Identidad e Imagen de la organización con 10, es decir, plenamente gratificantes.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

This project was carried out in the company Gerdi Distribuciones S.A.S, which is dedicated to the commercialization of mass consumption products in part of the departments of Huila and Caquetá, with its main headquarters in Pitalito and another 2 branches in Garzón and Florencia, serving more than 4,000 clients. The organization has approximately 100 workers distributed in each of the offices. Knowing the above, what was sought with this project was a study of said organization with different methodologies and tools on its current state of the organizational climate on a scale of 0 to 10 and how said climate repays its employees in personal, family aspects. and labor. For this, a sample of workers from each of the zones was chosen and thus it was verified how the company is in general.

According to the results, the factors with the lowest score are Formal Company Project with 7.5, Participation and Facilities and Work Elements with 8.1 where some action plans are reinduction on the mission, vision, objectives and policies for generate recall, in addition to that evaluate the knowledge of the collaborators, carry out UGC (commercial management units) where the bosses and collaborators meet for a short period of time (between 20 to 30 minutes to listen to them, evaluate the placement of an air conditioning and more lights. Factors with the highest results are Job Stability and Identity and Image of the organization with 10, that is, totally gratifying.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

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

**Análisis del Clima Organizacional en la Empresa Gerdi Distribuciones S.A.S en el  
Primer Semestre del Año 2022**

Victor Leandro Trujillo Manchola

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Especialización en Alta Gerencia

Álvaro Zapata Domínguez

Grupo de investigación pymes

Hernando Gil Tovar

31 de enero de 2022

## Contenido

Resumen.....	6
Formulación del Problema.....	8
Descripción.....	8
Justificación.....	9
Amplitud y Delimitación.....	9
Preguntas de Investigación.....	10
Hipótesis.....	10
Objetivos .....	10
Objetivo General: .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Marcos de Estudio.....	11
Naturaleza Administrativa del Tema Objeto de Investigación .....	11
Revisión de la Literatura Sobre el Tema y Estado del Arte .....	11
Marco Teórico.....	12
Cultura Organizacional.....	13
Clima Organizacional.....	13
Marco Conceptual .....	14
Participación y Compromiso .....	14
Condiciones de Trabajo Ambiente y Recurso .....	15

Logro y Orientación a los Resultados.....	15
Comunicación e Integración.....	15
Marco Contextual de la Investigación.....	15
Marco Legal .....	16
Matriz de Análisis Teórico.....	18
Síntesis del Contexto Teórico .....	24
Metodología.....	25
Postura Científica Frente a la Naturaleza del Problema Administrativo a Investigar...	25
Interdisciplinariedad del Estudio.....	25
Multicomplementariedad que Serán Utilizadas .....	26
Diacronía, Sincronía y Prospectiva del Estudio .....	27
Diacronía .....	27
Sincronía.....	28
Prospectiva.....	28
Método de Investigación Adoptado .....	28
Tipo de Investigación .....	29
Técnicas de Investigación .....	29
Validez en la Investigación en sus Seis (6) Dimensiones Cualitativas (Cuantitativas)	29
Credibilidad y Validez Interna .....	29
Transferibilidad de los Resultados y Validez Externa.....	30

	4
Fiabilidad y Fidelidad.....	30
Confirmación.....	30
Integridad.....	30
Coherencia.....	31
Metodología a Seguir para Alcanzar Cada Uno de los Objetivos Propuestos .....	32
Esquema General de Proceso de Investigación.....	33
Resultados.....	34
Planes de Acción.....	77
Perfil General de la Medición.....	79
Conclusión .....	81
Instrumentos de Recolección de Información.....	82
Listado de Cargos o Personas a Entrevistar .....	82
Organigrama de la Empresa y del Área o de la Cadena de Valor del Sector, Según Aplique.....	83
Permisos o Autorizaciones de las Empresas o Instituciones, para Realizar el Estudio y Utilizar los Datos .....	83
Referencias.....	84
ANEXOS .....	86
Anexo 1. Listado de participantes.....	86

## Anexo 2. Solicitud para realizar el proyecto de grado firmada por la Administradora

General .....	87
Tabla de Figuras.....	88
Índice de Tablas .....	89

## Resumen

Con el pasar de los tiempos, con los estudios e investigaciones que se han realizado sobre un tema que ha tomado gran relevancia dentro de las organizaciones para conocer y mejorar continuamente el ambiente de trabajo como es el clima organizacional, han hecho que los líderes se sumerjan dentro del mismo. El clima organizacional tiene como objetivo conocer la percepción que tiene cada una de las personas que hacen parte de un grupo, es decir, de los empleados, sobre el ambiente que viven día a día en las organizaciones donde desempeñan un cargo, además de eso, también logra conocer los factores de motivación que lleva a cada uno de ellos a aportar su grano de arena para la consecución de las metas de la empresa. No se tiene una definición única del clima organizacional, tenemos muchos autores que han aportado a este tema y uno de ellos con un concepto preciso para gusto del autor de este proyecto es, (Chiavenato, 2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Este proyecto se realizó en la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en parte de los departamentos del Huila y Caquetá con sede principal en Pitalito y otras 2 sedes en Garzón y Florencia atendiendo más de 4000 clientes. La organización cuenta con aproximadamente 100 trabajadores distribuidos en cada una de las sedes. Conociendo lo anterior, lo que se buscó con este proyecto fue realizar un estudio a dicha organización con diferentes metodologías y herramientas sobre su estado actual del clima organizacional en una escala del 0 al 10 y como retribuye dicho clima a sus empleados en aspectos personales, familiares y laborales. Para ello se escogió una muestra de trabajadores de cada una de las zonas y así se verificó como se encuentra la empresa en general.

Se tomó como muestra 12 personas aleatorias de cada sede de los cargos: asesor comercial, auxiliar de entregas, supervisor, administrador de zona, bodeguero y supernumerario con el fin de tener una perspectiva de cada una de las áreas de la empresa. La encuesta se hizo presencial en cada una de las áreas en donde se solicitó a los participantes estar a las 4:00pm en las oficinas para realizarla, aproximadamente 2 horas se tomaron para responder.

Según los resultados los factores con más baja puntuación son Proyecto Formal de Empresa con un 7,5, Participación e Instalaciones y Elementos de Trabajo con un 8,1 en donde algunos planes de acción son reinducción sobre la misión, visión, objetivos y políticas para generar recordación, adicional a eso evaluar el conocimiento de los colaboradores, realizar UGC (unidades de gestión comercial) en donde se reúnan los jefes y colaboradores por un corto periodo de tiempo (entre 20 a 30 minutos para escucharlos, evaluar la colocación de un aire acondicionado y de más luminarias. Los factores con más altos resultados son Estabilidad Laboral e Identidad e Imagen de la organización con 10, es decir, plenamente gratificantes.

Los análisis de los resultados nos dieron una visual de que en términos generales la empresa Gerdi Distribuciones tiene un muy buen clima organizacional con oportunidades como cualquier otra organización pero que a diferencia de los proyectos consultados tiene una muy una puntuación.

## **Formulación del Problema**

El ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales encaminan esfuerzos para su mejoramiento continuo, en aras de lograr el aumento de la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios. (IGLESIAS ARMENTEROS, 2018). Para Gerdi Distribuciones S.A.S lo más importante son los trabajadores porque sin ellos la organización no sería nada y al pasar el tiempo lo ha demostrado ya que crean estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral de los mismos, como también están de acuerdo en la realización del análisis del clima organizacional para entender las razones y factores que están afectando la permanencia de su personal en la empresa. Por otra parte, han identificado que teniendo al personal en condiciones laborales óptimas desencadena una mayor productividad y, en consecuencia, mejores resultados de los indicadores. En conclusión, en este primer capítulo se da a conocer todo lo que conlleva a la realización de este proyecto.

### **Descripción**

En la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S ha venido ocurriendo desde años anteriores bastante rotación de personal en las áreas logísticas y comerciales, es decir, ingresan personas a laborar, trabajan unos meses y renuncian; esto ocurre en las 3 zonas, pero con gran severidad en Pitalito y Florencia. El cargo del área logística es el de auxiliar de entregas cuya función es la de verificar los productos un día anterior y al siguiente entregar los pedidos a los respectivos clientes, en pocas palabras son los encargados del último paso de la venta, entrega y consignación. El cargo en el área comercial es la de asesor comercial cuya función es la de ofrecerle los productos a los clientes y velar por los indicadores comerciales. Esto causa gran

impacto debido a que los supernumerarios les corresponde realizar las rutas mientras se consigue un reemplazo y ellos no tienen la misma experiencia que un vendedor y eso incide en los resultados de los indicadores medidos en el mes, es decir, en la productividad; en últimas, hasta a los supervisores de zona les corresponde realizar ese rol junto con su rol principal. Este problema viene empeorando, entre el año 2021 y lo transcurrido del 2022 renunciaron 14 auxiliares de entrega y 12 vendedores.

### **Justificación**

Desde que empezaron a ocurrir estos hechos cada vez más seguidos, la empresa ha querido indagar el por qué ocurre, pero hasta la fecha no ha sido posible debido a diferentes circunstancias como la de conseguir personal, indicadores del mes y una persona calificada que pudiese realizarlo. Lo que han venido realizando son estrategias para mejorar la motivación y el ambiente de trabajo de todos sus colaboradores, pero sin dar en el punto. Debido a que el autor de este proyecto labora como supervisor de zona y conoce todo acerca de esta empresa y ha vivido en carne propia lo que viene sucediendo, se ha interesado en conocer los factores que llevan a las personas a tomar la decisión de abandonar a Gerdi Distribuciones S.A.S y funciona igualmente como trabajo de grado para la optar por el título de Especialista en Alta Gerencia.

### **Amplitud y Delimitación**

Para la presente investigación se utilizó una metodología basada en el enfoque cuantitativo y descriptivo. Se necesitó la ayuda de un instrumento para recolectar la información adecuada y suficiente para medir y diagnosticar el clima organizacional en la empresa; este instrumento fue hecho por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adoptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Esto con el fin de conocer los factores que dan como resultado dicho problema y brindar los mejores planes de

acción que conlleven a un clima organizacional plenamente gratificante. Esta investigación se realizó en la empresa Gerdi Distribuciones S.A.S ubicada en Pitalito como sede principal, Garzón y Florencia como sus otras sedes, en el transcurso de los meses de febrero, marzo y abril.

### **Preguntas de Investigación**

¿Qué efecto tiene clima organizacional en la rotación del personal de la empresa y como se puede mejorar?

- ¿Los empleados como sienten el clima organizacional?
- ¿Qué motiva a los empleados?
- ¿Los empleados conocen las acciones que realiza la empresa para su bienestar y permanencia?

### **Hipótesis**

La rotación de personal puede deberse a la falta de conocimiento acerca de lo que hace e invierte la empresa por el bienestar y la motivación de la totalidad de sus empleados.

La percepción que tengan los empleados sobre aspectos como la misma motivación y bienestar, el liderazgo de sus superiores, el relacionamiento con sus compañeros puede contribuir a la rotación.

### **Objetivos**

**Objetivo General:** Analizar el clima organizacional actual de la empresa y proponer planes de acción para mejorarlo.

**Objetivos Específicos:** - Medir el clima organizacional actual de la empresa.

- Analizar los factores que con más alta puntuación.
- Analizar los factores que con más baja puntuación.
- Formular planes de acción para mejorar el clima.

## **Marcos de Estudio**

En este capítulo se da a conocer información relevante acerca del tema de estudio, el clima organizacional. Autores que hicieron aportes sustanciales no solo al tema sino también a elementos relacionados con el mismo, definiciones de los elementos para tener un mejor entendimiento de lo expuesto. Conclusiones de proyectos realizados en diferentes empresas, áreas y actividad económica con el respectivo análisis del autor de esto proyecto además del contexto de la empresa en donde se realiza.

### **Naturaleza Administrativa del Tema Objeto de Investigación**

Desde siempre se ha visto a los trabajadores como una máquina a la cual se le pueden dar órdenes y ellos sin poder decir algo, obedecen. En la época de Fayol y Taylor grandes clásicos de la administración, empezaron a hablar de capacitar y motivar a los trabajadores desde el punto de vista económico, todo giraba entorno a producir más trabajando más sin tener en cuenta el sentir de sus empleados. Con Elton Mayo un estudio comprobó el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. A la conclusión que llegó fue que la productividad del grupo varía dependiendo de la atención que reciben por parte de sus jefes, y la unión que tiene el grupo independientemente de las condiciones ambientales (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016). La motivación tiene un gran papel con Abraham Maslow quien afirmó que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016), a medida que la persona iba satisfaciendo su necesidad, su motivación mejoraba y se enfocaba en la siguiente necesidad.

### **Revisión de la Literatura Sobre el Tema y Estado del Arte**

Para conocer acerca del clima organizacional se analizaron factores los cuales no son bien percibidos por los empleados en diferentes empresas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el reconocimiento es uno de los factores estudiados, pero no tuvo la aceptación debida por los empleados, ellos no sienten que se les reconozca de la manera adecuada por el trabajo que realizan. Un factor muy importante que encadena al tema de la motivación porque una persona debe escuchar por parte de sus superiores la felicitación o el reconocimiento por el desempeño en sus labores y que ojalá sea frente a sus compañeros de trabajo (Fabiola Baquero Barriga, 2013).

En este proyecto un factor que no se satisface del todo es el conocimiento del personal y los elementos estratégicos, los empleados sienten que no los tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos. Las metas de la empresa se alcanzan con la ayuda de todos los involucrados, así entonces, a las personas hay que escucharlas, que ellos sientan que se están teniendo en cuenta las metodologías, las estrategias que ellos tienen en mente para poder conseguir los resultados esperados y quizá ahí esté lo que se necesita para la consecución de estos (PUELLO, 2012).

Un factor importante que incide en el clima organizacional en este proyecto es el liderazgo en situaciones críticas. Los subordinados son el espejo de su líder, si ellos ven que su líder no tiene la capacidad que se necesita guiarlos hacia lograr los resultados y más en situaciones difíciles, su equipo no va a llegar a ninguna parte. El líder debe ser ese ejemplo a seguir, esa persona que por más complicada que sea la situación no se va a salir de sus cabales, por el contrario, deberá darles tranquilidad a sus subordinados para que no se desesperen y logren salir de los apuros (BUIRAGO, 2010).

### **Marco Teórico**

Se profundizó sobre el clima organizacional revisando definiciones y teorías de diferentes autores que estudiaron las variables que afectan en este tema tan importante para las empresas.

## *Cultura Organizacional*

Cada una de las organizaciones son distintas en todo sentido así se dediquen a lo mismo, y todo empieza desde las actitudes, los valores y hasta las tradiciones que tienen cada una de ellas. La cultura es el comportamiento convencional de su sociedad, el cual influye en todas sus acciones, aunque rara vez hace acto de presencia en sus ideas conscientes” (Newstrom, 1999)

Algunos autores que desarrollaron el concepto de cultura organizacional

### **Gráfico 1**

#### *Concepto de cultura organizacional*

Autor/es	Título	Sinopsis
Barley (1983)	La semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional	Aplica la teoría semiótica para la investigación de un caso
Broms y Gahmberg (1983)	Comunicación a sí mismo en organizaciones y culturas	Plantea la autocomunicación como un medio de comunicación entre grupos culturales
Gregory (1983)	Puntos de vista originarios: múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones	Describe y critica estudios sobre cultura organizacional realizados durante ajustes industriales. Propone un modelo multicultural para grandes organizaciones
Jelinek, Smircich y Hirsch (1983)	Introducción: un código de muchos colores	Presentación de diversas perspectivas en el estudio de cultura que permiten ver sus posibilidades y significados
Jones (1983)	Costes de transacción, derechos de propiedad y cultura organizacional: un intercambio	Analiza como la cultura organizacional surge de los órdenes institucionales desarrollados para regular los cambios o transacciones entre los miembros de un grupo
Martin, Feldman, Hatch y Sitkin (1983)	La única paradoja en historias organizacionales	Profundizan en el estudio de las historias de la organización distinguiendo entre historias positivas y negativas

## *Clima Organizacional*

Un factor importante que influye en la consecución de los logros de las empresas es el ambiente dentro de las mismas y el cómo lo perciben los trabajadores, de allí se desprende mayor o menor productividad. Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Algunos autores que desarrollaron el concepto de clima organizacional

## Gráfico 2

### *Conceptos de clima organizacional*

Autor/es	Título	Sinopsis
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima

## Marco Conceptual

### *Participación y Compromiso*

Incluye aspectos de sentido de pertenencia y participación en la toma de decisiones para solucionar problemas. (PUELLO, 2012)

### ***Condiciones de Trabajo Ambiente y Recurso***

Ambiente físico que contribuye y crea un ambiente laboral agradable, permitiendo realizar adecuadamente las tareas. (PUELLO, 2012)

### ***Logro y Orientación a los Resultados***

Percepción de que la contribución del empleado es reconocida y valorada por la organización. (PUELLO, 2012)

### ***Comunicación e Integración***

Emisión y recepción de los mensajes internos y la participación de las personas para llevar a cabo una adecuada comunicación. (PUELLO, 2012)

### **Marco Contextual de la Investigación**

La empresa Gerdi Distribuciones S.A.S nació hace un poco más de 10 años. Todo empezó cuando una pareja que venía de trabajar con una comercializadora de golosinas de la Nacional de Chocolates y luego con una comercializadora de Zenú Cárnicos con las carnes frías en la ciudad de Neiva y los municipios aledaños, tuvieron la mentalidad de superarse y emprender un negocio, de allí nació la empresa ubicada en Pitalito primeramente en el barrio Cachingos y ahora en Villa Matilde, Huila en la que actualmente se está desarrollando el proyecto. Comenzaron comercializando productos de la Nacional de Chocolates (ahora agente comercial de Comercial Nutresa), vendían marcas como Jet, Jumbo, chocolate Corona, Bogotano, Chocolito entre otras. Ellos iniciaron siendo los administradores, vendedores y entregadores al mismo tiempo mientras conseguían el personal que necesitaban. Las primeras contrataciones fueron 4 personas, 2 vendedores y 2 auxiliares de entrega. La empresa fue creciendo en personal a la vez que se tenían más clientes por atender. 5 años después la empresa pasó de tener 20 empleados y una sola zona a 35 empleados y 2 zonas, nació la sede de Garzón,

Huila en el barrio las Mercedes; 2 años después nació la sede de Florencia en el barrio el Bosque y pasó a tener 60 empleados y hoy en día tiene alrededor de 100 personas trabajando. A medida que la empresa fue creciendo e igualmente Comercial Nutresa, aumentaron las exigencias por parte del segundo y por ende las exigencias de Gerdi Distribuciones hacia los subordinados en consecuencia empezaron a rotar las personas, es decir, a renunciar y contratar, pero era poca esa rotación. Hoy en día y sobre todo en las zonas de Pitalito y Florencia la rotación ha aumentado y se ha hecho constante, de ahí nace la preocupación por el Gerente y la Administradora General por conocer el motivo de esa situación.

### **Marco Legal**

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo (BUITRAGO, 2010).

Se toma la Constitución Política de Colombia (1991), en la cual se define el trabajo en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas (Constitución Política de Colombia, 1991).

El Código Sustantivo del Trabajo, se encarga de regular lo referente a toda labor en el país, buscando lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. También en el artículo 10 se encuentran los 10 principios generales de cómo todos los trabajadores son iguales ante la ley independientemente de su condición intelectual, material o de la labor que realizan. (CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, 1990)

## Matriz de Análisis Teórico

*Tabla 1*

*Motivacional*

**Componentes: SALARIO, ESTABILIDAD LABORAL, RECONOCIMIENTO, CELEBRACIONES Y CEREMONIAS, USO DEL TIEMPO LIBRE, PARTICIPACIÓN, TOMA DE DECISIONES**

<b>Elementos a considerar en cada componente</b>	<b>Indicadores asociados a cada elemento</b>	<b>Preguntas asociadas a cada variable e indicador</b>	<b>Fuente</b>
Uso del tiempo libre	Percepción sobre las actividades informales	¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?	Encuesta
Celebraciones	Percepción sobre las celebraciones de la empresa	¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?	Encuesta
Valoración del desempeño	Percepción sobre el reconocimiento	¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	Encuesta
Pago	Percepción sobre el salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	Encuesta
Estabilidad laboral	Percepción sobre la estabilidad laboral	¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	Encuesta

Toma de decisiones	Percepción sobre la consideración de las decisiones tomadas	¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?	Encuesta
Participación	Percepción sobre la participación	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	Encuesta

## Tabla 2

### *Organizacional*

#### **Componentes: GESTIÓN ESRAÉTICA, REGLAMENTO, ESTRUCTURA, IDENTIDAD, VALORES, SUBCULTURAS**

<b>Elementos a considerar en cada componente</b>	<b>Indicadores asociados a cada elemento</b>	<b>Preguntas asociadas a cada variable e indicador</b>	<b>Fuente</b>
Misión, visión, estrategias, objetivos, políticas	Conocimiento de cada uno de los elementos de la gestión estratégica	¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, ¿la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?	Encuesta
Subculturas	Percepción sobre la cultura	¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?	Encuesta

Valores internos	Conocimiento acerca de los valores empresariales	¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?	Encuesta
Identidad e imagen de la organización	Percepción de la identidad empresarial	¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?	Encuesta
Normas y reglamentos	Percepción sobre el reglamento interno	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?	Encuesta
Estructura organizacional	Percepción sobre la estructura organizacional	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?	Encuesta

### Tabla 3

#### *Laboral*

**Componentes: INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO, SELECCIÓN E IDUCCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN, TRABAJO GRATIFICANTE, DESARROLLO PERSONAL**

Elementos a considerar en cada componente	Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente
---	---------------------------------------	---	--------

Instalaciones y elementos de trabajo	Percepción sobre las instalaciones y elementos de trabajo	¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?	Encuesta
Crecimiento profesional y personal	percepción sobre la estimulación al desarrollo personal	¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?	Encuesta
Trabajo adecuado	Percepción sobre el trabajo adecuado	¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?	Encuesta
Comunicación asertiva	Percepción sobre la comunicación	¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?	Encuesta
Sistemas de evaluación	Conocimiento sobre la evaluación de desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	Encuesta
Capacitaciones	Percepción sobre las inducciones	¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?	Encuesta

**Tabla 4***Ambiente laboral*

**Componentes: LIDERAZGO, SINERGÍA, CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, RELACIONES INTERPERSONALES, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES, LIBERTAD DE EXPRESIÓN,**

<b>Elementos a considerar en cada componente</b>	<b>Indicadores asociados a cada elemento</b>	<b>Preguntas asociadas a cada variable e indicador</b>	<b>Fuente</b>
Liderazgo	Percepción sobre el líder	¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	Encuesta
Sinergia	Percepción sobre la integración	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?	Encuesta
Cliente interno	Percepción sobre el servicio al subordinado	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?	Encuesta
Relaciones interpersonales	Percepción sobre las relaciones internas	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?	Encuesta
Conflictos	Percepción sobre la solución de conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	Encuesta

---

Libertad de Expresión	de	Percepción	sobre	la	¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?	Encuesta
		libertad de expresarse				

---

## **Síntesis del Contexto Teórico**

A nivel regional, en esta misma actividad económica que es la comercialización de productos de consumo masivo, está ocurriendo lo mismo, bastante rotación del personal en las empresas. En este medio en donde todos se conocen con todos debido a que las personas de las áreas comerciales y logísticas desempeñan su labor en las calles se puede conocer que empresa tiene vacantes disponibles, que persona está buscando empleo y la experiencia de la misma, adicionalmente se habla con los líderes de los equipos para saber por qué podría ser el motivo de esa rotación pero hay varias hipótesis como aumento en la exigencia, un empleo con un mejor sueldo, cambios dentro de la misma organización, horarios de trabajo extensos, problemas con compañeros de trabajo, jefes o hasta con clientes.

Se invierte mucho dinero para incentivar y otro tanto para entrenar. Altos niveles de rotación del personal comercial pueden hacer inútiles estos rubros. En muchos casos los vendedores son el único punto de contacto entre la empresa y su mercado y se podrían perder las relaciones, o al menos verse modificadas sustancialmente, cuando un vendedor parte. De cualquier manera, su comportamiento podría no ser rentable para la organización y esta se vería también obligada a efectuar un reemplazo conveniente. Los índices de rotación se han mantenido elevados en muchas industrias (alcanzando incluso un 30%) (Téllez, 2017).

## **Metodología**

En este capítulo se da a conocer el cómo se va a realizar el proyecto, el paso a paso para el desarrollo, los temas complementarios para un mayor entendimiento y análisis del tema de estudio (motivación, satisfacción laboral, comunicación), las disciplinas con las cuales el clima laboral se enlaza (administración de empresas, talento humano). Aquí se da un vistazo a las situaciones del pasado de la empresa estudiada, a situaciones similares en diferentes partes y a un futuro al que se debe llegar.

### **Postura Científica Frente a la Naturaleza del Problema Administrativo a Investigar**

Esta investigación se basó en los resultados arrojados en la encuesta en los siguientes aspectos o factores: satisfacción, motivación, participación, liderazgo, desarrollo personal entre otros expuestos en el punto 2.7. Aquellos aspectos se midieron de 0 a 10 para conocer cuantitativamente la percepción de cada uno de los encuestados acerca de todo lo que comprende el clima organizacional para tener un análisis más preciso y detallado sobre lo que puede estar ocasionando la rotación de personal que hasta el momento realizando una investigación empírica, la hipótesis a la que se ha llegado es que las personas se están yendo por el nivel de exigencia de la empresa frente a las tareas a realizar y esto desencadena una nueva hipótesis, por un sueldo un poco más elevado, pues no sobrepasa en gran cantidad al que se está ganando en Gerdi Distribuciones S.A.S.

### **Interdisciplinariedad del Estudio**

La administración de empresas también tiene un vínculo con el clima organizacional, ya que para que una organización cumpla sus objetivos es importante reconocer la función de cada colaborador; teniendo en cuenta que, la función del administrador de empresas, es planear, organizar y dirigir el control de sus recursos, contando con las variables internas y externas, que

pueden afectarlo, como el fenómeno del clima que puede causar malestar e impedir el desarrollo y productividad de la organización (Serrato, 2010).

la salud ocupacional, ya que para la organización mundial de la salud (OMS), es una actividad donde se promociona y promueve el bienestar de los trabajadores dentro del contexto laboral a nivel físico y psicológico, brindando un alto grado de motivación al percibir el control y apoyo que brinda esta área dentro de las organizaciones (Cardona, 2010).

La gestión del talento humano debe cumplir con la función de gestionar y administrar el personal de forma adecuada, buscando incrementar el rendimiento y valor en las áreas de la organización (Iglesias, 2013)

### **Multicomplementariedad que Serán Utilizadas**

Los aspectos o factores que se les medirán a los encuestados dentro de la investigación son aquellos que complementan nuestra investigación.

La motivación es el impulso que tiene una persona para cumplir un objetivo de determinada manera; es decir, que para las organizaciones la motivación tiene un papel fundamental, que permite que el colaborador cumpla sus objetivos personales y a su vez, exitosamente los laborales (Moreno, 2011).

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre si lo que sienten y saben. Gracias a este puente ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malentendidos que en ocasiones separa a las personas...La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice (Newstrom, 1999).

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo...puede 31 considerarse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo...entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral está la remuneración, el superior propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas (Newstrom, 1999).

### **Diacronía, Sincronía y Prospectiva del Estudio**

#### ***Diacronía***

En el año 2010 en ese entonces cada una de las marcas que hoy conforman Comercial Nutresa, que trabajaban independientemente se dieron cuenta que podían abarcar una mayor parte del territorio colombiano buscando comercializadoras que fuesen aliados de ellos con el fin de llegar a más clientes y esto daría como resultado más ventas. A raíz de este nuevo modelo de llegada, llamado indirecta se pudo codificar un gran número de clientes a los cuales por el modelo directo no se podría ya que ellos solo atendían clientes con compras altas. Las exigencias de las marcas eran mínimas en ese entonces porque estaban conociendo el comportamiento de los clientes pequeños que atendían los comercializadores o distribuidores. A medida que iban conociendo, planeaban que podrían hacer para mejorar esos resultados que se estaban dando, los comercializadoras manejaban en 5 y 7 indicadores, la rotación era muy baja. Años después se unieron todas las marcas y conformaron Comercial Nutresa, de allí muchos indicadores diferentes se unieron y empezó la exigencia a ser mayor. Gerdi distribuciones es un agente comercial (distribuidora o comercializadora) y a hoy le miden 45 indicadores entre los cuales 14 le miden a la fuerza de ventas para ganar su salario, pero hay que responder por todos de cara a Comercial Nutresa, la rotación aumentó bastante.

### ***Sincronía***

En todo el país ocurrieron los mismos cambios, los nuevos agentes comerciales surgieron y empezaron a trabajar de la mano de Comercial Nutresa. En la región a la que pertenecemos llamada TOLHUCA debido a que está conformada por todo el Tolima, Huila y el Caquetá la rotación del personal es elevada y no solo con los agentes comerciales sino también con las demás compañías. Conseguir personal es complicado y más para los agentes comerciales por la cantidad de indicadores que miden lo cual retorna en una exigencia diferente a las otras compañías.

### ***Prospectiva***

Gerdi Distribuciones deberá estar enfocado en dar a conocer de una manera distinta los beneficios que adquieren las personas al trabajar en la organización en todo sentido, como estabilidad, salario, incentivos, desarrollo profesional de cara a las compañías que buscan personal para que los trabajadores prefieran quedarse y no se vayan por menos exigencia o por un salario un poco más alto pero que no tenga ningún incentivo.

Deberá intervenir de manera oportuna en la medición del clima para estar constantemente monitoreando los niveles de satisfacción de los trabajadores. Deberá implementar y ejecutar de manera oportuna planes de acción en caso de que los niveles que arroje la medición del clima no sea el indicado para evitar la rotación del personal.

### **Método de Investigación Adoptado**

El método de la investigación es deductivo porque el punto de partida son las hipótesis; lo primero que se realizó fue observar el entorno, las acciones que realizan las personas objeto de estudio, luego se sacaron hipótesis de lo que puede estar sucediendo sobre el tema de estudio, es decir, sobre si el clima organizacional afecta la rotación del personal. Las observaciones no

garantizarán que las hipótesis sean la respuesta. Adicional a la observación se utilizaron instrumentos de medición como la encuesta para realizar un proceso de verificación analizando los datos recogidos y llegar a la conclusión de que las hipótesis son falsas o verdaderas.

### **Tipo de Investigación**

El proyecto tipo mixto y descriptivo debido a que en la parte cualitativa se basa en un marco teórico el cual ayudó a investigar, encontrar, analizar situaciones observadas en Gerdi Distribuciones. En cuanto a lo cuantitativo, la empresa tiene una población a la cual se le extrajo una muestra a los cuales se les realizó una encuesta y se logró recopilar información para identificar factores que influyen en la rotación del personal.

### **Técnicas de Investigación**

Se utiliza técnica de la encuesta ya que con ella podemos medir, cuantificar la información que se recoja para dar una conclusión de forma cuantitativa. Además, se utiliza la técnica de la observación para conocer el contexto de la situación y dar otra conclusión, pero de forma cualitativa.

### **Validez en la Investigación en sus Seis (6) Dimensiones Cualitativas (Cuantitativas)**

#### ***Credibilidad y Validez Interna***

En lo referente a lo cuantitativo se utilizó un instrumento el cual funciona para evaluar la cultura y el clima organizacional en 25 diferentes factores. En la parte cualitativa es el criterio del investigador el cual, se observó de forma silenciosa el actuar de los colaboradores y se pidió el criterio de las personas que más tiempo pertenecen en las oficinas observando la relación de los trabajadores, los administradores de zona.

### ***Transferibilidad de los Resultados y Validez Externa***

En lo referente a lo cuantitativo, la muestra se escogió teniendo en cuenta a todas las áreas y de manera aleatoria porque todas comparten una misma instalación, pues cada una queda cerca de la otra, todos comparten un mismo escenario. En la parte cualitativa, se reunió cada administrador con el investigador para conocer la percepción que tienen sobre el ambiente laboral y así sacar conclusiones de cada una de las zonas.

### ***Fiabilidad y Fidelidad***

En lo referente a lo cuantitativo, el instrumento está bien estructurada además bien explicada y fácil de entender, adicional a eso el investigador procedió a explicar de que se trata la encuesta de forma detallada para que no queden dudas y está presente para responder al surgimiento de alguna pregunta. En la parte cualitativa, todas las personas que se encuestaron son parte de la organización y no tienen ningún compromiso con el investigador.

### ***Confirmación***

Ya con los resultados obtenidos con el instrumento de medición, se realizó una comparación y análisis con la observación para determinar los factores que afecten el clima organizacional. De los resultados obtenidos se dialogó con cada uno de los administradores para conocer el pensamiento de ellos y sacar conclusiones.

### ***Integridad***

Las relaciones ya están, cada uno de los administradores mantuvo en contacto con el investigador por las relaciones laborales y nadie va a saber con son ellos los informantes de cada una de las sedes.

***Coherencia***

Se tuvo en cuenta las investigaciones acerca de la motivación, del liderazgo, de la comunicación y de diversos factores que afectan la estabilidad del ambiente de trabajo.

## Metodología a Seguir para Alcanzar Cada Uno de los Objetivos Propuestos

**Tabla 5**

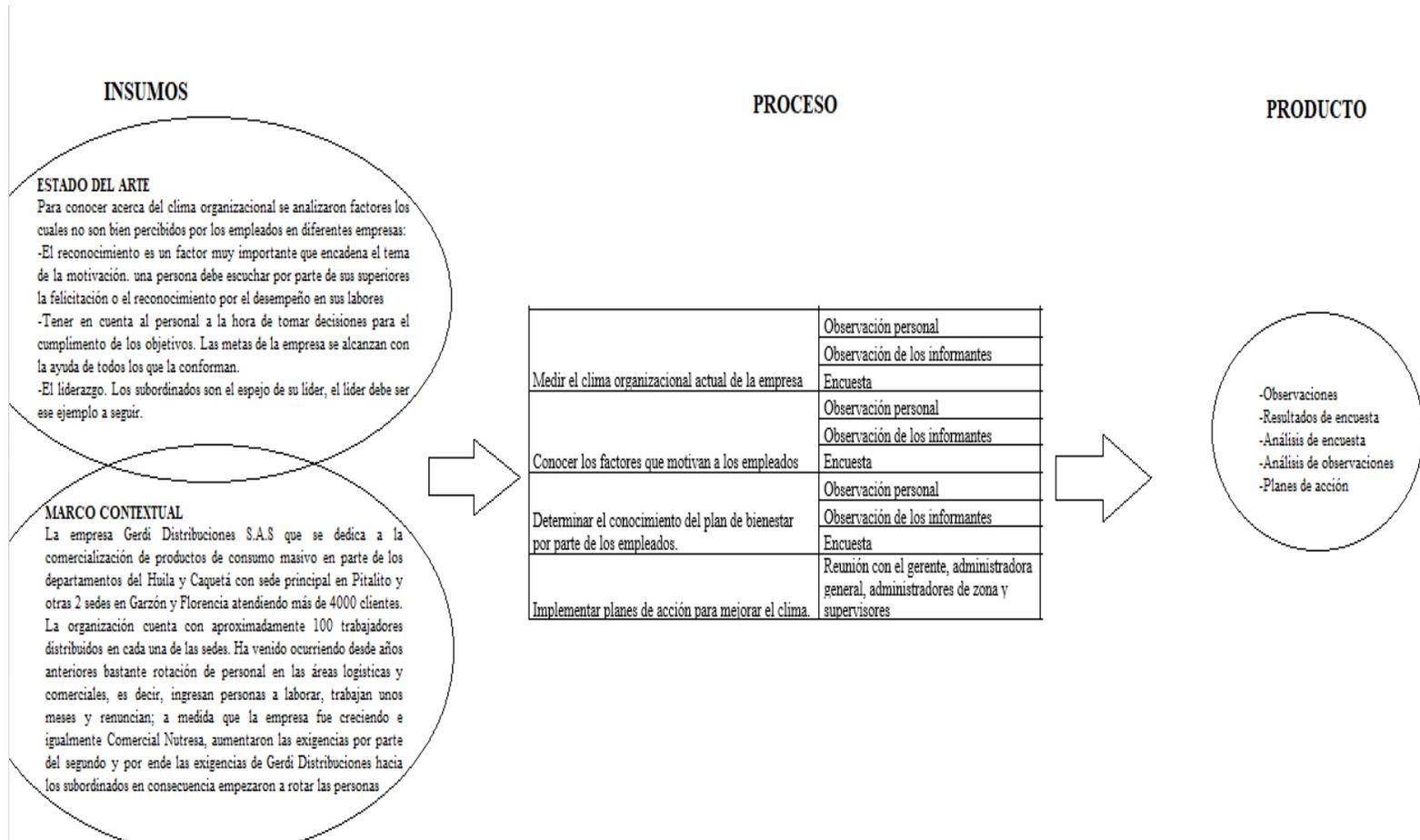
*Metodología*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Medir el clima organizacional actual de la empresa	Observación personal	Hoja y lapicero
	Observación de los informantes	Hoja y lapicero
	Encuesta	Instrumento de medición
Conocer los factores que motivan a los empleados	Observación personal	Hoja y lapicero
	Observación de los informantes	Hoja y lapicero
	Encuesta	Instrumento de medición
Determinar el conocimiento del plan de bienestar por parte de los empleados.	Observación personal	Hoja y lapicero
	Observación de los informantes	Hoja y lapicero
	Encuesta	Instrumento de medición
Formular planes de acción para mejorar el clima.	Reunión con el gerente, administradora general, administradores de zona y supervisores	Resultados de la medición

## Esquema General de Proceso de Investigación

**Gráfico 3**

*Proceso de investigación*



## Resultados

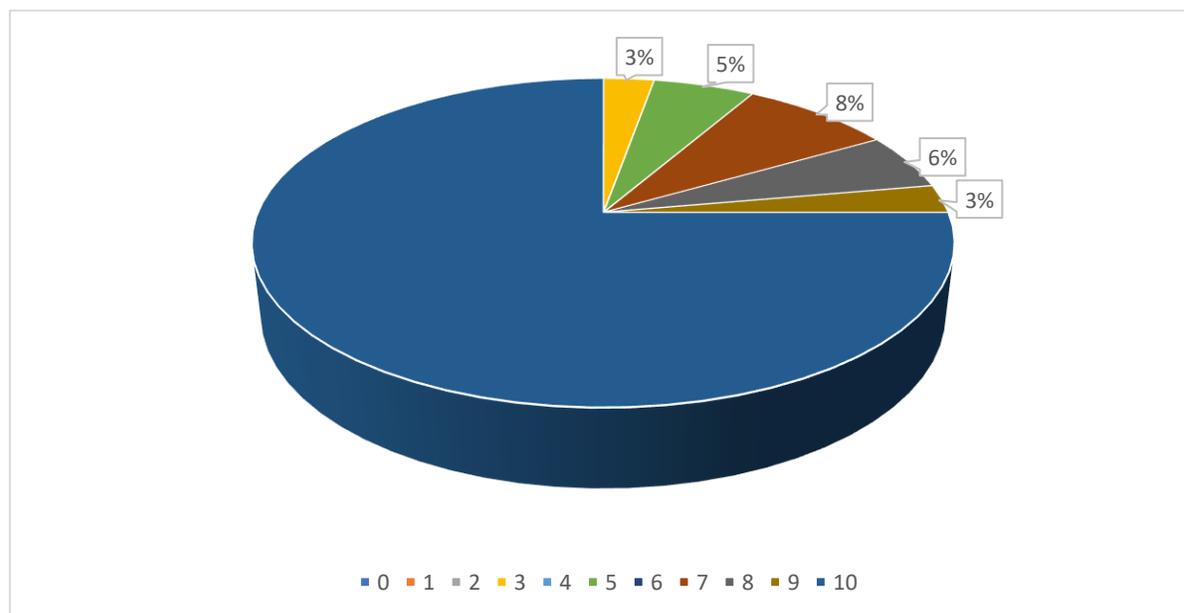
### 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

**Pregunta** 1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

**Opciones**

0	
1	
2	
3	1
4	
5	2
6	
7	3
8	2
9	1
10	27
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,14 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

Opciones	Pregunta	
		1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		9
f)		
g) Otras causas ¿Cuáles?		1 (No es muy clara)

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

-Realizar reinducciones

-Evaluar

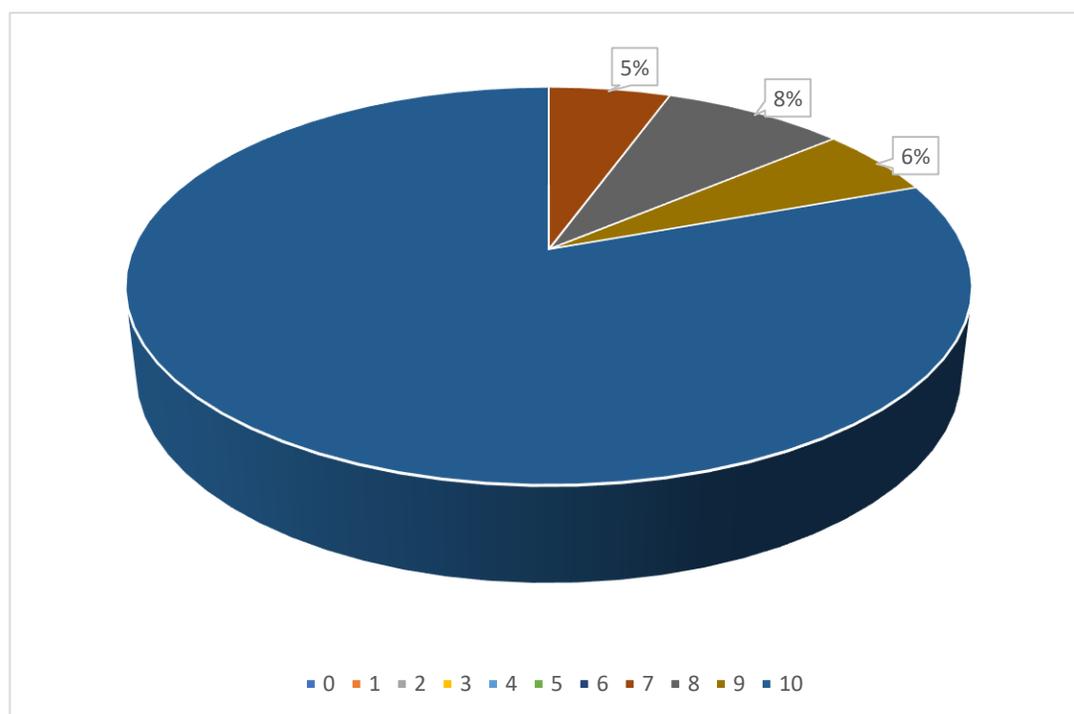
El 75% de la muestra considera que conoce a la perfección la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. El 25% restante considera que por falta de atención y que son muy confusos no los conoce a la perfección.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Opciones	Pregunta	
		¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		2
8		3

9	2
10	29
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,61 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		
d)		2
e)		1
f)		4
g) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Reformación a tiempo

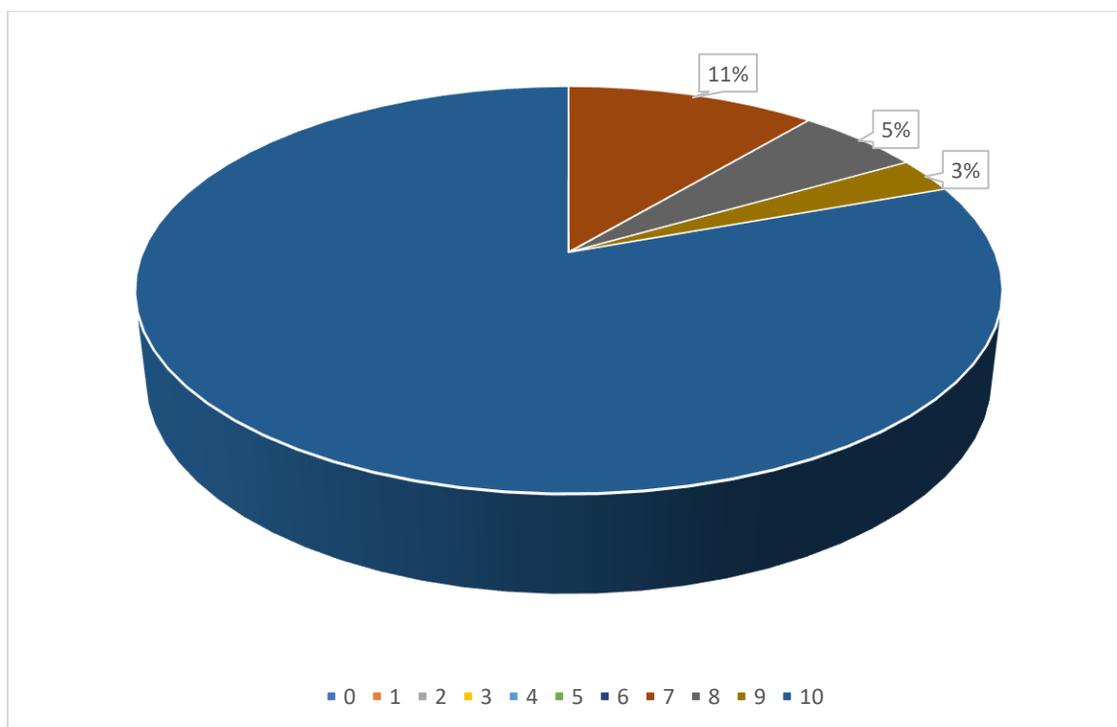
-Unificar información entre áreas

El 81% de la muestra considera que la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa. El 19% restante considera que a las áreas le falta mayor autonomía a la hora de tomar decisiones, hay mucha formalidad y falta integración entre las áreas.

### 3. PARTICIPACION

<b>Pregunta</b>	<b>Opciones</b>
	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
0	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	4
8	2
9	1
10	29
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,53 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



### 3. PARTICIPACION

Pregunta	Opciones	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad
a)		1
b)		2
c)		2
d)		2
e) Otras causas ¿Cuáles?		2 (No hay información oportuna)

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

- Informar en los primeros días del mes
- Tener más en cuenta al personal para tomar las decisiones

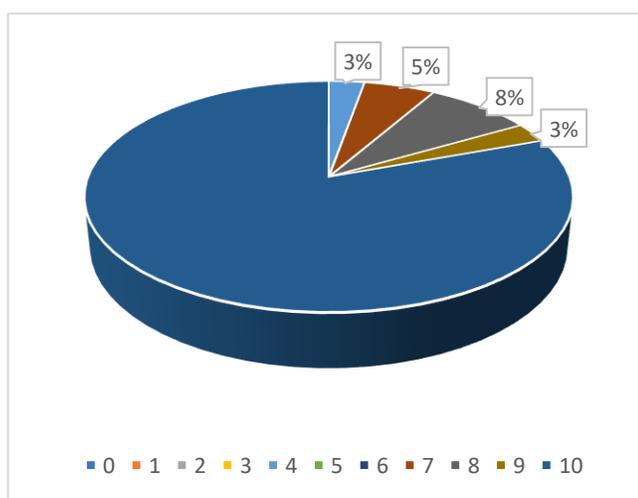
El 81% de la muestra considera que en todo lo relacionado directamente con el trabajo, tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la empresa. El 19% considera que no tiene la posibilidad porque se les

informa cuando ya se ha tomado la decisión, muy pocas veces puede opinar, no puede tomar decisiones, no hay información oportuna y pocas veces pueden participar en la toma de decisiones.

#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Opciones	Pregunta	¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
0		
1		
2		
3		
4		1
5		
6		
7		2
8		3
9		1
10		29
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,47 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las que nos han impedido llegar a
a)		
b)		
c)		1
d)		
e)		3
f)		1
g)		2
h)		
i)		1
j)		
k)		2
l)		
m)		1
n)		1
o)		
p) Otras causas ¿Cuáles?		1 (espacios reducidos)

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

-Tener mayor ventilación

-Ampliar la oficina

El 81% de la muestra considera que las instalaciones y los elementos o ayudas que se utiliza diariamente al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo. El 19% considera las instalaciones no son funcionales, la temperatura es alta, la iluminación es deficiente, hay demasiado ruido, no están lo suficientemente cómodos, algunos elementos no funcionan de la mejor manera para el trabajo por lo que la planeación para adquirirlos no es la adecuada y por ultimo los espacios son reducidos.

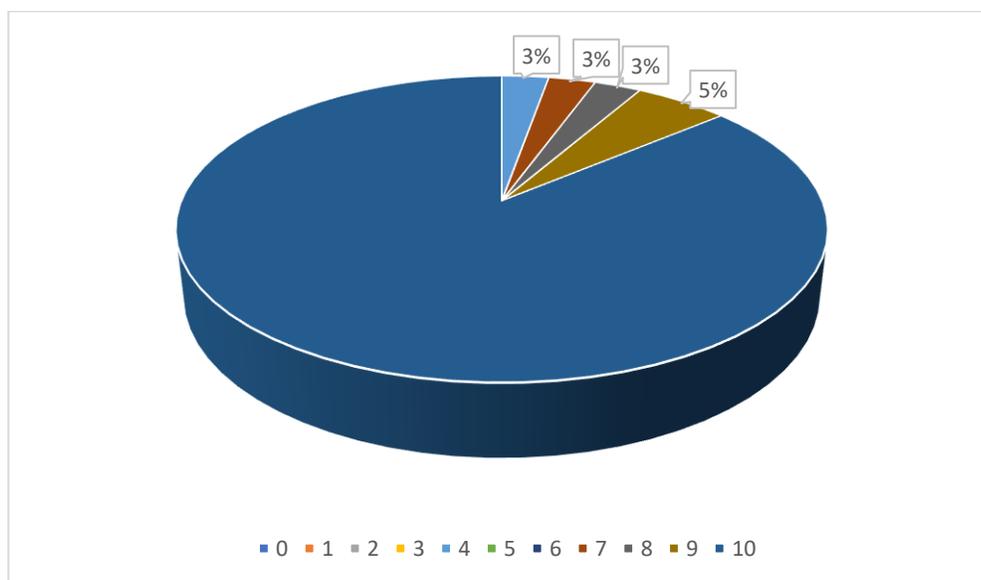
---

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

---

Opciones	Pregunta	
	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?	
0		
1		
2		
3		
4		1
5		
6		
7		1
8		1
9		2
10		31
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,64 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 5. HOLISMO Y SINERGIA

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		1
d)		1
e)		
f)		1
g)		4
h)		
i) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Unificar el área logística con el de ventas

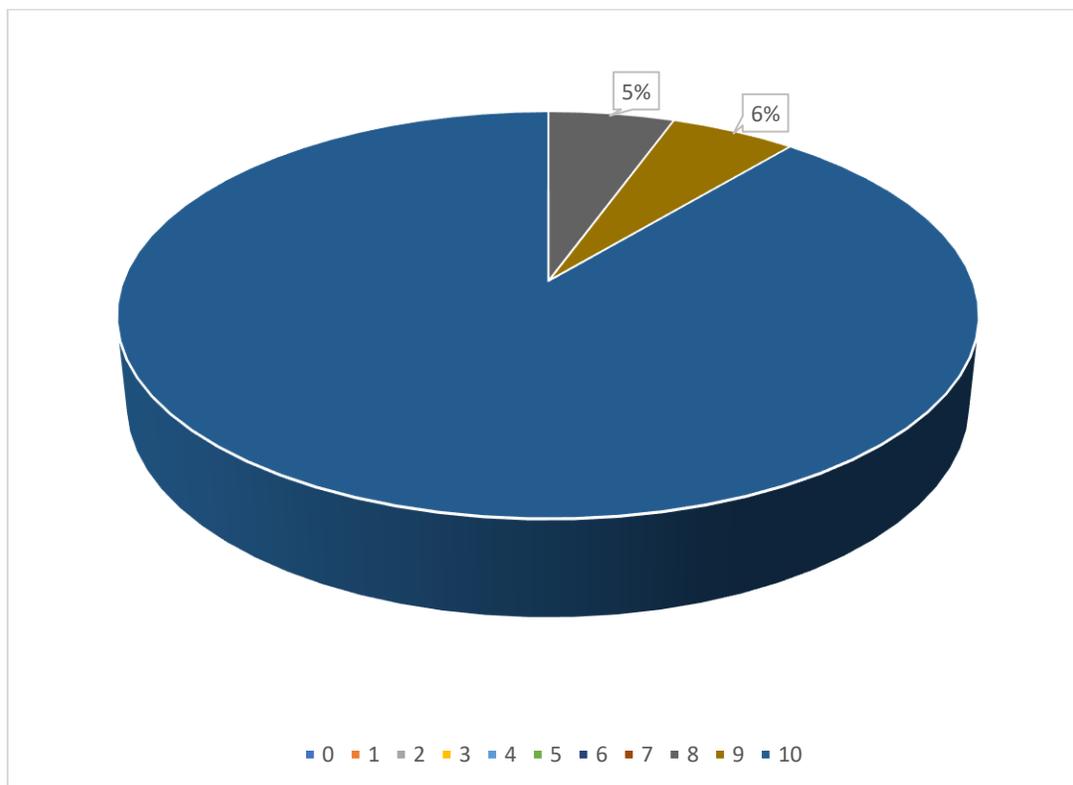
-Mayor integración entre las áreas

El 86% de la muestra considera que las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa. El 14% restante considera que no conocen la misión y la visión a la perfección, priman más los conflictos que la integración, cada área se va por su lado, falta motivación y capacitación y la estructura organizacional no facilita la integración.

## 6. LIDERAZGO

Opciones	Pregunta	
	¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		2
9		2
10		32
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,83 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 6. LIDERAZGO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella
a)		
b)		3
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		
g) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Asistente para el jefe inmediato

El 89% de la muestra considera que el jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales. El 11% restante considera que el jefe tiene demasiadas personas a cargo y por ende no puede estar 100% como lo necesitan.

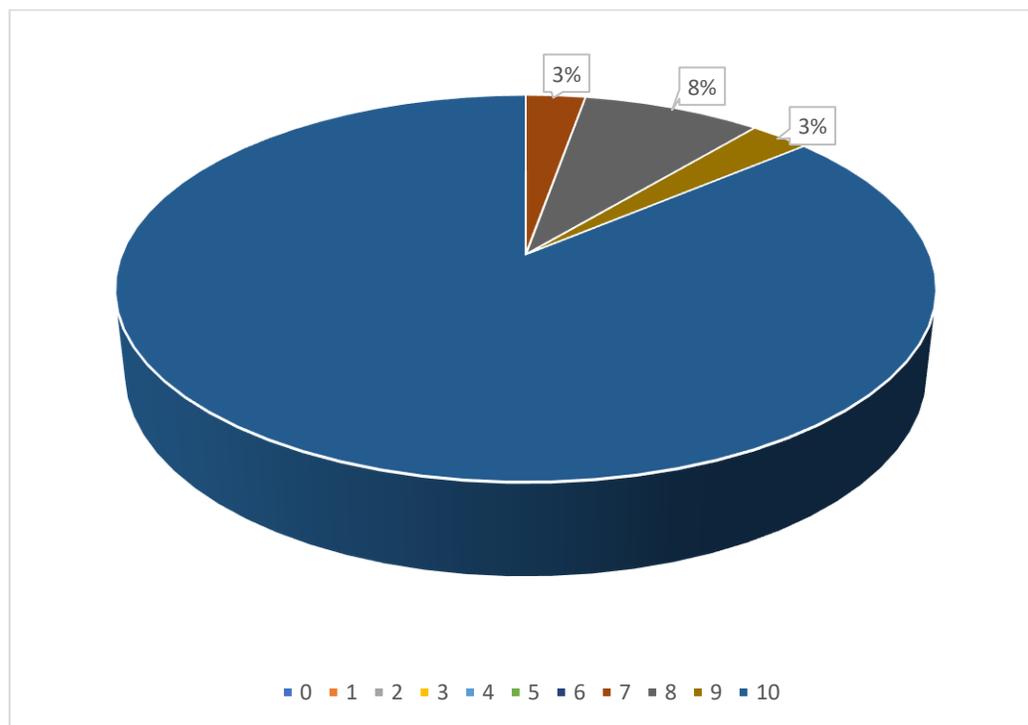
## 7. TOMA DE DECISIONES

Opciones	Pregunta	¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		1
8		3
9		1
10		31

TOTAL

36

El promedio de calificación en este factor es 9,72 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 7. TOMA DE DECISIONES

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		5
c)		1
d)		1
e)		1
f)		
g)		1
h)		
i) Otras causas ¿Cuáles?		

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

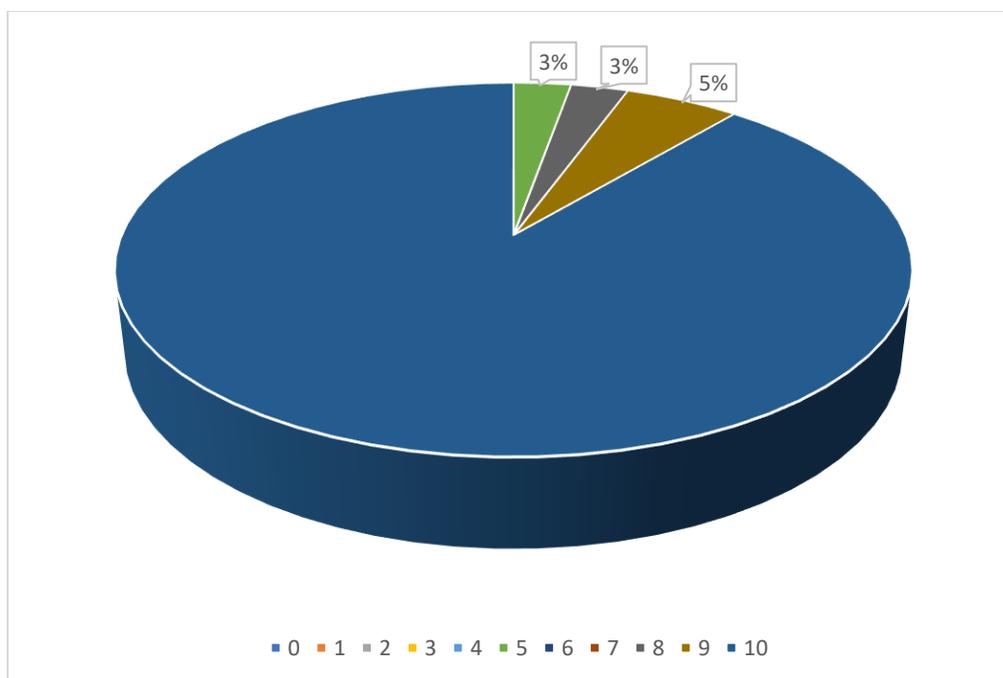
-Mayor participación

El 86% de la muestra considera que las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa. El 14% restante considera que las decisiones importantes se toman sin tener en cuenta a los colaboradores, hay colaboradores que buscan salirse con la suya en la toma de decisiones, no siempre es posible obtener consenso y no siempre se vota para tomar decisiones.

### 8. TRABAJO GRATIFICANTE

Opciones	Pregunta	¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
0		
1		
2		
3		
4		
5		1
6		
7		
8		1
9		2
10		32
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,75 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella
a)		2
b)		2
c)		1
d)		1
e)		
f)		
g) Otras causas ¿Cuáles?		

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

- Evaluar las personas para cada cargo
- Tener en cuenta la antigüedad y experiencia

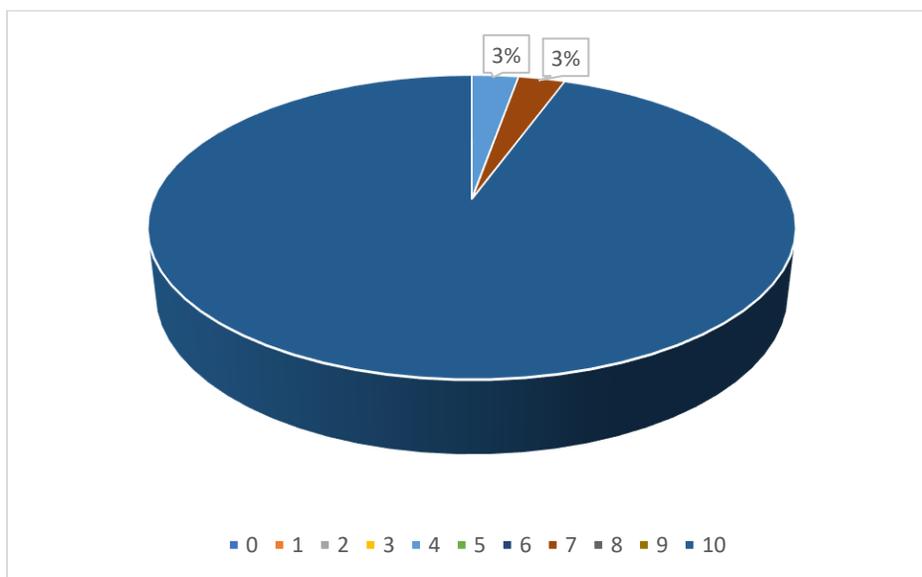
El 89% de la muestra considera que están ubicados en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad. El 11% considera que les gusta el campo, pero las funciones son

simples y rutinarias, algunas de las funciones lo satisfacen plenamente, tienen limitaciones para crear, aportar y expresarse y no está capacitado para desempeñar el cargo que quiere.

### 9. DESARROLLO PERSONAL

Opciones	Pregunta	¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?
0		
1		
2		
3		
4		1
5		
6		
7		1
8		
9		
10		34
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,75 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



### 9. DESARROLLO PERSONAL

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		1
c)		1
d)		
e)		
f)		
g) Otras causas ¿Cuáles?		1 (oportunidades para ascender)

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

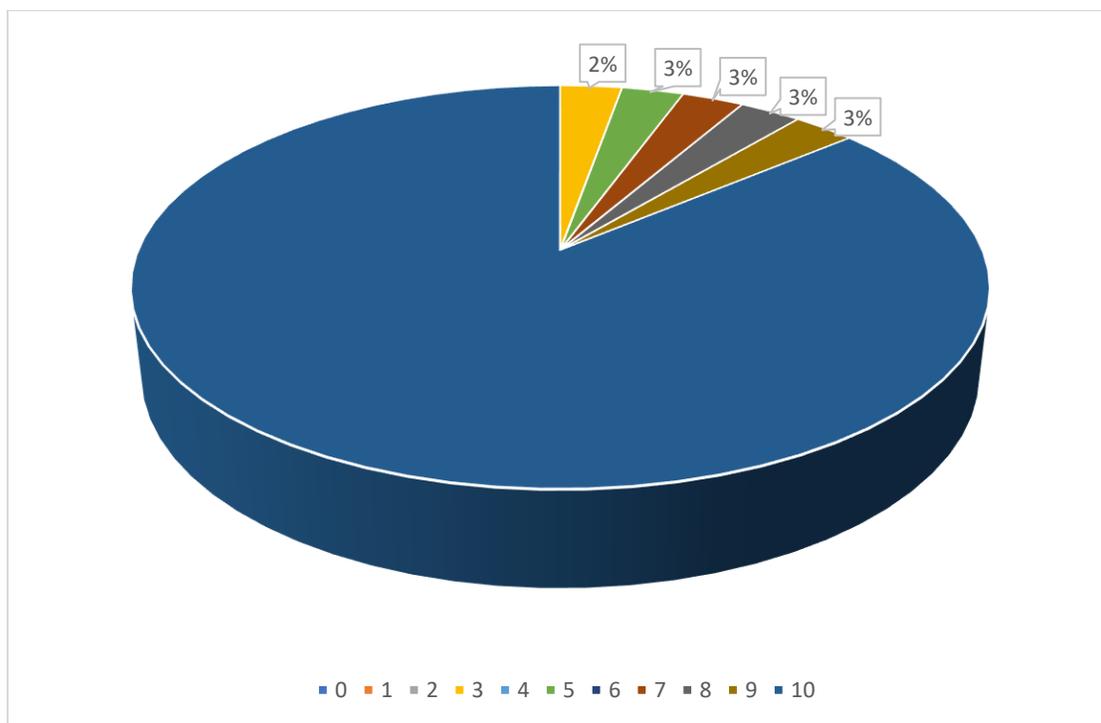
-Crear una figura neutral para la toma de decisión del ascenso

El 94% de la muestra considera que la empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente. El 6% restante considera que las oportunidades y capacitaciones son escasas o para algunas personas, no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo y que no tienen oportunidades para ascender.

### 10. RELACIONES INTERPERSONALES

Opciones	Pregunta	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?
0		
1		
2		
3		1
4		
5		1
6		
7		1
8		1
9		1
10		31
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,5 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		2
c)		
d)		1
e)		1
f)		1
g)		
h)		1
i)		2
j) Otras causas ¿Cuáles?		

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

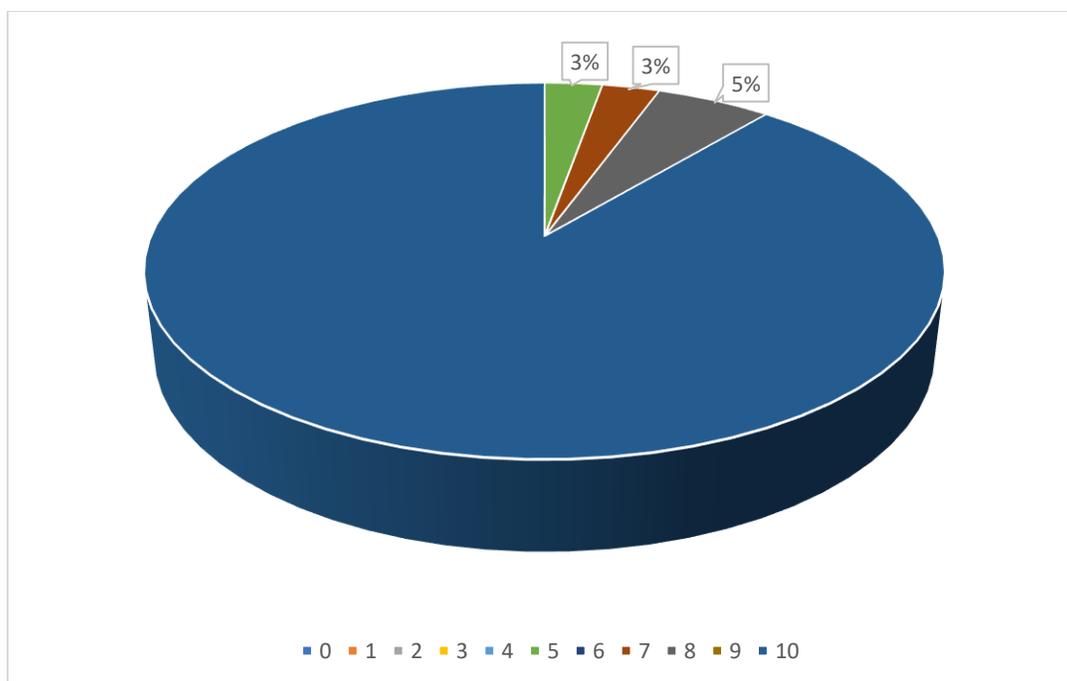
- Integraciones
- Corregir de manera clara
- Evaluar los valores de las personas

El 86% de la muestra considera que las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores. El 14% restante considera que las personas no se conocen lo suficiente para poder integrarse, faltar mayor respeto con las opiniones, hay conflictos entre personas y áreas por soluciones, falta libertad de expresión, hay personas arrogantes y personas que no tienen el comportamiento adecuado.

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

<b>Opciones</b>	<b>Pregunta</b>	
	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		1
6		
7		1
8		2
9		
10		32
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,67 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



### 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		1
d)		2
e)		1
f)		1
g) Otras causas ¿Cuáles?		

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

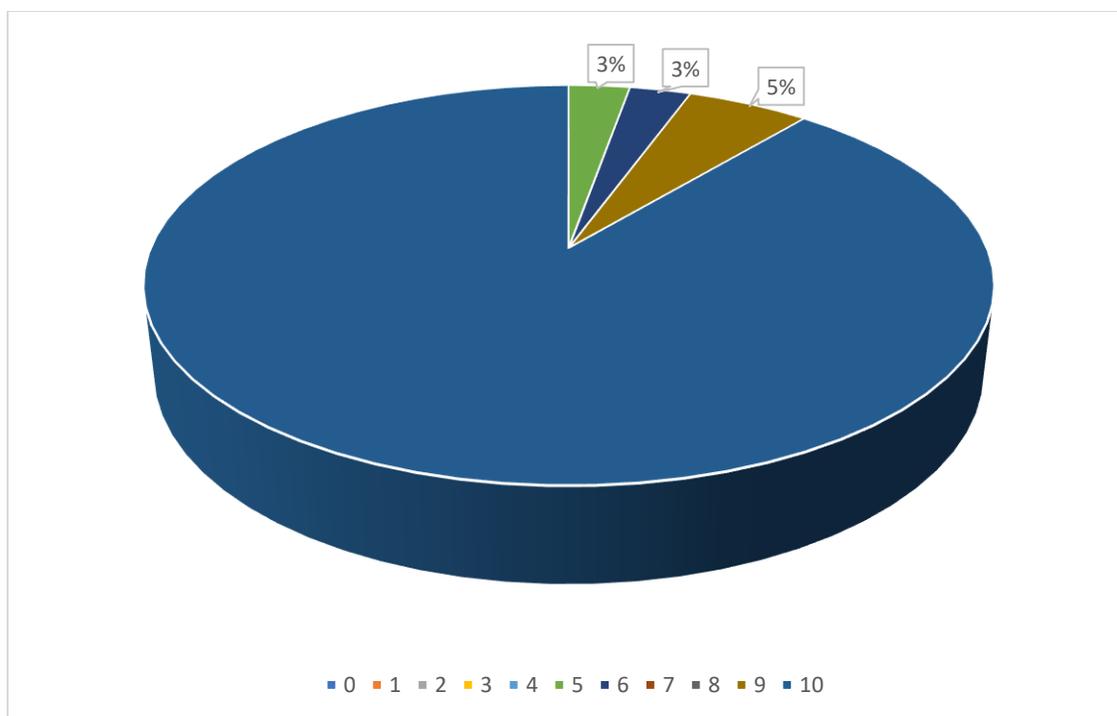
- Igualdad en la distribución de tareas
- Tener control en el área logística
- Explicar de mejor manera las tareas

El 89% de la muestra considera que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos. El 11% restante considera que algunos trabajos no cumplen con las características, algunas personas realizan el trabajo como les plazca sin tener en cuenta los requerimientos, algunos trabajos no se entregan oportunamente.

### **12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES**

<b>Opciones</b>	<b>Pregunta</b>	
	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		1
6		1
7		
8		
9		2
10		32
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,69 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		2
b)		
c)		1
d)		
e)		
f)		1
g)		1
h)		
i)		
J) Otras causas ¿Cuáles?		1 (No se hace respetar el manual de convivencia)

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

-Aceptar la culpa

-Tener en cuenta el manual de convivencia

-Tener un intermediario que ayude en la solución del conflicto

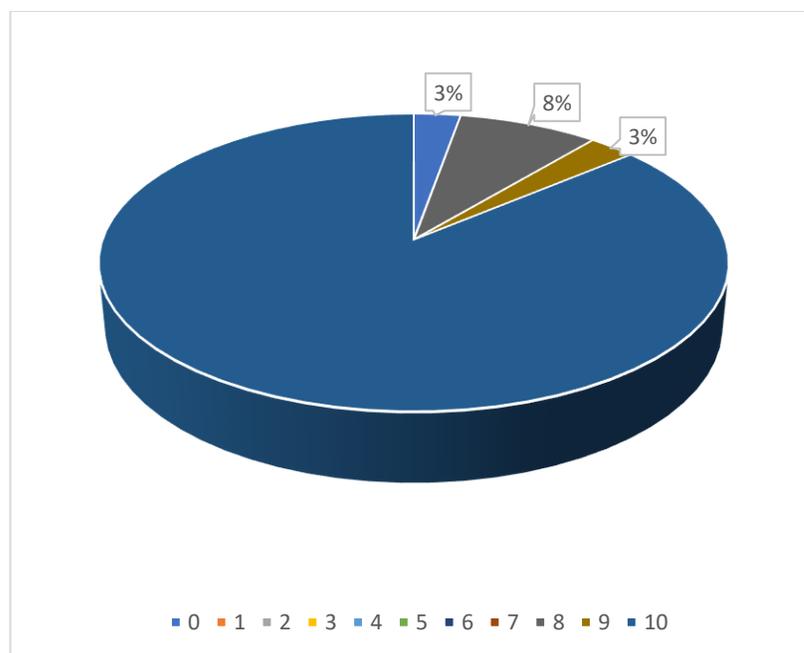
-Respetar las opiniones

El 89% de la muestra considera que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas. El 11% restante considera que el tiempo es el que resuelve los conflictos, algunas personas piensan que prestarse a una solución es debilidad, falta mayor comprensión en el sentido que los intereses de la empresa están por encima de los individuales, una de las partes del conflicto trata de imponerse sobre la otra.

### 13. LIBERTAD DE EXPRESION

<b>Pregunta</b>	¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?
<b>Opciones</b>	
0	1
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	3
9	1
10	31
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,78 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



### 13. LIBERTAD DE EXPRESION

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		1
c)		
d)		1
e)		
f)		1
g)		
h)		
i)		1
j)		
k) Otras causas ¿Cuáles?		

El promedio de calificación en este factor es 6 en la escala del 1 al 10, es decir, estamos en un punto medio de la escala.

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

-Respetar las opiniones

-Capacitación adecuada para que todos entiendan

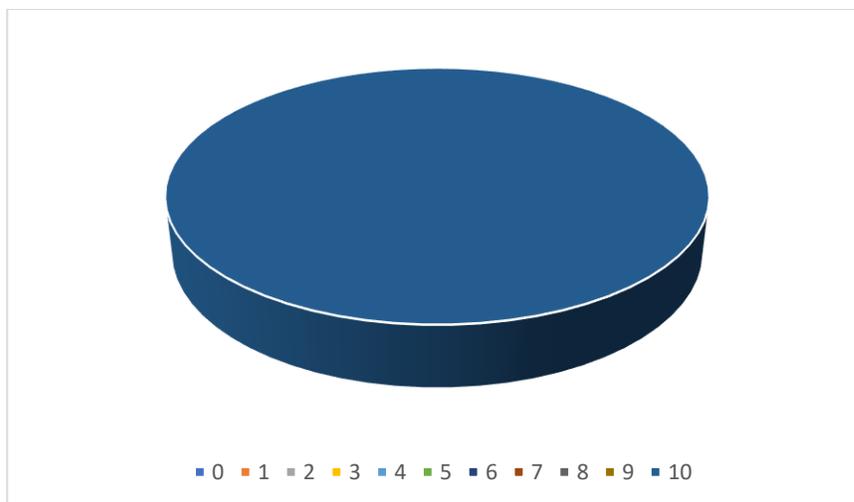
-Tener más participación

El 86% de la muestra considera que la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente. El 14% restante considera que no hay suficiente libertad de expresión, solo se pueden expresar por lo canales establecidos, rara vez se atiende las sugerencias, las posibilidades de expresarse son aceptables, temen a las repercusiones que pueda generar un comentario

#### **14. ESTABILIDAD LABORAL**

<b>Opciones</b>	<b>Pregunta</b>	
	1.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		36
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es perfecto en la escala del 1 al 10, es decir, gratificante.

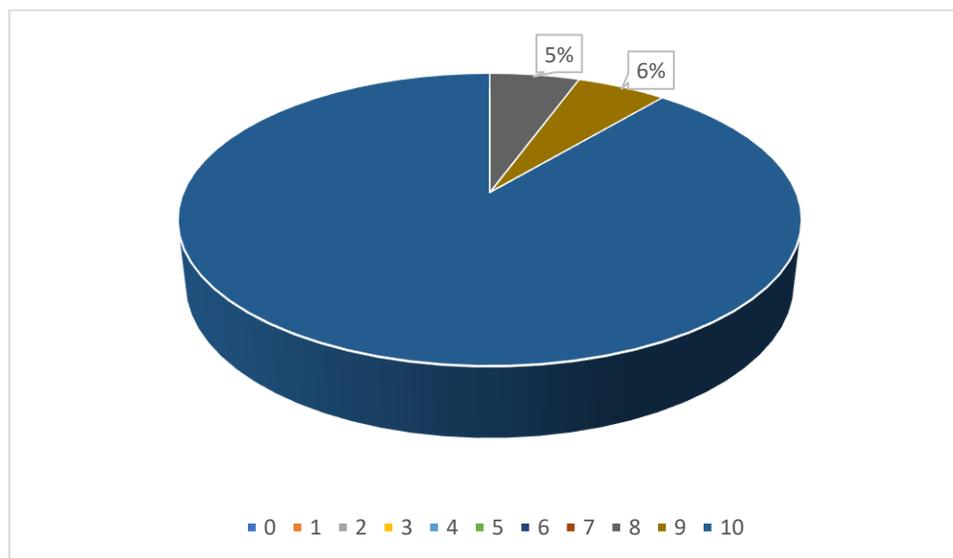


El 100% de la muestra considera que la empresa brinda institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.

## 15. RECONOCIMIENTO

Opciones	Pregunta	
	¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		2
9		2
10		32
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,83 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 15. RECONOCIMIENTO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		1
d)		
e)		1
f)		
g)		1
h) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Reconocimiento

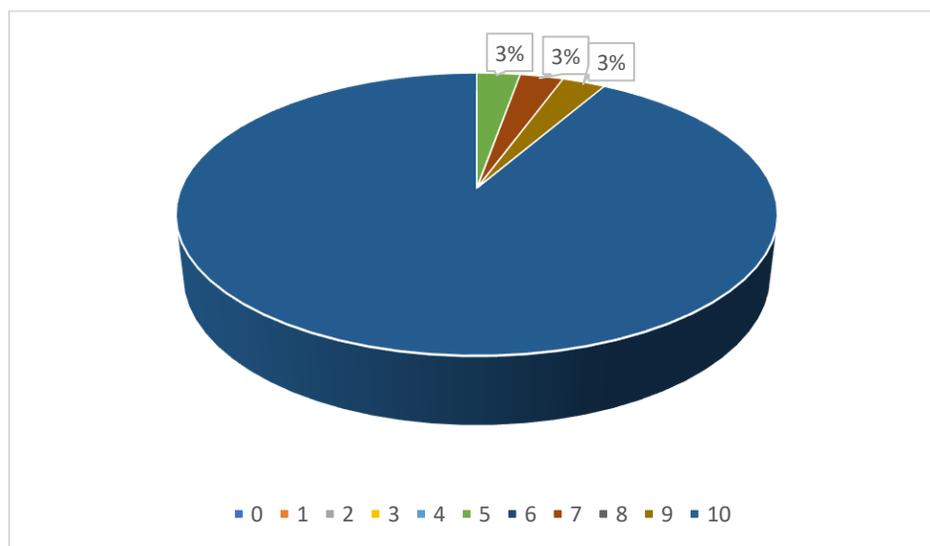
El 89% de la muestra considera que las personas que se distinguen en la empresa, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les

destaca o se les incentiva, en una u otra manera. El 11% restante considera que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas, las rivalidades entre las personas no permiten el reconocimiento a quienes lo merecen, se reconoce más el trabajo que se realiza en otras áreas y que el reconocimiento es bueno, pero no suficiente.

### 16. SALARIO

Opciones	Pregunta	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?
0		
1		
2		
3		
4		
5		1
6		
7		1
8		
9		1
10		33
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,75 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 16. SALARIO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		1
c)		1
d)		
e)		
f)		
g)	Otras causas ¿Cuáles?	1 (No se ve reflejado en el salario la responsabilidad del cargo)

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

-Evaluar riesgos del cargo

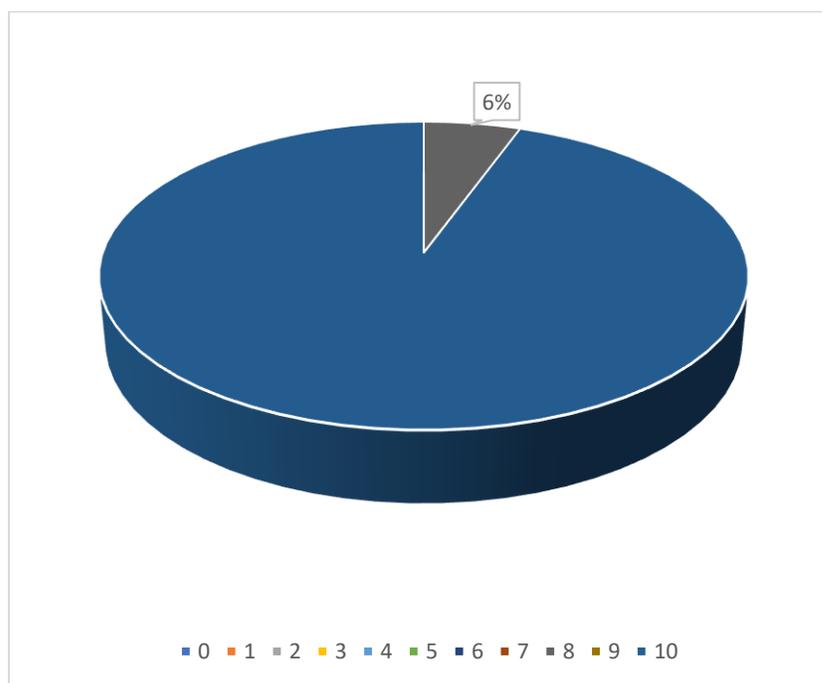
El 91% de la muestra considera que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo. El 9% restante considera que el incremento salarial no se hace con la justa evaluación de desempeño, el salario es bajo vs el mercado laboral y que no se ve reflejado en el salario la responsabilidad del cargo.

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

Opciones	Pregunta	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		2
9		

10	34
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,89 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		1
d)		
e)		1
f) Otras causas ¿Cuáles?		

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

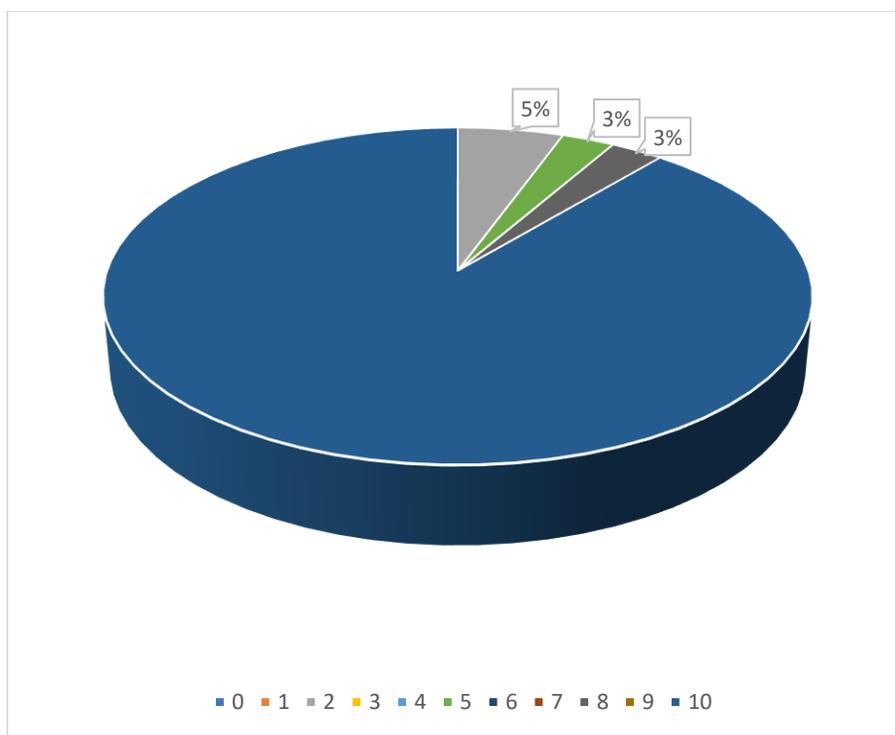
-Trabajar en equipo

El 94% de la muestra considera que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad. El 6% restante considera que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no contribuido a objetivos, la desconfianza en las personas a llevado a la empresa a llenarse se normas, procedimientos y controles, él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantos procedimientos y controles.

### 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Opciones	Pregunta	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
0		
1		
2		2
3		
4		
5		1
6		
7		
8		1
9		
10		32
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,36 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		1
g)		2
h)		
I) Otras causas ¿Cuáles?		1 (No se están realizando después de pandemia y por la rotación del personal)

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

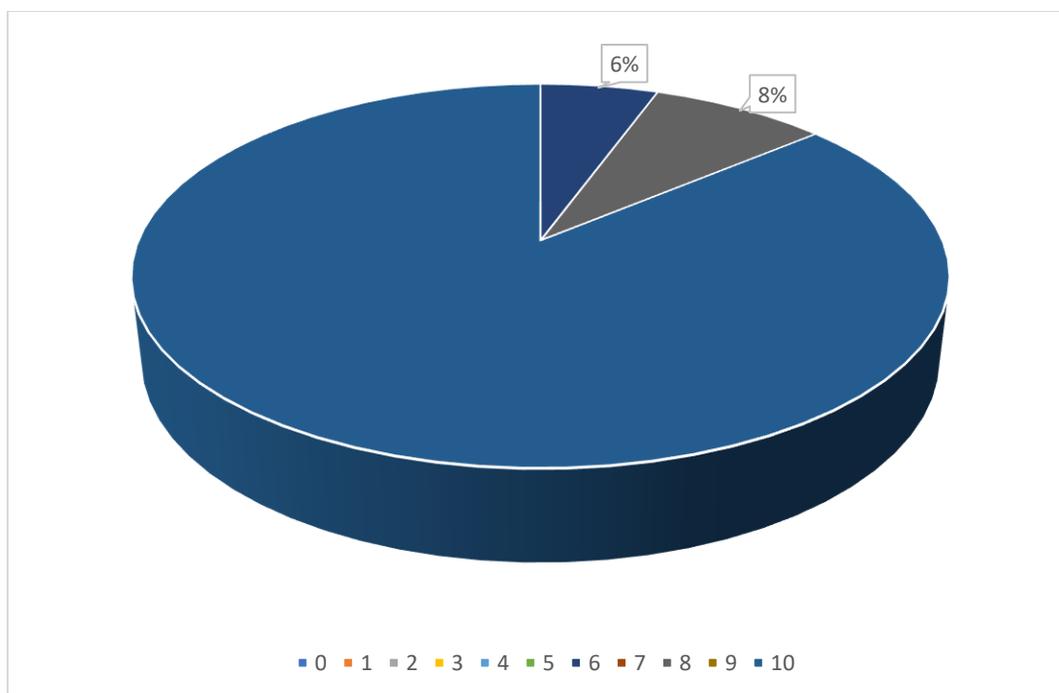
-Realizar la evaluación de desempeño

El 89% de la muestra considera que son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo. El 11% restante considera que no se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas, los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente y no se están realizando desde el comienzo de la pandemia y por la rotación de personal.

### **19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIONCTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

<b>Opciones</b>	<b>Pregunta</b>	
	¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		2
7		
8		3
9		
10		31
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

El promedio de calificación en este factor es 9,61 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIONCTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		2
b)		1
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		
h)		2
I) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Mayor comunicación por parte del supervisor

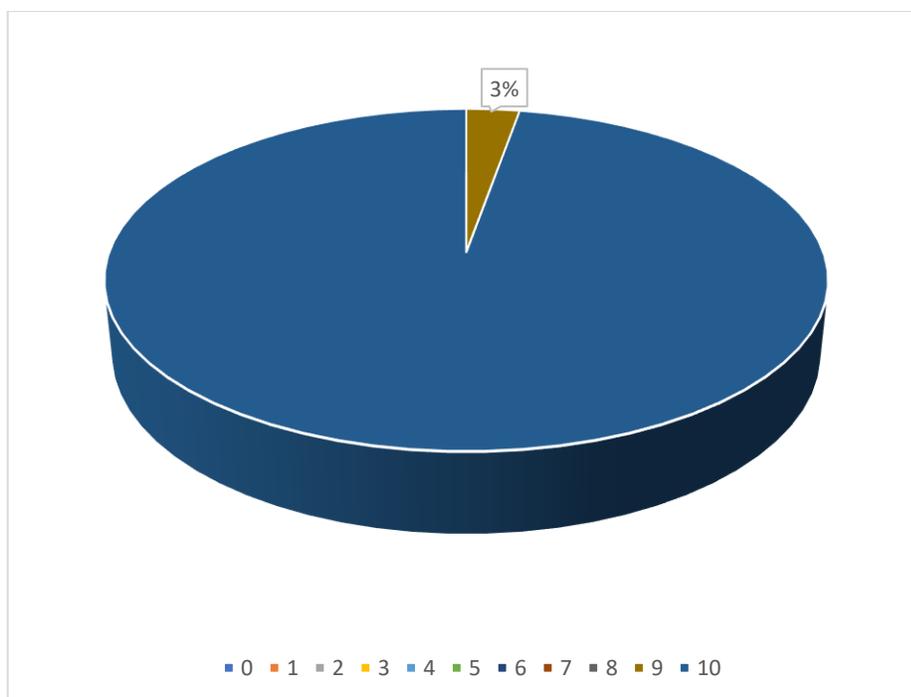
-Las retroalimentaciones se deben realizar de manera personal

El 86% de la muestra considera que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo. El 14% restante considera que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, existen pocos canales de comunicación con los dirigentes es continua la retroalimentación entre trabajadores y con sus superiores.

## 20. SELECCION E INDUCCION

Opciones	Pregunta	
	¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		1
10		35
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,97 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 20. SELECCION E INDUCCION

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		1
c)		
d)		
e) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Tener filtros para los ingresos

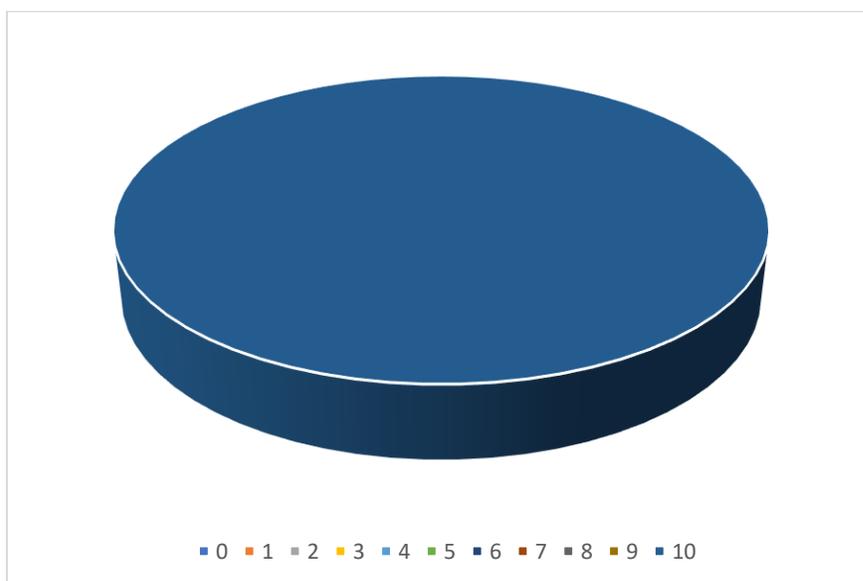
El 97% de la muestra considera que, a las personas recientemente vinculadas a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana. El 3% restante considera que la empresa no se preocupa por vincular a los mejores y no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Opciones	Pregunta	¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		36
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 10 en la escala del 1 al 10, es decir, estamos en un punto perfecto

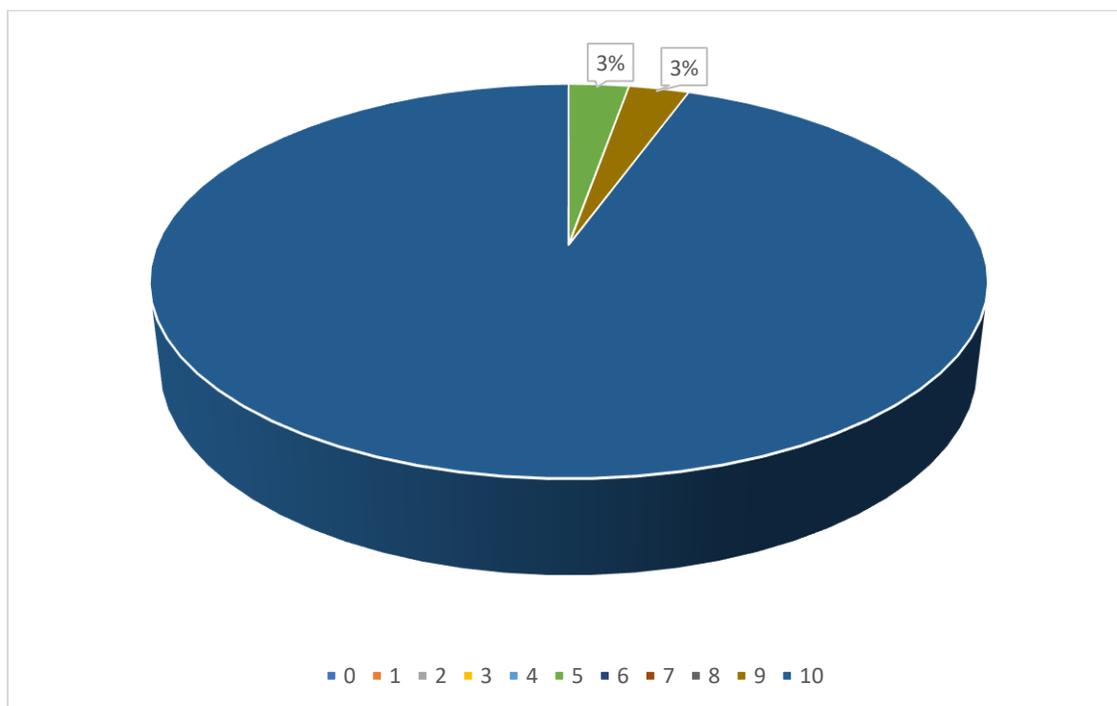
El 100% de la muestra considera que percibe de la mejor manera la identidad e imagen de la empresa.



## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Opciones	Pregunta	
	¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?	
0		
1		
2		
3		
4		
5		1
6		
7		
8		
9		1
10		34
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,83 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		2
c)		
d)		
e)		
f) Otras causas ¿Cuáles?		

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

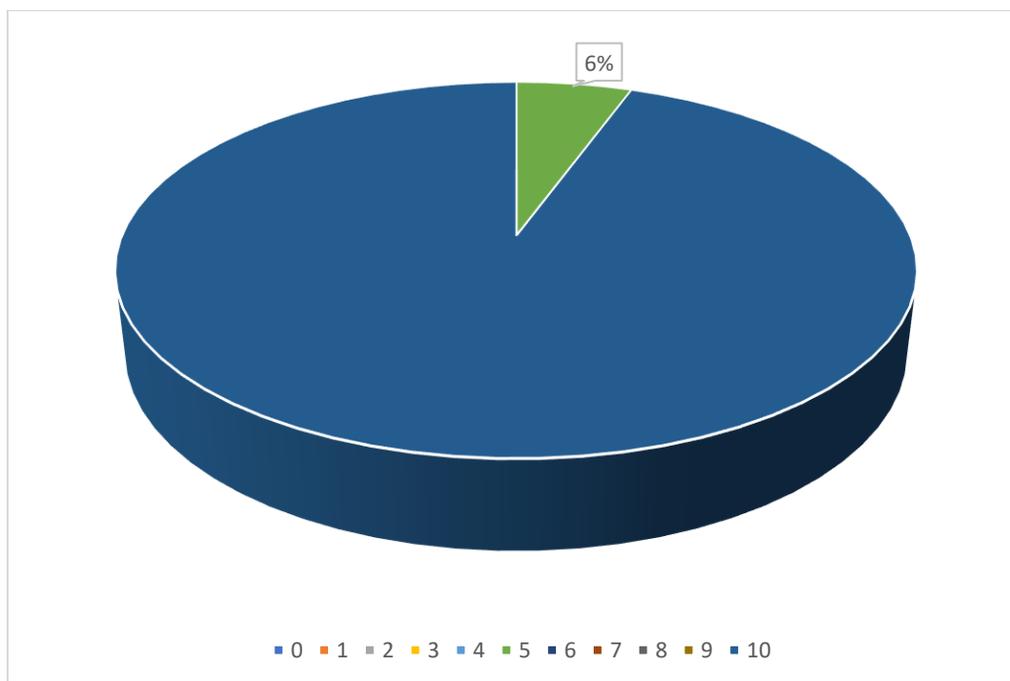
-Más integraciones

El 94% de la muestra considera que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante. El 6% restante considera que rara vez se realizan.

## 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Pregunta	¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?
Opciones	
0	
1	
2	
3	
4	
5	2
6	
7	
8	
9	
10	34
TOTAL	36

El promedio de calificación en este factor es 9,72 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



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

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		1
g) Otras causas ¿Cuáles?		1 (Pandemia)

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

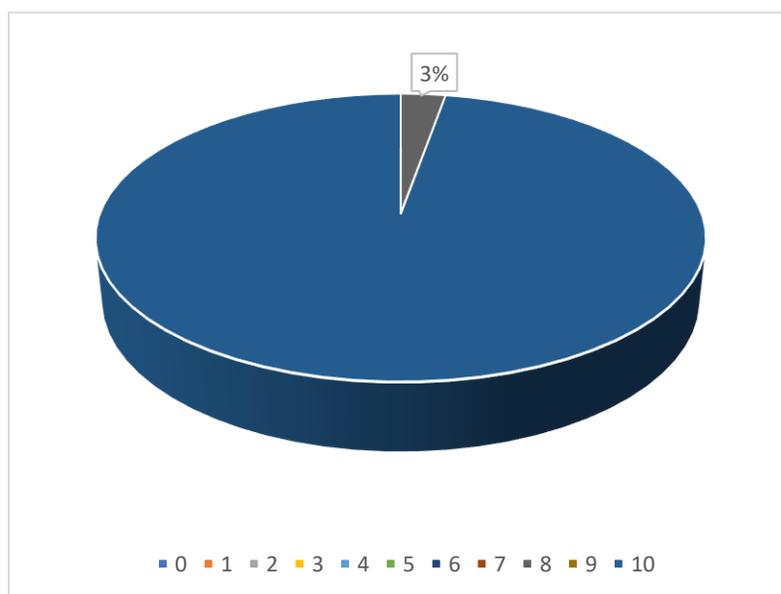
-Mayor eficiencia en los procesos

El 94% de la muestra considera que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante. El 6% restante considera que los compromisos laborales o familiares no lo permiten.

## 24. VALORES

Opciones	Pregunta	¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		1
9		
10		35
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,94 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 24. VALORES

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		
h) Otras causas ¿Cuáles?		

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

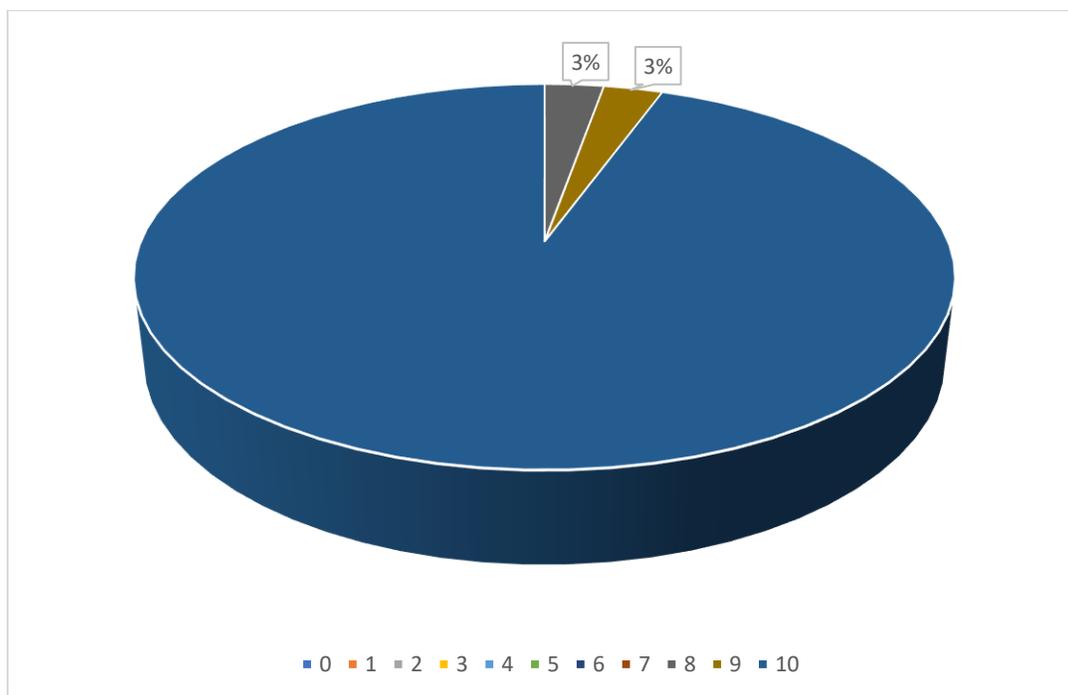
- Sin respuestas

El 97% de la muestra considera que existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro. El 3% restante no respondió porque no considera que exista en su máxima expresión.

## 25. SUBCULTURAS

Opciones	Pregunta	¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		1
9		1
10		34
TOTAL		36

El promedio de calificación en este factor es 9,92 en la escala del 1 al 10, es decir, muy cerca al 10



## 25. SUBCULTURAS

Opciones	Pregunta	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella
a)		1
b)		
c)		1
d)		
e)		1
f)		
g)		
h) Otras causas ¿Cuáles?		

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

-Sin respuestas

El 94% de la muestra considera que en la empresa existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos. El 6% restante considera que más que los logros interesan las relaciones interpersonales, no son abiertos al cambio y no permiten el cambio en los métodos de trabajo.

### Planes de Acción

PLANES DE ACCIÓN	ENCARGADO	INICIO
Reformación oportuna debido a los constantes cambios en los procesos	Supervisores, jefe logístico, DHO, Gestor SST	16 de mayo
Unificar información de las áreas con ayuda de un grupo de WhatsApp en donde todas las personas que necesiten conocer la información estén.	Gerente	16 de mayo
Informar las decisiones tomadas en los últimos días del mes, en los primeros días del siguiente para conocer las novedades desde el principio.	Gerente, supervisores, jefe logístico, DHO,	30 de mayo
Evaluar la colocación de aire acondicionado para contrarrestar las altas temperaturas, más iluminarias, el ampliar o mudarse a un lugar más grande para separar las áreas y evitar tanto el ruido.	Gerente	16 de mayo
Evaluar el funcionamiento de los elementos necesarios para el trabajo con el fin de cambiarlos por unos más modernos	Gerente y supervisores	16 de mayo
Evaluar la creación del cargo de analista de información para descargarle a esa persona muchas responsabilidades que tiene el supervisor.	Gerente	Estudio
Dar mayor participación a los colaboradores en las decisiones importantes para que sientan que los tienen en cuenta	Gerente, supervisores y jefe logístico	16 de mayo
Realizar reuniones a final de mes para conocer la percepción de los colaboradores frente al trabajo realizado y en donde conozcan las oportunidades y capacitaciones que tiene la empresa para los colaboradores (UGC)	Supervisores y jefe logístico	30 de mayo
Realizar capacitaciones esporádicas a los colaboradores para prepararlos en un futuro para un cargo más alto	Supervisores, jefe logístico, DHO	6 de junio
Evaluar la forma de realizar más integraciones entre las áreas para la relación entre compañeros	Gerente	Estudio
Creación de incentivos por realizar las tareas de la manera adecuada	Gerente	16 de mayo

Evaluar la creación de un cargo como el de talento humano para que sirva de intermediario neutral para la solución de los conflictos	Gerente	16 de mayo
Evaluar la posibilidad de plasmar en las oficinas los reconocimientos a las personas independientemente del área.	Gerentes y supervisores	01 de junio
Evaluar los riesgos y responsabilidades de cada cargo vs el salario que ganan actualmente para entregarlo a comercial Nutresa y que ellos evalúan el posible aumento del salario.	Gerente, supervisores y jefe logístico	Estudio
Reinducción sobre las normas, procedimientos, manuales, manual de convivencia, etc para el mejor entendimiento sobre el por qué y el para qué de los mismos.	Supervisores, jefe logístico, DHO, Gestor SST	15 de junio
Dar a conocer la fecha en que se realiza la evaluación de desempeño ya que se hace una vez al año.	Gerente, supervisores y jefe logístico	Estudio
Diseñar un sistema para la selección e inducción del personal	Gerente y DHO	Estudio
Diseñar y comunicar un programa de bienestar anualmente.	Gerente y DHO	Estudio
Reinducción sobre el propósito de la empresa hacia el 2025.	Gerente y supervisores	27 de junio

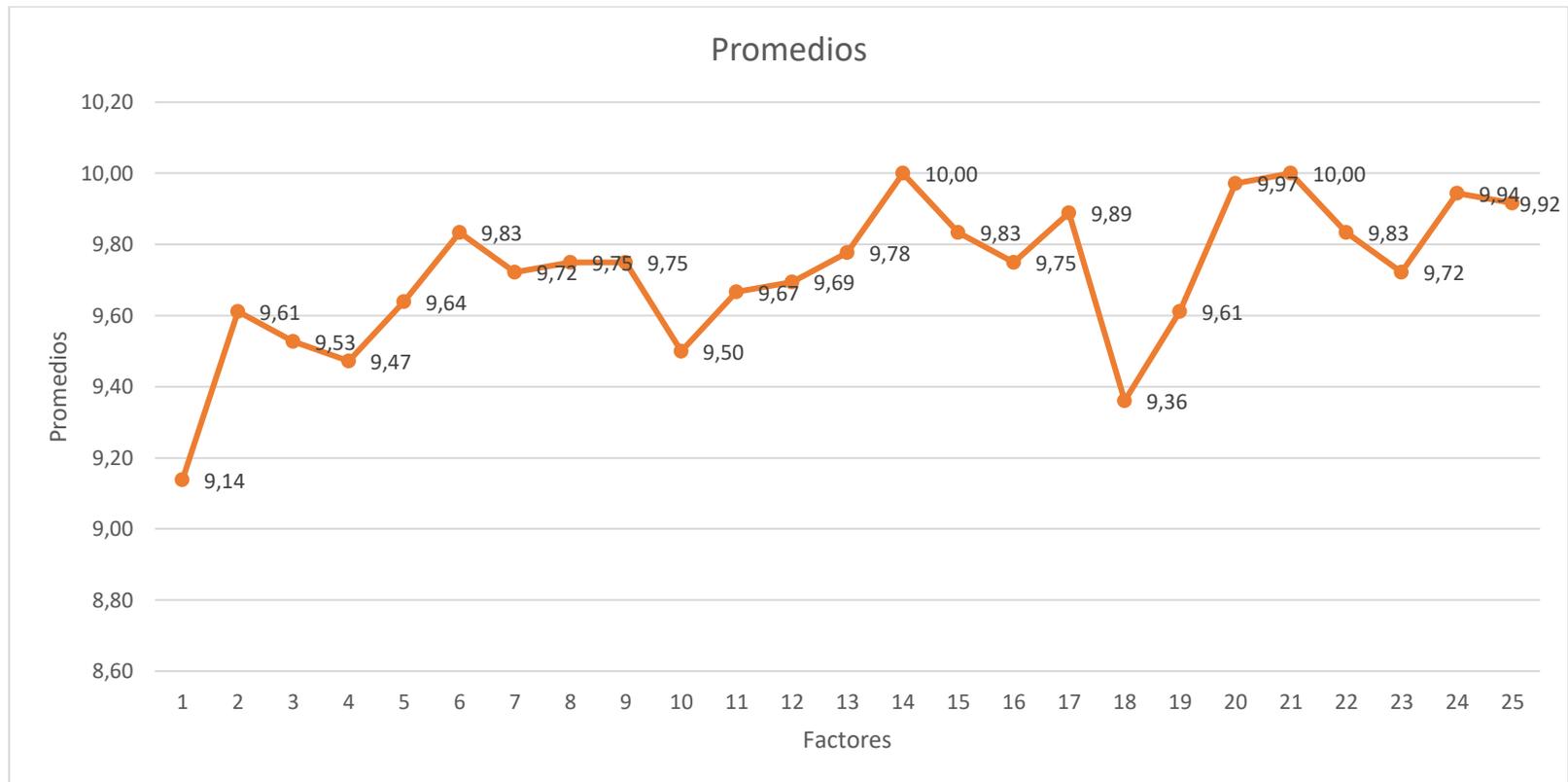
### Perfil General de la Medición

Población: 100

Encuestados (muestra): 36

Preguntas	Calificaciones										Total	Media	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10
<b>1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL</b>				1		2		3	2	1	27	36	9,14
<b>2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>								2	3	2	29	36	9,61
<b>3. PARTICIPACION</b>								4	2	1	29	36	9,53
<b>4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO</b>					1			2	3	1	29	36	9,47
<b>5. HOLISMO Y SINERGIA</b>					1			1	1	2	31	36	9,64
<b>6. LIDERAZGO</b>									2	2	32	36	9,83
<b>7. TOMA DE DECISIONES</b>								1	3	1	31	36	9,72
<b>8. TRABAJO GRATIFICANTE</b>						1			1	2	32	36	9,75
<b>9. DESARROLLO PERSONAL</b>					1			1			34	36	9,75
<b>10. RELACIONES INTERPERSONALES</b>				1		1		1	1	1	31	36	9,50
<b>11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO</b>						1		1	2		32	36	9,67
<b>12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES</b>						1	1			2	32	36	9,69
<b>13. LIBERTAD DE EXPRESION</b>									3	2	31	36	9,78
<b>14. ESTABILIDAD LABORAL</b>											36	36	10,00
<b>15. RECONOCIMIENTO</b>									2	2	32	36	9,83
<b>16. SALARIO</b>						1		1		1	33	36	9,75
<b>17. NORMAS Y REGLAMENTOS</b>									2		34	36	9,89
<b>18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				2		1			1		32	36	9,36
<b>19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIONCTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL</b>								2	3		31	36	9,61
<b>20. SELECCION E INDUCCION</b>										1	35	36	9,97

<b>21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</b>			36	36	10,00										
<b>22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS</b>	1		1	34	36	9,83									
<b>23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE</b>	2			34	36	9,72									
<b>24. VALORES</b>			1	35	36	9,94									
<b>25. SUBCULTURAS</b>			1	1	34	36	9,92								
<b>Total</b>			0	0	2	2	3	11	3	17	33	23	806	900	9,72



## Conclusión

La empresa Gerdi Distribuciones en los 25 factores medidos del clima organizacional obtuvo un puntaje del 97,20% que serían casi 10 puntos, eso lo hace estar con una percepción de sus colaboradores casi perfecta con oportunidades. A los factores que estuvieron por debajo de los 10 puntos se les diseñaron los planes de acción más adecuados para poder garantizar en una próxima investigación después de la implementación el 10 el cual anhela la empresa. Tener muy presente los factores que estuvieron por debajo del 96% sobre todo el primero el cual obtuvo un 91,4% de los encuestados con una percepción de 10 puntos. La empresa viene desarrollando muy bien los factores de 14 y 21 los cuales obtuvieron 10 puntos.

Gracias al conocimiento adquirido por la investigación realizada, la empresa interiorizó las debilidades que tienen percibidas por los colaboradores y debido a eso se reunió con cada uno de los líderes de las diferentes áreas y zonas para entregar los resultados y formularon cada uno de los planes de acción a tener en cuenta en cada uno de los factores que afectan el clima organizacional al cual se quiere llegar, es decir, el plenamente gratificante.

Toda empresa que quiere conocer la percepción de sus colaboradores acerca del entorno debe realizar una investigación, allí salen a flote muchas interpretaciones de todo lo que compone a la organización que quizá los líderes lo ven de una buena manera, pero sus subordinados no. Muchas veces las organizaciones sin ir más allá creen que es la persona la que no está rindiendo en el trabajo, pero puede ser algo interno lo que esté influyendo en la productividad de las personas.

### Instrumentos de Recolección de Información

Se utilizó el formulario elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

Para sacar la muestra se utilizará la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = 80$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra = 36

$N$  = población = 100

$Z$  = nivel de confianza = 95% = 1,95

$p$  = probabilidad a favor = 0.5

$q$  = probabilidad en contra = 0.5

$e$  = error muestral = 13% = 0,13

### Listado de Cargos o Personas a Entrevistar

**Tabla 6**

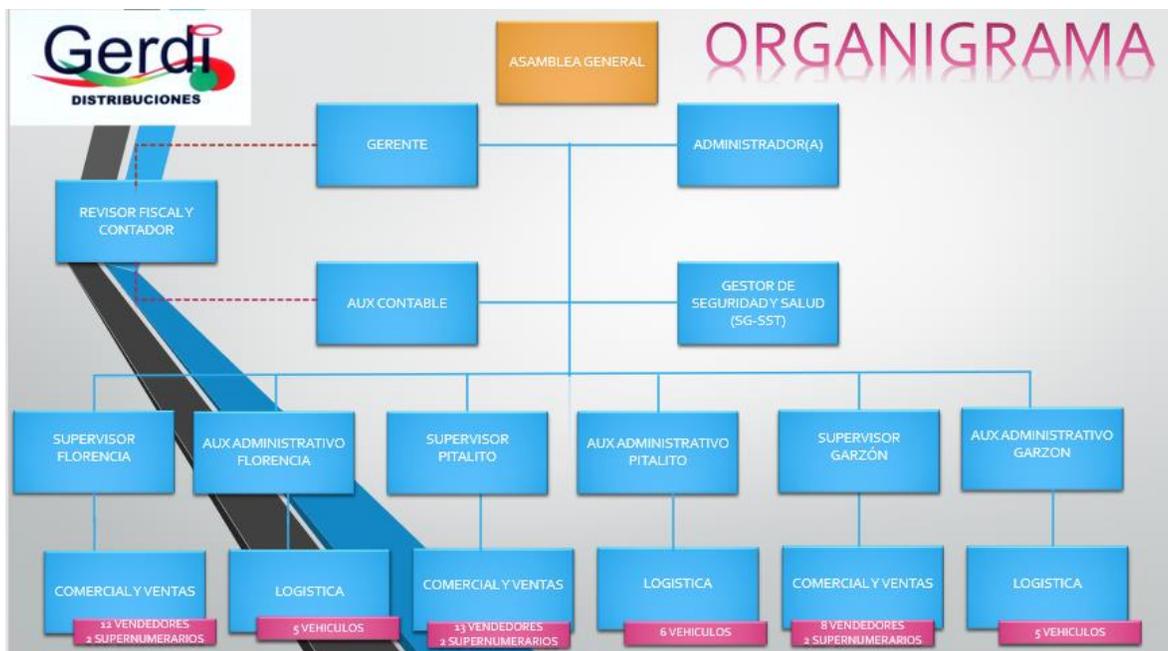
*Listado*

<b>CARGOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Asesor comercial	13
Auxiliar de entregas	13
Supervisor	2
Administrador de zona	3
Bodeguero	2
Supernumerario	3
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

## Organigrama de la Empresa y del Área o de la Cadena de Valor del Sector, Según Aplique

**Gráfico 4**

*Organigrama*



### Permisos o Autorizaciones de las Empresas o Instituciones, para Realizar el Estudio y Utilizar los Datos

Anexo 2. Solicitud para realizar el proyecto de grado firmada por la Administradora

General

## Referencias

BUITRAGO, J. J. (2010). Obtenido de

<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/f922369a-02a3-4926-92cd-88b062d57b95/content>

Cabrera, P. J. (2010). *Clima Y Cultura Organizacional*. Obtenido de

<file:///D:/descargas/Documat-ClimaY Cultura Organizacional-2486886.pdf>

Cardona, R. (2010). *Diseño del programa de salud ocupacional para la empresa ladrillera santalucia*.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*.

*CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. (1990). Obtenido de

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

*Constitución Política de Colombia*. (1991).

Fabiola Baquero Barriga, L. Q. (Junio de 2013). Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3377/An%C3%A1lisis%20De%20Las%20Variables%20Que%20Inciden%20En%20El%20Clima%20Organizacional%20y%20Propuesta%20de%20Mejoramiento%20De%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IGLESIAS ARMENTEROS, A. L. (01 de Marzo de 2018). *Revista Cubana de Enfermería*.

Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192018000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192018000100016)

Iglesias, T. J. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos*.

Moreno, L. (2011). La motivación en la administración. *Gestiopolis*.

Newstrom, D. y. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*.

PUELLO, Y. B. (2012). Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0063938.pdf>

Raúl Manuel Arano Chávez, J. E. (11 de Mayo de 2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA*

*ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA.*

Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>

Serrato, M. (2010). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda.*

Téllez, J. C. (24 de Noviembre de 2017). *Semana*. Obtenido de

<https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/la-rotacion-de-vendedores-por-juan-carlos-sanclemente/252812/>

## ANEXOS

## Anexo 1. Listado de participantes

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>ZONA</b>
LARA MOLINA PEDRO LUIS	Administrador de zona	Florencia
MORENO COMETA YEISON ANDRES	Supernumerario	Florencia
FALLA BASTO JERSSON	Supervisor	Florencia
GARCIA CORDOBA JHON JAIRO	Asesor comercial	Florencia
SOTTO HUVERNEY	Asesor comercial	Florencia
SOTTO CUELLAR FABIAN ALEXIS	Asesor comercial	Florencia
VARON LOZADA YEFERSON ANDRES	Asesor comercial	Florencia
HERNANDEZ FALLA JHON ALEXIS	Auxiliar de entregas	Florencia
GUEVARA RODRIGUEZ CRISTIAN CAMILO	Auxiliar de entregas	Florencia
ATAHUALPA CRUZ OMAR ANDRES	Auxiliar de entregas	Florencia
GARCIA CORDOBA JHANG FERNANDO	Auxiliar de entregas	Florencia
MURCIA ANDRES DAVID	Auxiliar de entregas	Florencia
RAMIREZ MOSSOS YANETH	Administrador de zona	Garzón
VEGA URRIAGO JUAN CARLOS	Supernumerario	Garzón
CERQUERA TOVAR CELSO	Bodeguero	Garzón
GAMBOA GONZALEZ YEISON MAURICIO	Asesor comercial	Garzón
JOVEN CABRERA NESTOR FABIAN	Asesor comercial	Garzón
SANCHEZ PALENCIA JUAN DAVID	Asesor comercial	Garzón
PALOMINO TERRIOS JEFFERSON	Asesor comercial	Garzón
GASCA RAMON ANGIE TATIANA	Asesor comercial	Garzón
GUZMAN JOVEN ANDERSSON	Auxiliar de entregas	Garzón
TRIANA TREJOS ALFONSO	Auxiliar de entregas	Garzón
FALLA TERRIOS FRANCISCO ANTONIO	Auxiliar de entregas	Garzón
CAICEDO MAMIAN GUSTAVO	Auxiliar de entregas	Garzón
GIL CASTRO AURA JESSICA	Administrador de zona	Pitalito
HOYOS CHICUE ELLYMELED	Supernumerario	Pitalito
CORDOBA OSCAR EDUARDO	Supervisor	Pitalito
POLANIA CASTILLO NELSON JAVIER	Bodeguero	Pitalito
TRUJILLO MANCHOLA JOHAN SMITH	Asesor comercial	Pitalito
VALDERRAMA MUÑOZ JHON EIDER	Asesor comercial	Pitalito
TRUJILLO MANCHOLA JUAN DAVID	Asesor comercial	Pitalito
STERLING RODRIGUEZ JAVIER OSWALDO	Asesor comercial	Pitalito
CASTILLO CUELLAR JOSE MANUEL	Auxiliar de entregas	Pitalito
BERMEO ENCISO CRISTIAN DANIEL	Auxiliar de entregas	Pitalito
SANCHEZ CUPITRE DUVERNEY	Auxiliar de entregas	Pitalito
HURTADO MUÑOZ PEDRO MARTIN	Auxiliar de entregas	Pitalito

**Anexo 2. Solicitud para realizar el proyecto de grado firmada por la  
Administradora General**

Garzón 04 de abril de 2022

Señores  
GERDI DISTRIBUCIONES S.A.S

Asunto: SOLICITUD PROYECTO DE GRADO

Cordialmente me dirijo a ustedes para solicitarles el permiso para poder realizar mi proyecto de grado de la especialización en Alta Gerencia en la empresa, la cual necesito desarrollar para poder graduarme, sobre el Clima Organizacional en donde mediré como estamos actualmente mediante metodologías aprendidas del postgrado e implementare los planes de acción adecuados para llegar a un Clima plenamente gratificante dado el caso en que se necesite.

Agradezco su atención y colaboración.

Cordialmente

VICTOR LEANDRO TRUJILLO MANCHOLA  
C.C. 1.075.303.071  
SUPERVISOR DE VENTAS  
GARZÓN

Rob 4/02/2022  
Diana Caba  
2643304

**Tabla de Figuras**

<b>Gráfico 1</b> .....	13
<b>Gráfico 2</b> .....	14
<b>Gráfico 3</b> .....	33
<b>Gráfico 4</b> .....	83

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	18
<b>Tabla 2</b> .....	19
<b>Tabla 3</b> .....	20
<b>Tabla 4</b> .....	22
<b>Tabla 5</b> .....	32
<b>Tabla 6</b> .....	82