

# **Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas: Análisis de caso**

**Juliana Gañan Sánchez**

**Proyecto para obtener el título de especialista en gerencia del talento humano**

**Asesora:**

**Marleny Cardona**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Universidad de Manizales**

**Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**Manizales, agosto de 2017**

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>4</b>
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
<b>4. Presentación de la empresa Industria Licorera de Caldas .....</b>	<b>5</b>
4.1. Infraestructura .....	10
4.2. Descripción del proceso .....	11
4.3. Instituciones actualmente adscritas a la ILC .....	11
4.4. Descripción Actual de la Empresa .....	11
4.5. Objetivos estratégicos .....	11
4.6. Certificaciones .....	12
4.6.1. Certificaciones de Calidad .....	12
4.7. Misión .....	14
4.8. Visión.....	14
4.9. Política .....	15
4.10. Principios rectores.....	15
4.11. Valores corporativos .....	16
4.12. Estrategias corporativas Industria Licorera de Caldas .....	17
4.13. Políticas ambientales.....	17
<b>5. Marco teórico .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Proceso metodológico.....</b>	<b>25</b>
6.1. Orientación metodológica.....	26
6.2. Descripción de variables .....	26
6.3. Consideraciones previas a la aplicación del instrumento para medir clima organizacional .....	27

6.4. Clima organizacional de la ILC .....	28
6.5. Encuesta Clima Organizacional .....	32
6.6. Comentarios finales .....	51
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>53</b>
<b>Propuesta de intervención para optimizar el rendimiento .....</b>	<b>55</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>
Anexo 1.....	59

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar.....	32
<b>Tabla 2.</b> Comparado con el año pasado su calidad laboral ha mejorado .....	32
<b>Tabla 3.</b> Conozco y entiendo la misión y la visión de la organización .....	33
<b>Tabla 4.</b> Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.....	33
<b>Tabla 5.</b> Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización..	33
<b>Tabla 6.</b> El medio (revista, boletín, cartelera ) es una buena fuente de información.....	34
<b>Tabla 7.</b> Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo..	35
<b>Tabla 8.</b> Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar .....	35
<b>Tabla 9.</b> Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar .....	35
<b>Tabla 10.</b> Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/ experiencias con los demás .....	36
<b>Tabla 11.</b> Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo .....	37
<b>Tabla 12.</b> Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito .....	37
<b>Tabla 13.</b> En mi equipo yo participo en la toma de decisiones .....	37
<b>Tabla 14.</b> En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas.....	38
<b>Tabla 15.</b> En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones .....	38
<b>Tabla 16.</b> Cuento con todas las herramientas y material necesario para llevar a cabo mi trabajo	39
<b>Tabla 17.</b> Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.....	40
<b>Tabla 18.</b> Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada ...	40
<b>Tabla 19.</b> He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.) .....	40
<b>Tabla 20.</b> Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros y jefes inmediatos).....	41
<b>Tabla 21.</b> Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.....	41
<b>Tabla 22.</b> Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización .....	42
<b>Tabla 23.</b> La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	42
<b>Tabla 24.</b> Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos .....	43
<b>Tabla 25.</b> Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.....	43

<b>Tabla 26.</b> Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades .....	43
<b>Tabla 27.</b> Los empleados son promovidos en forma justa .....	44
<b>Tabla 28.</b> Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo .....	45
<b>Tabla 29.</b> Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo .....	45
<b>Tabla 30.</b> Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo (la) necesito .....	46
<b>Tabla 31.</b> Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato es justo(a) en el trato conmigo .....	46
<b>Tabla 32.</b> Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato conoce mis fortalezas .....	46
<b>Tabla 33.</b> Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades .....	47
<b>Tabla 34.</b> Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.) .....	48
<b>Tabla 35.</b> Recibo mi pago a tiempo .....	48
<b>Tabla 36.</b> Género .....	48
<b>Tabla 37.</b> Clasificación dependencia.....	49

### Lista de gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Género.....	49
<b>Gráfica 2.</b> Clasificación dependencia.....	50

**Lista de fotos**

Foto 1. Industria Licorera de Caldas .....18

## **Resumen**

En la actualidad se ha escuchado la importancia que tiene para las organizaciones el conocimiento de su clima organizacional y la incidencia directa que tiene dentro de cada uno de sus colaboradores, lo cual es un factor determinante en el rendimiento que estos presentan en el cumplimiento de sus funciones al interior de la organización. Reconociendo lo trascendental de este tema, se llevó a cabo en la Industria Licorera de Caldas (ILC) un estudio de los elementos de valoración laboral en 190 colaboradores (un 82% del total del personal nombrado en la empresa). Con lo cual se proyectará el plan de acción pertinente al 2015 en donde se tendrán en cuenta las mejoras al esquema del plan de desarrollo humano que fueren pertinentes.



### **Abstract**

At present, the importance of organizations' knowledge of their organizational climate and the direct impact it has on each of their collaborators has been heard, which is a determining factor in the performance they present in the fulfillment of their functions within the organization. Recognizing the importance of this issue, a study of the valuation elements in 190 employees (82% of the total number of employees in the company) was carried out in the Industria Licorera de Caldas (ILC). With that, the plan of action pertinent to 2015 will be projected that will take into account the improvements to the scheme of the human development plan that are pertinent.

## 1. Introducción

Conocer el clima laboral de una empresa es una necesidad que no sólo da cuenta del estado de ésta, sino que además es importante para conservar el ambiente adecuado en todas las esferas de la organización. Puesto que la Industria Licorera de Caldas (ILC) es reconocida en el ámbito nacional y la posibilidad que se facilitó para la indagación de la misma, debido al acceso directo que poseía investigadora al pertenecer a dicha empresa, se realizó una investigación que da cuenta del clima laboral y cómo afecta el entorno de la organización.

En la relación recíproca que se da entre la organización y el personal, el talento humano es un concepto clave en esta investigación; ya que por un lado la productividad y el éxito dependen del buen desempeño de éste, por tanto su bienestar debe ser el común denominador de las organizaciones; y por otro lado, la organización es importante para los empleados, puesto que allí son formados, controlados, recompensados y reforzados positiva o negativamente. Generándose así un vínculo que afectará a ambas partes.

Para lograr dicha sinergia, es necesario que a partir del clima organizacional se establezcan estrategias que optimicen el comportamiento de la organización para impulsar a los empleados a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva. Los resultados de su implementación permiten entender las acciones y reacciones de los trabajadores respecto a: la responsabilidad, la productividad, el respeto de las normas y las políticas, su compromiso y la satisfacción frente a la labor que desempeñan. En otras palabras, el clima organizacional, se refiere a la percepción que los miembros de una organización tienen sobre las relaciones con sus compañeros, el desarrollo

del trabajo, de las reglas y de la estructura organizacional e involucra todo un proceso psicológico que relaciona características personales y situacionales.

Tal como sucede en los seres humanos, quienes a partir de los factores culturales, sociales y económicos, generan de conceptos e ideas para formar una percepción de la realidad. En las organizaciones la situación es similar. Existen aspectos laborales como las condiciones de trabajo, los estilos de dirección y el tipo de estructura que pueden producir ciertos efectos en el comportamiento de los colaboradores, propiciando un ambiente de trabajo favorable o desfavorable, es decir, el clima organizacional.

## **2. Justificación**

El propósito de esta investigación es realizar un estudio completo y adecuado del Clima Organizacional en la Industria Licorera de Caldas (ILC), con el fin de conocer cómo se encuentra actualmente la percepción que tiene el personal es decir, saber qué percibe y cómo está vivenciando dicha comunidad su ambiente laboral.

Para llevarlo a cabo, se tiene en cuenta el clima organizacional, término que aporta al desarrollo de la organización y al mejoramiento de la productividad, definido como la percepción o apreciación que las personas derivan de sus realidades laborales, que no implica ni la opinión, ni el grado de satisfacción, ya que cada persona evalúa e interpreta el medio específico donde se desenvuelve, formando un concepto de su realidad que no es la realidad misma, pero influye en las reacciones y las decisiones del individuo respecto a su trabajo, considerando también que es la presión de la organización para cumplir los estándares quien condiciona la percepción que el individuo tiene de esa realidad.

El clima es por ende una característica de la organización que produce diferentes efectos en los estados de ánimo de las personas afectando su desempeño laboral, por eso conocer el desempeño de las variables del clima permite aprovechar las fuerzas de la organización que inciden sobre quienes trabajan en ella, para lograr las metas organizacionales.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Caracterizar el clima Organizacional en la industria licorera de Caldas (ILC).

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del estado del clima organizacional y cómo se encuentra actualmente en la Industria Licorera de Caldas.
- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la Industria Licorera de Caldas.
- Desarrollar un plan de intervención con el fin de mejorar el clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas.

#### 4. Presentación de la empresa Industria Licorera de Caldas

La industria Licorera de Caldas desde **1790** es una empresa que se ha dedicado a la fabricación de productos de calidad cuando fue constituida como la “REAL FÁBRICA DE AGUARDIENTE”; entre los años de **1870-1880** don Pantaleón González, don Francisco Jaramillo Ochoa, don Justiniano Londoño, entre otros, cultivaron caña y fundaron ingenios de azúcar para destilar guarapo, fabricar alcohol y vincularse al remate de venta de licores; en el año de **1905** obtuvo el monopolio de licores del Estado al crearse el departamento de Caldas, y es el municipio de Manzanares quien queda bajo su control. Allí se creó uno de los mejores aguardientes (el “Aguardiente de Manzanares”), conocido por ser de color amarillo y muy fuerte, formulado por Don Juan de Dios Echeverri, administrador del zacatín de esta localidad (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Para el año de **1909** la nación entrega al departamento el dominio sobre las rentas y fabricación de licores y en **1911** según Ordenanza No. 36, la Asamblea del Departamento de Caldas, organiza la renta de licores. Así hasta **1919** cuando la Ley 18, ordena a los departamentos explotar directamente, sin concesiones, la producción alcohólica. Es así como Caldas, instala su fábrica de licores en la ciudad de Pereira a través de la gerencia de Rentas Departamentales, e instala también zacatines y destilerías de tipo artesanal en: Armenia, Riosucio, Salamina y Manzanares, en donde se elaboraba “El Roncito” (licor rudimentario con que se inició la producción de licores) (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

En **1923** el presupuesto departamental se calcula en dos millones novecientos cincuenta y dos mil novecientos dieciséis pesos (\$2.952.916). Las exclusivas rentas de tabaco, licores y degüello de ganado mayor, produjeron en el primer trimestre, un millón trescientos ochenta y seis mil ochocientos diez pesos (\$ 1.386.810). La renta anual de licores en Caldas se calculó en un millón de pesos oro (\$1.000.000). Produjo en seis meses ochocientos sesenta y dos mil quinientos diez pesos (\$862.510). En **1925** siendo Gobernador de Caldas el doctor Gerardo Arias Mejía y Secretario de Hacienda el doctor Juan Pinzón, nombran a don Joaquín Vieira Gaviria, como gerente de Rentas Departamentales de Caldas en Pereira. Vieira contrata los servicios del técnico cubano de origen Catalán, Ramón Badía y se compromete a pagarle seis mil pesos (\$6.000) de los fondos destinados para gastos de producción de licores. Si alguna de las partes faltare a los compromisos contraídos, incurrirá en una multa de mil pesos (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

En **1928** nace el Ron Viejo de Caldas, con una producción anual de 10.000 botellas. En dos años debió incrementarse a 40.000. Dos cincuenta (\$2.50) era el precio del Ron Viejo. La fórmula del Ron Viejo fue creación de Ramón Badía, quien se desempeñaba como Técnico de la Industria Licorera de Caldas en esa época. Para el año **1929** el departamento de Caldas, adquiere las tierras de don Pantaleón González, con calificados lotes de pasto y caña, ubicadas en la antigua Estación del Ferrocarril, hoy Universidad Autónoma, avaluadas en cien pesos. Allí se ubicó el “Zacatín Nuevo”, para distinguirlo de los zacatines de “Bellavista” y “Hoyo frío” (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Para el año de **1943** mediante la Ordenanza No. 13 de 1943, aclarada y corregida con la No. 6 de 1944, se crea La Industria Licorera de Caldas, como una entidad autónoma, para darle a

la venta de licores la organización comercial indispensable para su mayor prosperidad y rendimiento económico. Sería dirigida por el señor Gobernador y el Secretario de Hacienda departamental, como miembro permanente. Cabe resaltar que hasta este año, la División de Rentas de la Secretaría de Hacienda regía la producción de licores en Caldas (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Por esos días se lanza el Ron Viejo de Caldas a mercados fuera del departamento, empezando por la costa atlántica. Con Darío Álvarez Caldense, se formalizó un contrato para vender en ese lugar 1.000 botellas anualmente a través de toda la costa, dicha cantidad se vendió en tres meses, motivo que llevó a constituir una sociedad con \$20.000 de capital. Duró el comercio en manos del mismo distribuidor hasta 1969 cuando el contrato era de 1.000.000 de botellas año y se había cubierto la totalidad de la costa norte, tan popularizada estaba que cubría el 80% del consumo de licores en la costa y llevó su presentación en media botella (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

En el año de **1952** sale a los mercados nacionales el Aguardiente Cristal con el nombre de “Aguardiente Blanco”, botella larga, tapa roja y etiqueta blanca. Su lanzamiento se acompañó con la frase publicitaria “El sabor que se tomó a Colombia”. (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Después de estos grandes productos, la ILC desarrolla un nuevo y para el año de **1960** inicia la producción de Brandy Tourell (producto Premium), es el único brandy que se produce en Colombia con auténticos productos franceses. años más tarde **1974** se da el Lanzamiento al mercado del Vodka Sabolynaya (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).



Se resalta que la ILC es la única empresa de licores de Colombia que cuenta con una planta. En **1978** período en el que se adquirió en Estados Unidos el equipo de envasado “Planta No.1” (línea automática, la de mayor velocidad en el mundo en ese momento -400 botellas por minuto-) se dio una gran ventaja competitiva para la empresa en este periodo de la historia. Con la inauguración de esta planta para el año **1982** la ILC inicia la exportación de nuestros productos a Estados Unidos a través de la Shaw Ross Internacional Importers Inc. Y empiezan a aparecer nuevos productos que mejorarán los canales de comercialización en mercados nacionales e internacionales (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

En **1984** aparece la Crema de Café Kaldí. Y gracias a las condiciones climatológicas de la época en Colombia la empresa recibe beneficios que contribuyen a su crecimiento industrial; para el año de **1987** gracias a los beneficios tributarios originados por la tragedia del volcán Nevado del Ruiz, se importaron equipos para aumentar la capacidad de envasados (“Línea No. 4”, -equipos de laboratorio, destilería y montacargas-) (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Para el año de **1990** se privatizan las ventas de licores en Caldas. Se suspenden los estancos, suprimiendo sus costos de sostenimiento. A partir de la fecha se venden a través de distribuciones. Las características de comercialización cambian y dan lugares a nuevos canales de comercialización del producto. (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

Todo lo anterior lleva a que empiece a reconocerse la ILC, Esto permitió que para el año de **1997** la ILC recibiera el Premio Internacional versión 1997 de la Feria de Anuga en Colonia, Alemania. Para el año **2000** recibe del Departamento Administrativo de la Función Pública, Mención de Honor, por “El rediseño de su organización”, ese mismo año el 15 de diciembre el

Consejo Directivo del Instituto de Normas Técnicas Colombianas (ICONTEC), otorga el Sello de Calidad al Aguardiente Cristal. En **2001** el 14 de febrero, en acto especial en el Teatro Fundadores, de Manizales, es entregado el Sello de Calidad (Industria Licorera de Caldas Historia, s.f).

#### **4.1. Infraestructura**

La ILC posee 276 hectáreas de terreno de las cuales 243 comprenden la “microcuenca” con nacimientos de agua propio que garantizan una de las principales materias primas para la elaboración de sus productos.

Posee una planta de destilación de alcohol con capacidad para producir 50.000 Litros de alcohol diarios; además cuenta con una capacidad aproximada de almacenamiento del alcohol de 2.700.000 litros. Para la generación del vapor que requieren los procesos de la empresa tiene dos calderas piro-tubulares de 720 B.H.P que utilizan como combustible el gas natural.

En el área de elaboración de licores se cuenta con una batería de tanques de acero inoxidable suficientes para llevar a cabo la fabricación de todos los licores. Para el añejamiento de rones hay nueve bodegas adecuadas para tal fin, donde se ubican 90.000 barriles de roble.

El área de envasados posee 6 líneas de producción (4 para vidrio y 2 para tetrabrik) para las diferentes referencias y clases de productos, allí realizan las actividades de limpieza (envase nuevo por soplado, envasado, capsulado, etiquetado y encartonado).

Para el manejo y almacenamiento de las materias primas, envases, empaques y producto terminado la empresa cuenta con bodegas suficientes y especiales para garantizar que se preserven las condiciones de calidad de los productos.

Se dispone asimismo de un laboratorio de Control de Calidad dotado con cromatógrafos y modernos equipos para el control de calidad los procesos, materias primas y productos terminados.

## **4.2. Descripción del proceso**

La ILC se encarga de la producción de licores (aguardiente, rones, aperitivos, etc.) y alcoholes. Las materias primas utilizadas en este proceso son principalmente: miel virgen, agua suavizada, alcohol rectificado y esencias. La elaboración de los diferentes productos se puede dividir en seis etapas: recepción y preparación de miel, fermentación, destilación/ rectificación, elaboración de licores, envasado y productos terminados.

## **4.3. Instituciones actualmente adscritas a la ILC**

- Sindicato de Trabajadores de la ILC -SINTRABECOLICAS- (1957).
- Fondo de Empleados ILC -FONDELIC- (1981).
- Asociación de pensionados de la Industria Licorera de Caldas -APILDECA- (1983).
- Cooperativa de Trabajadores de ILC -COOTILCA- (1987).
- Grupo Ecológico Gotas de Cristal (1993).
- Asociación Mujeres Cabeza de Familia (2006).

## **4.4. Descripción Actual de la Empresa**

La Industria Licorera de Caldas es una empresa industrial y comercial del Estado de origen departamental, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, vinculada a la secretaría de Hacienda del departamento de Caldas. Está situada en la zona industrial Juanchito, en la carretera que conduce al Magdalena.

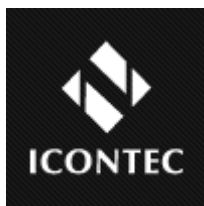
## **4.5. Objetivos estratégicos**

1. Desarrollar un sistema de planeación a corto, mediano y largo plazo.

2. Atraer, desarrollar y mantener un equipo humano proactivo y comprometido con el éxito de la organización.
3. Adecuar la infraestructura tecnológica para que responda a las necesidades del mercado.
4. Obtener rentabilidad económica y social a través de una estructura financiera sólida.
5. Establecer un sistema de información confiable y veraz.
6. Mejorar permanentemente la productividad con calidad asegurada.
7. Implementar un plan de mercadeo estratégico enfocado a la satisfacción integral del cliente.
8. Aprovechar efectivamente las oportunidades que se presenten en los mercados internacionales en la categoría de licores.
9. Ser una empresa con vocación hacia la investigación, innovación y desarrollo de productos.
10. Implementar soluciones ambientales acordes con las exigencias legales y sociales.

## 4.6. Certificaciones

### 4.6.1. Certificaciones de Calidad



Certificaciones de Calidad otorgadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec) a la Industria Licorera de Caldas: NTC 411, Sello de Conformidad con Norma Técnica Colombiana Otorgado a la ILC, por medio del cual le permitió, a partir del 15 de diciembre de 2000, el derecho de uso del Sello Icontec de conformidad con la Norma Técnica Colombiana NTC 411, para las bebidas alcohólicas, anís o anisado, para el Aguardiente Cristal



Certificado de Aseguramiento de la Calidad No. 955-1

Fecha de aprobación febrero 20 de 2002.

Icontec certifica que el Sistema de Calidad de la Industria Licorera de Caldas ha sido evaluado y aprobado con respecto a la Norma Internacional ISO 9002/94, NTC-ISO 9002/94. Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades: producción y venta de rones, licores, aperitivos y alcohol etílico.



IQNET (The International Certification Network) - ISO 9002:1994

Producción y venta de rones, licores, aperitivos y alcohol etílico.

Fecha de aprobación, febrero 20 de 2002 y válida hasta diciembre 15 de 2003. Registro No. CO-955-1



Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 NTC-ISO 9001:2000

Certificado aplicable a las siguientes actividades: producción y venta de rones, licores, aperitivos y alcohol etílico.

Fecha de aprobación marzo de 2004.

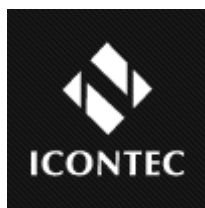


IQNET (The International Certification Network)

Certificado aplicable a la producción y venta de rones de la Industria

Licorera de Caldas. Registro No. CO-955-1 Fecha de aprobación: marzo 24 de 2004

Válido hasta marzo 24 de 2007



#### Sello Icontec

De conformidad con la Norma Técnica Colombiana NTC 278, para bebidas alcohólicas, Ron, Ron Viejo de Caldas, Ron Extra Viejo Juan de la Cruz, Ron Gran Reserva Carta de Oro. Fecha de aprobación diciembre 27 de 2002.

#### **4.7. Misión**

Somos una Empresa Industrial y Comercial del Estado, altamente competitiva y rentable, que genera progreso y bienestar a los habitantes del Departamento de Caldas. Buscamos con nuestro propósito de mejoramiento continuo, elaborar licores y alcoholes de la mejor calidad que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes, distribuidores y consumidores de Colombia y el mundo (Industria Licorera de Caldas, 2008).

#### **4.8. Visión**

Ser en el año 2020 una empresa de clase mundial comprometida con el posicionamiento de nuestras marcas de licores y con el desarrollo de nuevos productos que se adapten a los gustos nacientes de nuestros clientes, consumidores y distribuidores nacionales e internacionales. Estamos comprometidos con la calidad total, apoyados en un eficiente y eficaz sistema integrado de gestión que nos permitirá tomar ventaja de nuestros competidores, e incrementar el valor agregado de nuestros productos y servicios, para generar más recursos al departamento de caldas. (Industria Licorera de Caldas, 2008).

#### **4.9. Política**

En la Industria Licorera de Caldas, nos comprometemos a satisfacer a nuestros clientes y consumidores a nivel mundial con licores y alcoholes de excelente calidad, a través de un comercio legítimo, libre de narcóticos y terrorismo, previniendo lesiones y daños a la salud de nuestros empleados, preservando el medio ambiente, cumpliendo con la legislación aplicable, y enfocados hacia el mejoramiento continuo; apuntando a nuestra razón de ser: generar recursos para el bienestar y progreso de los ciudadanos del Departamento de Caldas.

#### **4.10. Principios rectores**

- Trabaje en equipo: sus decisiones hacen parte de un proceso de mejoramiento continuo.
- Siempre existe una mejor forma de hacer las cosas.
- La buena comunicación es una oportunidad de mejoramiento, por eso, responda y brinde respuestas rápidas.
- El cambio hace parte de nuestra propia transformación.
- Lo que inicie, ¡conclúyalo!
- No de nada por cierto ¡verifíquelo!
- Haga más con menos y rápido.
- Sea Feliz.
- Lo que se mide se controla.
- Esté siempre disponible a brindar información confiable y útil.
- Se gana cuando se compra, se produce y se vende.
- Simplifique los procesos y optimice los recursos.



#### 4.11. Valores corporativos

- **HONESTIDAD:** somos éticos en todos los actos de nuestra vida, obramos con transparencia y somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **ACTITUD DE SERVICIO:** reconocemos que nuestros clientes son nuestra razón de ser.
- **CONFIANZA:** generamos credibilidad a través de la responsabilidad y calidad de nuestro trabajo.
- **RESPECTO:** tratamos a todos con dignidad y reconocemos la importancia del otro.
- **COMPROMISO:** trabajamos con entusiasmo, persistencia, dando siempre nuestro mejor esfuerzo.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** unimos esfuerzo para el logro de nuestros objetivos.
- **COMUNICACIÓN:** generamos y buscamos información veraz y oportuna y escuchamos a todos con atención.
- **INNOVACIÓN:** somos emprendedores desarrollamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- **APRENDIZAJE:** reconocemos con humildad nuestros aciertos y desaciertos y compartimos con generosidad nuestro conocimiento y experiencia (la Industria Licorera de Caldas, 2008)

#### **4.12. Estrategias corporativas Industria Licorera de Caldas**

Reconfigurar el negocio de licores para mejorar la posición relativa en Colombia y enfrentar la competencia de jugadores multidomésticos en el hemisferio y en España. Crecer agresivamente en el negocio de rones. Reconfigurar el negocio del aguardiente.

#### **4.1.3. Políticas ambientales**

Consciente del impacto causado por las vinazas procedentes de la destilería y atendiendo a la normatividad, se cambia en el año 1993 la materia prima utilizada para producir los alcoholes, pasando de melaza a miel virgen, disminuyendo la carga contaminante en un 70% en términos de materia orgánica. En vista que el problema de vinazas es tan complejo a nivel mundial, se tiene en continua revisión y búsqueda de proyectos para su mejor solución, por lo que se ha convertido en uno de sus objetivos fundamentales compartido con su proceso de producción, conllevando a la realización de un conjunto de acciones encaminadas a la preservación de los recursos naturales de los cuales se han convocado todas las fuerzas vivas de la empresa.

El 24 de enero de 2001, en convenio con el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), inicia un proyecto de asesoría técnica orientado al diseño, construcción, arranque y puesta en marcha de un sistema de tratamiento biológico anaerobio, buscando reducir como mínimo el 70% de la DBO5 que genera la vinaza obtenida a partir de miel virgen. Después de firmado el contrato, Corpocaldas emite Resolución 020 del 1 de febrero de 2001, por medio de la cual esta entidad otorga permiso provisional de vertimientos hasta el 31 de enero de 2003.

Con el fin de realizar la transferencia de tecnología entre Cenicafé y la ILC, se efectuó la contratación de la Ingeniera Juanita Cárdenas C. y la Tecnóloga Química Carol Bibiana Naranjo O., conformándose así el equipo que estar a cargo del desarrollo del proyecto de la planta de tratamiento de vinaza.

El diseño preliminar en borrador de la planta fue presentado por Cenicafé y posteriormente se contrató a la firma de ingeniería Calderón y Jaramillo S.A. para la elaboración del diseño final de las obras civiles y del laboratorio para análisis de aguas residuales, dentro del cual se incluyó el presupuesto de dichas obras. A partir de este, la ILC decide someter a proceso licitatorio las obras civiles para la instalación de los reactores hidrolíticos acidogénicos, filtro acondicionador, tanque de recibo, tanque de distribución y a un proceso de convocatoria la construcción del laboratorio.



Foto 1. Industria Licorera de Caldas  
Fuente: Tomada de

## 5. Marco teórico

Muchas definiciones existen en cuanto a clima organizacional entre ellas llama la atención la de Méndez (2005) que lo define como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Es decir, el clima organizacional hace referencia al ambiente que se percibe dentro de la organización y cómo influye en el comportamiento de las personas.

Para comprenderlo, es indispensable abordar el concepto de organización, ya que el clima laboral no puede existir sin esta; la organización está conformada por un grupo de individuos donde cada uno está motivado por un conjunto de deseos y la organización es ese dispositivo construido para la eficiente búsqueda de estos; por lo tanto, la organización se refiere a un conjunto de individuos que cooperan para satisfacerlos.

Al gerente de la organización le compete percatarse de las diferentes necesidades y deseos existentes e integrarlos con eficiencia, buscando relacionar a las personas con labores que exigen e inspiran sus motivos y capacidades, planteándoles tareas que encarecen las demandas y oportunidades del medio (Schneider y Reichers, 1983).

Volviendo al clima laboral algunos autores consideran que su desarrollo parte del resultado de las interacciones entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Por consiguiente dentro de toda organización existe un ambiente el cual determina en gran medida el comportamiento de los colaboradores. Gibson y Colbs (1987) lo entienden como el:

Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El clima organizacional, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, y determina el enraizamiento, arraigo y permanencia del ser humano, generando en eficacia, diferenciación, innovación, adaptación y satisfacción frente a su desenvolvimiento.

Algunas medidas del clima organizacional encontradas por investigadores ayudaron a entender y describir 3 diferentes métodos. Con estos métodos buscaban identificar aspectos comunes:

- La medida múltiple de los atributos organizacionales.
- la medida perceptiva de los atributos individuales.
- la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Estas medidas de investigación fueron analizadas por James y Jones (como se citaron en citados por Brunet, 1992) en un contexto más actualizado:

**La medida múltiple de los atributos organizacionales** hace alusión a las diferencias que se dan entre diferentes organizaciones, teniendo en cuenta que éstas agrupan atributos en representación de la naturaleza física.

**La medida perceptiva de los atributos individuales** de los colaboradores al interior de la organización, se relaciona con la percepción individual de los colaboradores con respecto al ambiente laboral, buscando la conexión directa entre los valores individuales del colaborador y los valores corporativos de la organización.

**La medida perceptiva de los atributos organizacionales** busca establecer la relación integral de los miembros y departamentos de las organizaciones y se convierte en un filtro de los procesos en donde se toman las decisiones estratégicas. Evaluando el clima organizacional podemos medir la forma como es percibida la organización.

Estas medidas del clima organizacional pueden facilitar el estudio y las investigaciones de las diferentes variables que pueden desarrollarse al interior de las organizaciones y los efectos que pueden producir en los procesos.

Por otra parte, en una organización entran a jugar muchos factores que afectan el clima organizacional; por ejemplo si la empresa tiene unas condiciones de trabajo no favorables para los colaboradores, directamente puede afectar el rendimiento y productividad de ellos en función de su rol y esto a su vez puede afectar la eficiencia y eficacia de las tareas asignadas afectando la productividad y la competitividad. Asimismo puede afectar negativamente no sólo el rol, sino también las relaciones interpersonales entre los colaboradores y la organización, y reflejarse en la satisfacción del personal generando inestabilidad laboral.

Estos factores de medición pueden optimizar o perjudicar las actitudes de los colaboradores, entendiendo que ha mejor clima organizacional mejor será la productividad y ha menor clima organizacional menor será la productividad. Estos factores están directamente asociados al comportamiento laboral de los colaboradores, y dependen de las actividades, interacciones, y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga con la organización.

En cuanto a la percepción individual, esta se relaciona directamente con las condiciones de la organización donde labora, estas percepciones generan resultados en el clima organizacional y en el colaborador, ya sean favorables o no para esta. Un colaborador satisfecho con su trabajo refleja para la compañía grandes resultados, como una adecuada atención al cliente, compromiso en toda labor realizada, mejor rendimiento e indicadores de crecimiento positivos.

Otras características a tener en cuenta al momento de referirse al clima laboral son:

- El clima organizacional se refiere a la percepción que tenga el individuo en un ámbito laboral, que su lugar de trabajo sea acorde para él y no interfiera con su desempeño.
- Es de gran ayuda que la compañía adquiriera conocimiento sobre la percepción que tenga un colaborador con su entorno laboral. Esto con el fin de estar más enterados de los desaciertos existentes y poder mejorar sus condiciones, logrando así un mayor resultado en la organización.

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Moos (1974) Plantea diez dimensiones para definirlo:

compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Y Patterson *et al.* (2005) definen las siguientes: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño.

Finalmente para la aplicación del instrumento a los colaboradores de la ILC se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- **Estructura:** indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
- **Aspectos Físicos:** evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores.
- **Consideración:** esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se



desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.

- **Calidez:** esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- **Apoyo:** esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

## 6. Proceso metodológico

**Fase de Alineamiento:** selección del instrumento (Encuesta).

**Población:** 231 funcionarios en la totalidad de la ILC (tipo de contrato nombramiento).

**Muestra:** 190 colaboradores equivalentes a un 82% del total del personal nombrado en la empresa.

**Género:** 117 corresponden al género masculino y 73 corresponden al género femenino.

**Tipo de Contrato:** colaboradores con nombramiento fijo en la ILC.

### Áreas de trabajo encuestadas:

- Gerencia general.
- Gerencia administrativa.
- Gerencia comercial.
- Gerencia de mercadeo.
- Gerencia financiera.
- Gerencia técnica.

**Cargos:** la encuesta se realizó a jefes de área, profesionales de áreas y asistentes de áreas.

**Antigüedad:** la encuesta se realizó a los colaboradores que lleven más de un año de servicios con la ILC.

**Edad:** los rangos de edades de los colaboradores están entre 35 y 50 años de edad.

### **6.1. Orientación metodológica**

Existen varias formas de realizar el diagnóstico tales como la metodología de dinámica de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del Clima Organizacional; sin embargo la técnica que será utilizada en la ILC es la encuesta, por contar con las siguientes ventajas:

- Permite una gran cobertura.
- Puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos.
- Da la posibilidad de que la información obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que se estime conveniente.

### **6.2. Descripción de variables**

Las variables a través de un enfoque subjetivo, vinculan al clima organizacional y las necesidades de los empleados, más que a las propiedades de la organización en la cual labora.

Sin embargo, se debe asumir una posición que represente mayor utilidad en la determinación de las variables del clima organizacional y en una situación de trabajo, siendo ésta la cual concibe las variables a partir de su naturaleza objetiva (estructural) y subjetiva.

Básicamente para la medición del clima organización se tuvieron en cuenta las siguientes categorías:

1. Conocimiento general de la empresa.
2. Conocimiento, motivación y estímulos laborales.
3. Integración del capital humano.

4. Oportunidades de carrera y desarrollo profesional.
5. Retroalimentación y manejo de conflictos.
6. Condiciones de trabajo y recursos.
7. Relaciones Interpersonales.
8. Relaciones jefe inmediato.
9. Apoyo social y calidad de liderazgo.
10. Comunicación entre compañeros.

### **6.3. Consideraciones previas a la aplicación del instrumento para medir clima organizacional**

Se consideraron algunos aspectos preliminares antes de hacer la aplicación y fueron los siguientes:

- Se les informó a todos los colaboradores sobre el propósito del estudio, como un medio para evitar, o por lo menos atenuar, las falsas expectativas y así no predisponer al personal, de manera que sus respuestas no tuvieran efectos contrarios.
- Se destacó ante los colaboradores la importancia de los datos obtenidos a través de los instrumentos. Recordándoles que la calidad de la información puede depender de la buena disposición y espontaneidad de los empleados para responder. Por ello es conveniente garantizar un uso reservado de las repuestas de cada uno.
- Aunque fue de esperar cierto grado de distorsión en los instrumentos de medición, se insistió en la mayor objetividad posible, desligando los efectos de hechos coyunturales (como son el cambio de gerente y de algunos jefes de área).

#### **6.4. Clima organizacional de la ILC**

El propósito de este estudio fue identificar cómo se encuentra el clima organizacional en un grupo de 190 trabajadores de la ILC, y determinar el impacto que conlleva no solo en la relación de funciones que tienen que cumplir al interior de la organización sino también la relación que guarda con su medio social y familiar; es decir, observar si existen diferencias significativas entre ellas. Para ello se aplicó un instrumento; de acuerdo con los resultados, los participantes presentaron características de diversa índole, siendo más relevantes los referidos a la comunicación entre empleados y jefe inmediato. El clima organizacional, aunque es favorable, tiene algunos aspectos que deben mejorarse para aumentar la productividad y la buena imagen personal de cada uno de los colaboradores. No se encontraron diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas en el presente estudio.

Este instrumento fue contestado por los colaboradores en una frecuencia de tiempo entre 15 y 30 minutos (horario laboral); una vez recolectada la información, luego se procedió a su análisis, interpretación y tabulación de datos utilizando metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), lo cual arrojó el siguiente resultado:

Detectamos que la empresa cuenta con estímulos que motivan al empleado a dar lo mejor de sí mismos; otorga oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los colaboradores, a su vez se sienten comprometidos con la organización y consideran que sus jefes son comunicativos; existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores pero es necesario considerar más las opiniones y sugerencias que los empleados hacen; y finalmente, en cuanto a la remuneración y los estímulos laborales son justos y equitativos dado que los colaboradores así lo consideran.

Hay otros detalles de gran consideración, que se deben tener en cuenta para el desarrollo eficiente del buen diagnóstico; encontramos que todos los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la ILC y son conscientes de lo que aportan a ella; esto promueve una interacción entre compañeros; el lugar donde desarrollan sus labores les resulta cómodo y en óptimas condiciones, además cuentan con el apoyo de sus compañeros y jefes inmediatos lo que los lleva a sentir que hay compañerismo, y por ende consideran que el trabajo en equipo es bueno; opinan que el trato por parte de sus jefes es adecuado, aunque se evidencia que debería haber un poco más de reconocimiento más notorio e incentivos a la labor que desempeñan (no necesariamente de tipo monetario)

Como apreciación interesante, está el hecho de que un buen clima organizacional en las empresas se fundamenta en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone entre sus miembros, como así mismo la confianza mutua. Por otra parte, la importancia que tiene el estilo de supervisión para los colaboradores, está enfocada hacia una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, que oriente técnicamente y dé confianza, y que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. Por tanto, la supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipo y a la convivencia.

Este resultado pone de manifiesto lo importante que es para las personas el que la empresa siga propiciando un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Porque estas condiciones están dadas, los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones

para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el área laboral inmediata.

La preocupación para que los empleados crezcan de una manera integral, es constante, y no sólo se tiene en cuenta el buen desempeño en su quehacer diario, sino que también al individuo en sí mismo, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador aplique sus conocimientos y habilidades imprescindibles para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Asimismo, la calidad de vida de los colaboradores es una preocupación común de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral; en el caso de la ILC los factores de conciliación de la vida laboral y familiar han mejorado equilibrando trabajo-vida personal.

Podemos concluir entonces, que el clima organizacional permite un compromiso estable de los colaboradores con la ILC. Y además puede ayudar a la generación de espacios laborales más propicios para el desarrollo humano, que contribuirán directamente en el incremento de productividad y de estilos de vida saludables en la organización.

De igual forma tiende a darse una relación positiva entre la estructura de la organización, la percepción que los colaboradores tienen sobre dicha estructura, el tipo de actividades que desarrollan y el nivel de eficiencia.

También se da una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, el consecuente clima generado y los efectos particulares sobre la productividad y las necesidades de poder, afiliación y realización.

Se otorga al colaborador más autonomía, acrecentando su nivel de participación, confianza e interacción entre superiores y sus compañeros, propiciando la creación de una red de comunicación ascendente, necesaria para desvirtuar la tendencia lateral que se da en la actualidad



## 6.5. Encuesta Clima Organizacional

### GENERALES

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?

Tabla 1. *¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	187	98,4	98,4	98,4
	No	3	1,6	1,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 2. *¿Comparado con el año pasado su calidad laboral ha mejorado?*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	132	69,5	69,8	69,8
	No	57	30,0	30,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

En las tablas: 1 y 2 relacionadas anteriormente se puede apreciar que un (98,4 %) de los colaboradores consideran a la empresa como un buen sitio para laborar. Y la calidad laboral ha mejorado en la mayoría de los colaboradores con respecto al año inmediatamente anterior en un (70%). Según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, este hecho se manifiesta de manera positiva en sentido general.

## OBJETIVOS

3. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización.
4. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.
5. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.

Tabla 3. *Conozco y entiendo la misión y la visión de la organización*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	Si	188	98,9	98,9	98,9
Válidos	No	2	1,1	1,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 4. *Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	181	95,3	95,3	95,3
	No	9	4,7	4,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 5 *Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	155	81,6	82,4	82,4
	No	33	17,4	17,6	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

El sentimiento de pertenencia a la compañía y de importancia por ser considerado un miembro valioso de un equipo de trabajo; la relevancia que se atribuye a ese espíritu, en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, esbozados en la misión y la visión institucional, al igual que los objetivos grupales y las directrices estratégicas validadas en los resultados arrojados en las tablas: 3,4 y 5 permiten vislumbrar el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con respecto a la ILC.

## COMUNICACIÓN

6. El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información
7. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo
8. Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar
9. Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar
10. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás.

Tabla 6. *El medio (revista, boletín, cartelera ) es una buena fuente de información*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	162	85,3	85,3	85,3
	No	28	14,7	14,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 7. *Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	185	97,4	98,4	98,4
	No	3	1,6	1,6	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 8. *Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	179	94,2	94,2	94,2
	No	11	5,8	5,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 9. *Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	134	70,5	71,7	71,7
	No	53	27,9	28,3	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 10. *Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/ experiencias con los demás*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	149	78,4	78,8	78,8
	No	40	21,1	21,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede generar cambios en las actitudes y la conducta. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación, permite que cada uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen a través de formas constructivas; y de ello resultarán cosas positivas. Hecho validado en la ILC, pues de acuerdo los resultados arrojados por tablas 6, 7, 8, 9 y 10 la comunicación se da de una forma dinámica, proactiva y fácil en las áreas y entre las áreas. En cada una se alienta el compartir los conocimientos y se utilizan los canales de comunicación apropiados para conocer los sucesos organizacionales.

## GRUPO DE TRABAJO

11. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.
12. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
13. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones.
14. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización.

15. En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.

Tabla 11. *Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
				<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
Válidos	Si	157	82,6	82,6	82,6
	No	33	17,4	17,4	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 12. *Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
				<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
Válidos	Si	172	90,5	91,0	91,0
	No	17	8,9	9,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 13. *En mi equipo yo participo en la toma de decisiones*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
				<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
Válidos	Si	144	75,8	76,6	76,6
	No	43	22,6	22,9	99,5
	3	1	,5	,5	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 14. *En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	164	86,3	86,3	86,3
	No	26	13,7	13,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 15. *En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	159	83,7	85,9	85,9
	No	25	13,2	13,5	99,5
	11	1	,5	,5	100,0
	Total	185	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que esta participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados; unido a lo anterior al contar con el apoyo de los compañeros en los momentos difíciles, ha generado al interior de la ILC sentimientos positivos que favorecen factores laborales proyectando actitudes personales que facilitan un entorno de equipo en un creciente sistema de mejoramiento continuo. Afirmaciones que podemos corroborar según los datos encontrados en las tablas: 11, 12, 13, 14 y 15.

## CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

16. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

17. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.

18. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.

19. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).

20. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).

21. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.

Tabla 16. *Cuento con todas las herramientas y material necesario para llevar a cabo mi trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	161	84,7	85,6	85,6
	No	27	14,2	14,4	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Creación propia



Tabla 17. *Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	162	85,3	85,7	85,7
	No	27	14,2	14,3	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 18. *Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	171	90,0	90,0	90,0
	No	19	10,0	10,0	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

Tabla 19. *He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	16,3	16,4	16,4
	No	158	83,2	83,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 20. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros y jefes inmediatos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	178	93,7	94,2	94,2
	No	11	5,8	5,8	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 21. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	149	78,4	78,8	78,8
	No	40	21,1	21,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen el bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Elementos importantes como contar con un espacio óptimo para ejercer las funciones al igual que con equipos y herramientas adecuadas a las necesidades del cargo unidos al respeto de la dignidad del ser humano crean un sistema interdependiente y dinámico que fortifica los lazos de bienestar. Lo cual es una consideración bastante importante proyectada por los colaboradores de la ILC según las respuestas dadas y los resultados dados en las tablas: 16, 17, 18 19, 20 y 21.

## OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

22. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización.
23. La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.
24. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.
25. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.
26. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades
27. Los empleados son promovidos en forma justa.

Tabla 22. *Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	129	67,9	69,0	69,0
	No	58	30,5	31,0	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 23. *La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	110	57,9	59,1	59,1
	No	76	40,0	40,9	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,1		

Creación propia

Tabla 24. *Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	126	66,3	68,1	68,1
	No	59	31,1	31,9	100,0
	Total	185	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 25. *Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	134	70,5	71,7	71,7
	No	53	27,9	28,3	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 26. *Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	174	91,6	92,1	92,1
	No	15	7,9	7,9	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 27. *Los empleados son promovidos en forma justa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	106	55,8	57,6	57,6
	No	77	40,5	41,8	99,5
	3	1	,5	,5	100,0
	Total	184	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	6	3,2		
Total		190	100,0		

Creación propia

Las políticas de ascensos que se tienen en la organización han sido percibidas como justas por la mayor parte de los colaboradores, ya que se sienten satisfechos, además no tienen ambigüedades y están acordes a sus expectativas. Estas políticas crean una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, y trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, haciendo énfasis en la participación y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal.

También reflejan el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce en última instancia, en la realización del individuo. La anterior aseveración está sustentada en los porcentajes encontrados en las tablas: 22, 23, 24, 25 y 26. En cuanto a la tabla 27 nos refleja cierto nivel de insatisfacción por un número considerable de colaboradores en cuanto al tema de la promoción, lo anterior puede haber sido generado por la visión que maneja la empresa en cuanto al manejo de los encargos y apoyos en el manejo de la planta global.

## COMPETENCIA JEFE INMEDIATO

28. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo.

29. Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo.

30. Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo (la) necesito.

31. Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato es justo(a) en el trato conmigo.

32. Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato conoce mis fortalezas.

Tabla 28. *Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	150	78,9	82,9	82,9
	No	31	16,3	17,1	100,0
	Total	181	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,7		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 29. *Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	120	63,2	66,7	66,7
	No	60	31,6	33,3	100,0
	Total	180	94,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	5,3		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 30. *Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo (la) necesito*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	176	92,6	94,6	94,6
	No	10	5,3	5,4	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 31. *Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato es justo(a) en el trato conmigo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	178	93,7	95,2	95,2
	No	9	4,7	4,8	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 32. *Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato conoce mis fortalezas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	168	88,4	90,3	90,3
	No	18	9,5	9,7	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

Si bien la relación no es simple, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes,

autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en cuanto a sus preferencias respecto a la consideración del líder.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción ya que se da la oportunidad de conocer las fortalezas, debilidades, necesidades y cualidades propias de cada individuo, mejorando tanto el vínculo perceptual del trabajador hacia los directivos como la interacción personal e intralaboral, aspectos reconocidos que se dan en la ILC por los colaboradores en las repuestas a los ítems correspondientes en las tablas: 28, 29, 30, 31 y 32.

## COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO

33. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades.

34. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.).

35. Recibo mi pago a tiempo.

Tabla 33. *Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	151	79,5	83,0	83,0
	No	31	16,3	17,0	100,0
	Total	182	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	4,2		
Total		190	100,0		

Creación propia



Tabla 34. *Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	187	98,4	99,5	99,5
	No	1	,5	,5	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

Creación propia

Tabla 35. *Recibo mi pago a tiempo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Si	190	100,0	100,0	100,0

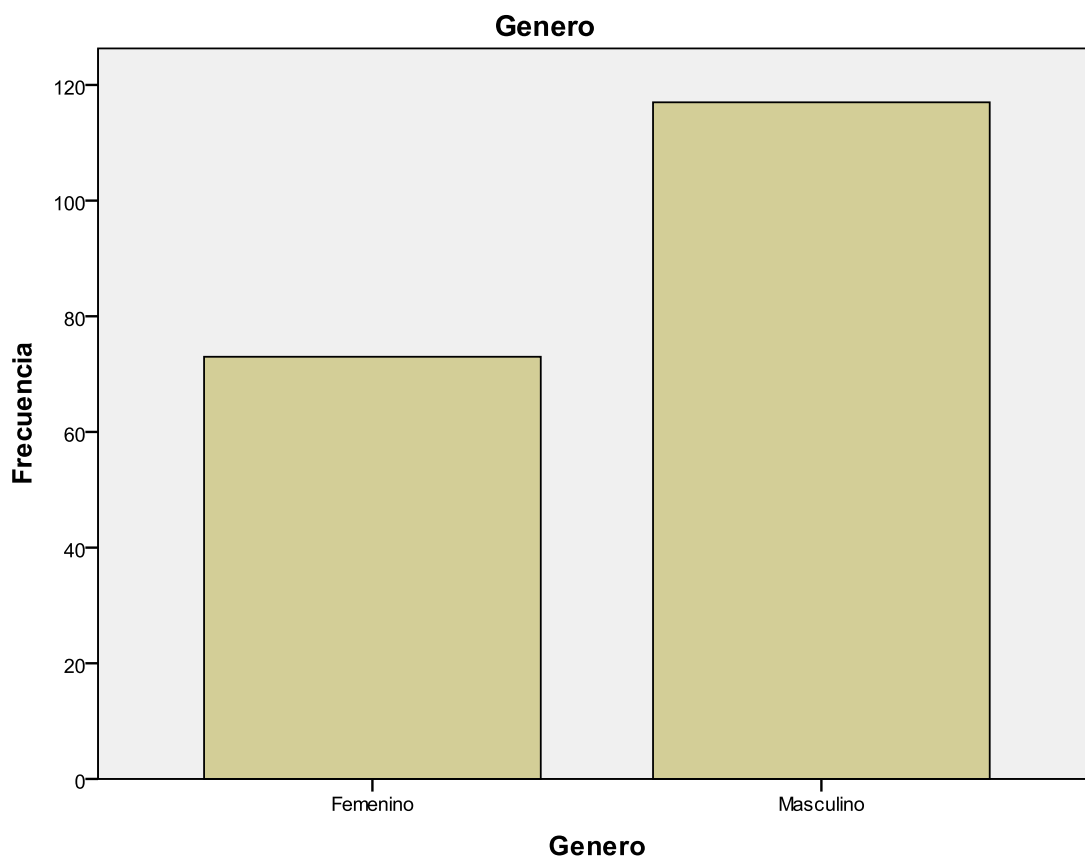
Creación propia

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, estándares que han sido muy bien ponderados por los colaboradores de la ILC. Factores motivantes y desencadenantes de productividad que proyectan patrones de conductas asertivas si tenemos en cuenta que les brindan estatus dentro y fuera de la organización, percibiendo por parte de los empleados justicia y equidad, lo cual favorece su imagen personal, organizacional y familiar. (Ver tablas 33, 34 y 35).

Tabla 36. *Género*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Femenino	73	38,4	38,4	38,4
	Masculino	117	61,6	61,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia

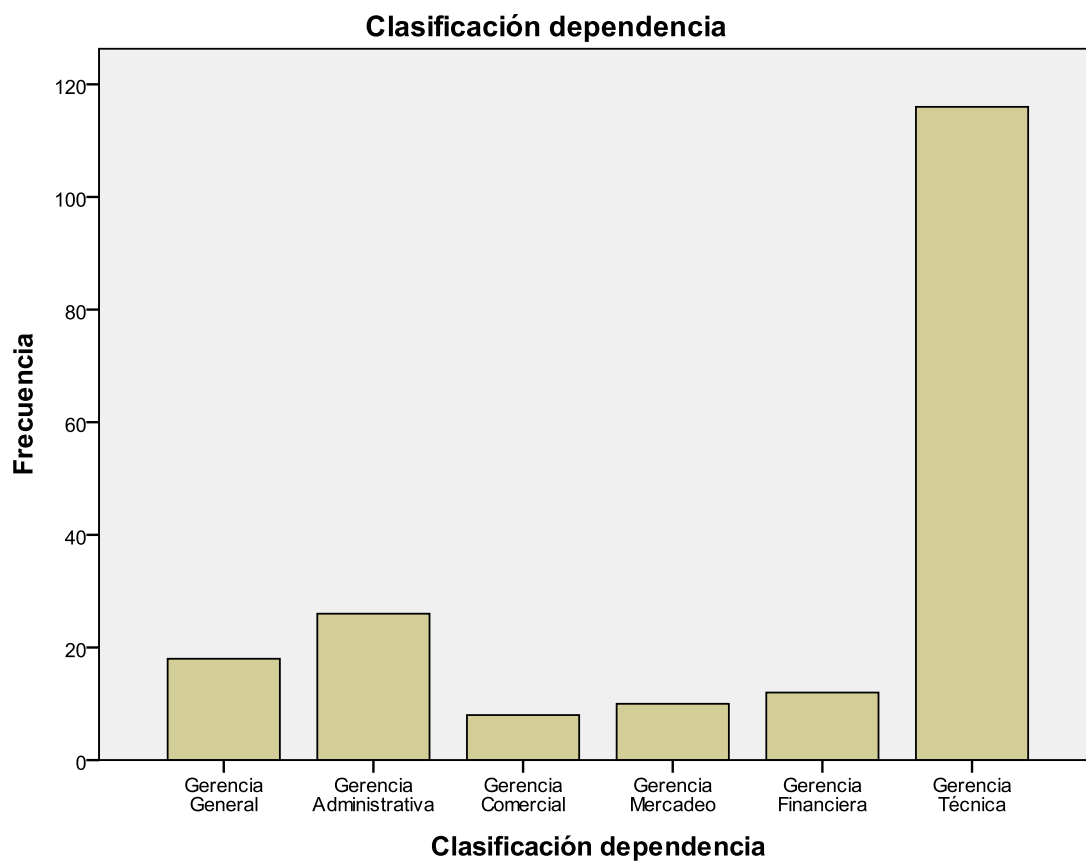


Gráfica 1. *Género*  
Creación propia

Tabla 37. *Clasificación dependencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerencia General	18	9,5	9,5	9,5
	Gerencia Administrativa	26	13,7	13,7	23,2
	Gerencia Comercial	8	4,2	4,2	27,4
	Gerencia Mercadeo	10	5,3	5,3	32,6
	Gerencia Financiera	12	6,3	6,3	38,9
	Gerencia Técnica	116	61,1	61,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Creación propia



Gráfica 2. *Clasificación dependencia*  
Creación propia

## 6.6. Comentarios finales

En los últimos tiempos hemos escuchado la importancia que tiene para las organizaciones el conocimiento de su clima organizacional y que incide directamente dentro de cada uno de sus colaboradores, lo cual es un factor determinante en el rendimiento que estos presentan en el cumplimiento de sus funciones al interior de la organización. Reconociendo lo trascendental de este tema en cuanto a la mejora continua de los servicios que el capital humano puede aportar y dando cumplimiento a la legislación laboral vigente, se llevó a cabo el estudio de estos elementos de valoración laboral con 190 colaboradores equivalentes a un 82% del total del personal nombrado en la empresa, de los cuales 117 corresponden al género masculino y 73 corresponden al género femenino. Con lo cual se proyectará el plan de acción pertinente al 2015 según los resultados encontrados en donde se tendrán en cuenta principalmente las mejoras al esquema del plan de desarrollo humano que fueren pertinentes.

Para esto debemos recordar, los conceptos base del clima organizacional entendido como el nivel de satisfacción o insatisfacción que los trabajadores manifiestan respecto a una serie de factores en particular; que deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre cuando se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea (Villalobos, 1999).

Con estos resultados podemos determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los empleados, incrementar su motivación y aspectos que incidan en el bienestar y desarrollo personal de los individuos. La aplicación de estos instrumentos es sumamente importante ya que fortalece a la organización en su capital humano y por consiguiente al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, estas

comenzarán a buscar nuevas y mejores formas de desarrollar su trabajo, y puedan desde su búsqueda, aportar diferentes ideas dentro de la empresa.

Actualmente son muchos los cambios a los que asistimos en el contexto económico y social. A nivel individual, vemos la variación permanente de productos y de servicios que en muchas ocasiones transforman los hábitos sociales. En el plano empresarial y profesional los cambios que afectan a las tecnologías y a los procesos productivos, modifican constantemente la gama de conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida profesional.

La implantación de innovaciones tecnológicas, especialmente a partir de la introducción de la informática y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICS) han generado una serie de cambios en los puestos de trabajo que tradicionalmente se venían ejerciendo. Hoy en día la competitividad de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías, sino también, en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa, siendo este último el más difícil de lograr, pues centra la gestión en el individuo como parte fundamental e indispensable de la organización.

## 7. Conclusiones

- Es necesario sensibilizar y capacitar en comunicación a los empleados de todos los niveles. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse.
- La empresa necesita implementar planes de incentivos laborales que posibiliten no sólo las relaciones personales sino la adquisición de una mejor imagen personal.
- Los factores que podrían causar estrés al colaborador de la ILC son los concernientes al pensamiento por la pérdida del empleo o al de una rebaja salarial, lo cual genera espacios de inseguridad al interior del trabajador.
- Se recomienda que la planificación por parte de los jefes inmediatos se realice de una forma más organizada, y que conlleve a una eficiencia y eficacia en los canales de productividad.
- En la empresa se le brinda autonomía al colaborador para la realización de sus funciones, brindándole seguridad personal, técnica y organizacional, no se imponen las ideas del jefe inmediato.
- El colaborador cuenta con una red de apoyo social al interior de su puesto de trabajo, ya que se siente apoyado, respaldado, motivado y escuchado por sus pares, mejorando su interrelación con su equipo laboral, permitiendo que no se vulneran sus principios y valores.
- El estado de salud mental que presenta el colaborador es bueno, con lo que se da muestras de su YO el buen manejo de sus sentimientos, el buen manejo de las frustraciones y una tolerancia pertinente a las situaciones.

- Se asumen las labores domésticas de una forma integral y asertiva lo que genera una presentación de una doble presencia eficaz que conlleva a su tejido social mediato a una mejor utilización de su tiempo libre, espacios de descanso y recreación.
- La competitividad hoy de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías, que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa. Pues al vincularse ambos aspectos, las mejoras en el factor humano impactarán también positivamente en la empresa.

### **Propuesta de intervención para optimizar el rendimiento**

Como bien se evidenció en las conclusiones y a lo largo del trabajo, el rendimiento es uno de esos aspectos que deben tratarse en la Industria Licorera de Caldas. Por lo tanto, a continuación se dan a conocer algunas estrategias y pautas que posibilitarán un mayor rendimiento de los colaboradores internos y, a su vez, una imagen de eficiencia y responsabilidad ante el consumidor, debido, en parte, a la calidad de los productos.

**Tiempo estipulado:** 4 meses.

**Población:** 190 colaboradores.

Fecha de inicio: septiembre 10 de 2017.

Fecha de finalización: diciembre 12 de 2017.

1. Dar a conocer con claridad aspectos como: funciones, procedimientos a seguir y los objetivos a cumplir. Si esto se logra, seguramente los empleados discriminarán correctamente su labor y podrán desempeñarla con más entusiasmo, pues, conocen sus límites y hasta donde llega su responsabilidad.
2. Generar un ambiente de trabajo cálido. Este elemento es relevante en las organizaciones y más en la Industria Licorera de Caldas ya que la cantidad de empleados, sus estados anímicos y las personalidades pueden generar discrepancias. Por tanto, si el colaborador percibe un ambiente cómodo, se aprecian sus habilidades



y se le motiva según su puesto, evitará conflictos y propenderá por la cortesía y la amabilidad con sus iguales o superiores.

3. Reconocimiento. Si se le demuestra al colaborador que su labor es valorada mediante incentivos, premios o días de descanso, entre otras cosas, mostrará satisfacción por lo logrado, de modo tal que se esforzará en pro del cumplimiento de las metas trazadas por la organización y por sí mismo.
4. Formación. Cuando el colaborador percibe que la empresa presta atención a sus capacidades y desea incrementarlas mediante talleres y foros, no dudará en depositar todas sus fuerzas dentro de la organización porque observa lo importante que es para ella.

## Referencias

- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 38.
- Hampton, R. D. (1989). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Industria Licorera de Caldas [ILC]. (2008). *Plan estratégico 2008-2011*.
- Industria Licorera de Caldas [ILC]. (2011). *Misión y visión*. Recuperado de [http://ilc.com.co/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=225&lang=en#](http://ilc.com.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=225&lang=en#).
- Industria Licorera de Caldas Historia. (sin fecha). En Wikipedia. Recuperado el 3 de julio de 2016 [https://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_Licorera\\_de\\_Caldas](https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_Licorera_de_Caldas).
- Koontz, H. y Wihrich, H. (1988). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. N.Y, USA: Simon & Schuster.
- Moos, R.H. e Insel, P.M. (1974). The Work Environment Scale. *Consulting Psychologists Press*.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (Sin fecha). Factores Psicosociales y de Organización, Capítulo 34, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (Sin fecha). Salud Mental. Capítulo 5, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to

- managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.312/full>.
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Villalobos, G. (1999). Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial. In *Bogotá: Congreso del Consejo Colombiano de Seguridad*.

## Anexos

### Anexo 1



## CLIMA ORGANIZACIONAL

### DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

#### ILC - 2014

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia donde labora: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el clima organizacional de la ILC con el fin de elaborar un plan de acción que permita intervenir los factores que están afectando la salud laboral de la empresa.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe del funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor conteste con atención y sinceramente.

Cuestionario conteste SI O NO a los siguientes cuestionamientos:

1. Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar? SI \_ NO \_
2. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado? SI \_ NO \_

3. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización? SI \_ NO\_
4. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento? SI \_ NO\_
5. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización? SI \_  
NO\_
6. El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información? SI \_ NO\_
7. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo? SI \_ NO\_
8. Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar? SI \_ NO\_
9. Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar? SI \_ NO\_
10. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás? SI \_  
NO\_
11. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo? SI \_ NO\_
12. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito? SI \_ NO\_
13. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones? SI \_ NO\_
14. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas? SI \_ NO\_
15. En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones? SI \_ NO\_
16. Cuento con todas las herramientas y material necesario para llevar a cabo mi trabajo? SI \_  
NO\_

17. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada? SI \_ NO\_

18. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada? SI \_ NO\_

19. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)? SI \_ NO\_

20. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros y jefes inmediatos)? SI \_ NO\_

21. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada? SI \_ NO\_

22. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización? SI \_  
NO\_

23. La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos? SI \_  
NO\_

24. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos? SI \_ NO\_

25. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos?  
SI \_ NO\_

26. Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades?  
SI \_ NO\_

27. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el  
presidente, etc.) para hacer su trabajo? SI \_ NO\_

28. Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo?

SI \_ NO \_

29. Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo (la) necesito? SI \_ NO \_

30. Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato es justo(a) en el trato conmigo? SI \_ NO \_

31. Mi supervisor(a) y/o jefe inmediato conoce mis fortalezas? SI \_ NO \_

32. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades? SI \_ NO \_

33. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? SI \_ NO \_

34. Recibo mi pago a tiempo? SI \_ NO \_

35. Los empleados son promovidos en forma justa? SI \_ NO \_

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Fuente: Tomado de <http://www.degerencia.com>)