



**PROPUESTA ACERCA DE CÓMO AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE
CAESCA S.A , A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE
LA CULTURA DE SERVICIO.**

PRESENTADO POR:

ANDREA BUSTOS REY

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA
SOCIAL**

Campo profesional: Organizacional

ASESOR: Manuel Otálora

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTA**

2010

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**ASESORIA DEL TRABAJO DE GRADO
EVALUACION DEL ASESOR**

Sr.(a) Asesor(a): La Asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación Usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

TITULO DEL TRABAJO: PROPUESTA ACERCA DE CÓMO AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE CAESCA S.A., A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO.

ESTUDIANTE (S)	30%	30%	40%	DEFINITIVA
Andrea Bustos	4,8	4,8	4,8	4,8

OBSERVACIONES (Justificación de la Calificación)

Durante todo el proceso los estudiantes demostraron compromiso en las entregas y un excelente desarrollo del trabajo siguiendo las indicaciones.

FECHA: Enero 17 de 2010

FIRMA DEL ASESOR: MANUEL ANTONIO OTÁLORA BAQUERO
c.c. : 79786598

TELEFONO: 3393000

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE COMUNICACION
Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE COMUNICACION
Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL**

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

<p style="text-align:center">Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.</p>
--

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autor (es):

Andrea Bustos Rey

2. Título del Trabajo:

Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio.

3. Tema central:

Actualmente, en el mercado existe una gran demanda y por lo tanto, una gran competitividad entre las empresas que deben buscar un componente que las diferencie y las distinga entre las diferentes propuestas ofrecidas, para alcanzar esta meta es necesario implementar una cultura centrada en el servicio a los empleados, es fundamental que ellos se concienticen y se vean inmersos en los objetivos por alcanzar de la organización y así, estar todos alienados a una misma meta. Este trabajo de grado gira en torno a la implementación y fortalecimiento de una cultura de servicio a todos los funcionarios de CAESCA S.A. ya que, aunque el objetivo final es atraer y retener clientes, primero es necesario centrarse en los funcionarios, quienes mantendrán contacto directo o indirecto con los clientes.

Mi trabajo de grado está centrado en la hipótesis que para lograr la lealtad de un cliente, es necesario trabajar en una cultura que deberá ser implementada a todos los miembros de la organización. Dicha cultura no sólo buscará la satisfacción del cliente externo sino también la del cliente interno

4. Subtemas afines:

- Servicio al cliente
- Cultura organizacional
- Comunicación interna
- Comunicación externa

5. Campo profesional: Organizacional

6. Asesor del Trabajo: (Nombres y Apellidos completos).

Manuel Otálora

7. Fecha de presentación: Mes: 01 **Año:** 2010 **Páginas:** 264

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

2. Objetivo o propósito central del Trabajo:

Elaborar una propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A., a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio.

3. Contenido

INTRODUCCIÓN

Capítulo I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1 ¿Qué es cultura organizacional?

1.1.2 ¿Qué elementos caracterizan a una cultura?

1.1.3 ¿De qué manera aprenden la cultura los funcionarios?

1.1.4 La cultura organizacional frente al cambio del entorno

1.2 SERVICIO AL CLIENTE

1.2.1 ¿Qué es el servicio al cliente?

1.2.2 La gestión humana frente al servicio

1.2.3 Momentos de verdad

1.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO SISTEMA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN

1.4 LA IMAGEN CORPORATIVA COMO FACTOR EXTERNO COMPETITIVO

1.5 EL USO DE LAS EMOCIONES PARA LA CREACIÓN DE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

Capítulo II

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD

2.1 HISTORIA

- 2.2 FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA
 - 2.2.1 Misión
 - 2.2.2 Valores
- 2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 2.4 PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN
 - 2.4.1 Destino Interno nacional
 - 2.4.2 Destino mercantil
 - 2.4.3 Destino entorno
- 2.5 ÁREAS FUNCIONALES
- 2.6 PROCESOS EN LA EMPRESA
- 2.7 GESTIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL
 - 2.7.1 Comunicación de Dirección
 - 2.7.2 Comunicación de Marketing
 - 2.7.3 Comunicación organizativa
- 2.8 FACTOR TECNOLÓGICO
 - 2.8.1 Sistemas de información de la organización
 - 2.8.1.1 CRM
 - 2.8.1.2 Intranet
 - 2.8.1.3 Página Web
 - 2.8.1.4 Sistemas Asterick
- 2.9 FACTOR POLÍTICO
 - 2.9.1 Leyes y reglamentos

Capítulo III

- 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
 - 3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO
 - 3.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO
 - 3.3 ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO
 - 3.4 METODOLOGÍA UTILIZADA
 - 3.4.1 Logística
 - 3.4.2 Variables a tener en cuenta

3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.5.1 Ejes de análisis y conclusiones generales por niveles de cargo

3.5.2 Disfunciones en comunicación

3.5.3 DOFA

Capítulo IV

4 PLAN DE COMUNICACIÓN

Capítulo V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Video institucional

Talleres de sensibilización y de integración

Capacitación en marketing emocional

Cuestionario para evaluar clima laboral

4. Autores principales

- **Mauro Rodríguez Estrada**

Psicólogo y Doctor en Ciencias Religiosas. Fundador del Instituto Universitario de Ciencias de la Educación y de la Asociación Mexicana de la Creatividad, A. C. Primer Director de la carrera de Psicología en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Premio Nacional de Capacitación y de Psicología del Trabajo. Su labor está centrada en la aplicación de la psicopedagogía en el manejo de los seres humanos en las instituciones con el fin de potencializar su creatividad en dicho ambiente.

- **Ricardo Escobar Borrero**

Nació en Bogotá pero en los últimos 20 años ha residido en la ciudad de México. Director General de LIM INTERNATIONAL en México. Licenciado en Humanidades y Mater Trainer en Coaching.

- **Christian Grönroos**

Profesor de Servicio y Marketing Relacional en la Escuela Sueca de Economía y Administración de Empresas de Finlandia, profesor invitado de la Universidad de Lund en Suecia y Nankai en China y presidente de la junta de investigación en el Centro para el marketing relacional y gestión de servicios. Es pionero en el marketing de servicios moderno y en la defensoría en la gestión de servicios. Su investigación está centrada en temas como la comercialización interna, la calidad del servicio y el marketing de relaciones con clientes.

- **Stephen Robbins**

Realizó su doctorado en la Universidad de Arizona. Profesor en la Universidad de Nebraska, Concordia, Baltimore, la Estatal, entre otras. Su trabajo se centro en los conflictos, las relaciones, las conductas, las tomas de decisiones y habilidades de las personas en su entorno laboral.

- **Karl Albrecht**

Es asesor empresarial y conferencista que centra su trabajo en estudiar e investigar los conceptos clave para la incrementación de eficacia en las empresas. Así mismo, desarrolla programas relacionados con la calidad del servicio para aplicar en las empresas donde es contratado.

5. Conceptos clave

- Cultura organizacional
- Servicio al cliente
- Marketing emocional
- Flujos de comunicación

6. Proceso metodológico.

Este trabajo de grado está centrado en el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de trabajo llevados a cabo en CAESCA S.A., con el fin de dar al cliente una mejor prestación del servicio. Con el fin de conocer más a fondo a la organización, se utilizaron herramientas como la encuesta, entrevistas informales y observación de campo que junto a la contextualización dictaron los parámetros para el hallazgo de problemas que estuvieran causando problemas en el desempeño de los funcionarios. Para conocer el clima organizacional se aplicó un instrumento de medición de la misma construido según la escala de Likert, donde se presentan una serie de afirmaciones que las personas encuestadas deben responder de manera aprobatoria o desaprobatoria. De esta manera fue posible determinar los problemas y así, empezar a trabajar en ellos. El objetivo de esto es encontrar las problemáticas con el fin de mejorar tanto los procesos internos como externos y así, reflejar una imagen llamativa y confiable para el cliente, fortaleciendo una cultura centrada en el servicio y la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

7. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sintetizen el Trabajo).

Actualmente, el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo y las empresas deben buscar elementos representativos que los vuelvan más atractivos para los clientes. Este trabajo de grado se desarrolló en CAESCA S.A., un concesionario reconocido en la ciudad de Neiva en donde se estaban presentando problemas internos que estaban viéndose reflejados en el servicio prestado al cliente.

Aunque la cultura de servicio ya se encuentra implementada, se estaban presentando problemas internos que al ser pasados por alto estaban afectando el desempeño y por lo tanto, la imagen de la empresa. Con el fin de conocer a profundidad a la organización se llevó a cabo la contextualización de la misma y la aplicación de un instrumento de medición

de clima, entrevistas informales y un diario de observación que permitieron el reconocimiento de las fallas.

Luego de hallar los problemas fue posible hacer un plan de comunicación con el planteamiento con las posibles soluciones. Todas ellas están relacionadas con elementos de comunicación que llevarán a condiciones mejores al funcionario y a un mejor servicio al cliente. Como adicional, planteo adicionar a la cultura ya presente de servicio, el método de marketing emocional que está enfocado en la creación de vínculos emocionales con los clientes, para lograr su lealtad y por lo tanto, una estabilidad y mayor competitividad en el mercado.

Manuel Antonio Otálora Baquero

manuelotalora@hotmail.com

Lugar y Fecha de Nacimiento: Bogotá, Colombia. 19 de abril de 1976
Teléfono: 315-3635783

Estudios

Especialista en Comunicación Organizacional
Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia
2004 - 2005

Comunicador Social con énfasis en Producción de Televisión
Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
1994-1999

Bachiller
Colegio San Bartolomé La Merced. Bogota, Colombia.
1982-1993

Experiencia Profesional

PORVENIR S.A.

Director de Bienestar, Comunicaciones y Salud Ocupacional

Responsable de los tres procesos a nivel nacional

Manejo de presupuesto y ejecución de los tres programas

7 personas a cargo

2009 - Actualmente

Analista de Comunicaciones

Diseño de estrategias internas – externas de comunicación

Elaboración de campañas como soporte a Clima y Cultura Organizacional

Desarrollo de planes de comunicación para situaciones de crisis interna

Diseño de plan de medios internos y administrador de los mismos (web, video e impresos)

Coordinación de eventos internos y apoyo a externos

2005- 2009

CARACOL RADIO

Locutor - Productor Emisora Bésame 100.4 Bogotá

Conductor de programas al aire

Productor de programación especial nacional

2003- 2005

Periodista – Productor – Programador - Coordinador
Locutor y Productor Emisora Colorín Colorradio
Productor y periodista Cadena Básica, programa Hora 21
Periodista página Web Cadena Caracol Radio, encargado de su actualización
Coordinador de Producción Programa Viva F.m. de Caracol 99.9 F.m.
1997 - 2003

Experiencia Docente

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Medios Impresos en la Organización

Campo Organizacional

2006 - Actualmente

Proyecto Profesional en Gestión de la Comunicación

Campo Organizacional

2006 – Actualmente

Proyecto Profesional en Producción de Radio

Campo de Radio

2002 – Actualmente

Lenguajes Radiofónicos

Campo de Radio

2000-Actualmente

Director de Trabajos de Grado

Campo Organizacional y Radio

2000 – Actualmente

Jurado de Trabajos de Grado

Campo Organizacional y Radio

2000 - Actualmente

Pasantía Programa Alto Voltaje en Emisora Javeriana

Director

2002-2003

Otros Estudios

Diplomado para el desarrollo de la habilidades gerenciales
Politécnico Gran Colombiano. Bogotá, Colombia
2008

Diplomado para el desarrollo de la competencia de liderazgo
Politécnico Gran Colombiano. Bogotá, Colombia
2007

Diplomado en Desarrollo Web (Flash, Fire Works, Dream W.)
Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.
2003

Herramientas

Programas de Edición Digital y programación:

- Cool Edit
- Dalet
- Power Gold
- Audition

Otros Programas de Diseño:

- Flash
- Dream Weaber
- Front Page

Locución

- Voz promocional Almacenes Pepe Ganga
- Experiencia en locución de cuñas, promociones, narración de cuentos y poemas, desarrollo de personajes y voz institucional
- Desarrollo de voces para personajes: Alpina, 3M, Ricaleche

**Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y
Lenguaje**
Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de Grado

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
- Único Formato aceptado por la Facultad -

Profesor Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Fecha: Noviembre de 2008 **Calificación:** 4.7

Asesor Propuesto: Manuel Otálora

Tel.: 3393000 **Fecha:** Noviembre de 2008

Coordinación Trabajos de Grado: _____

Fecha inscripción del Proyecto: Junio 29 de 2009

I. DATOS GENERALES

Estudiante: Andrea Bustos Rey

Campo Profesional: Organizacional

Fecha de Presentación del Proyecto: Junio 29 de 2009

Tipo de Trabajo:

Teórico: X **Sistematización de Experiencia:** ____ **Producción:** ____

Profesor de Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Asesor Propuesto: Manuel Otálora

Título Propuesto:

Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A., a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio.

II. INFORMACIÓN BASICA

A. PROBLEMA

1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

El interés por desarrollar esta propuesta se encuentra basada en la inconformidad de los clientes frente al servicio prestado en algunos concesionarios. Es claro que los problemas de servicio se encuentran de manera frecuente en todo tipo de organizaciones, y aunque se han realizado diferentes estudios, hasta el momento no se han dado resultados definitivos sobre las causas del mal servicio. Sin embargo, estos estudios reflejan los problemas de comunicación interna de las entidades que pueden estar siendo generados por la falta de una cultura de servicio por parte de los empleados hacia el usuario final.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

- Es necesario que el servicio prestado sea el esperado por los clientes. No obstante, la realidad es otra pues las personas se encuentran inconformes con el trato y el servicio realmente recibidos. Esta es una de las razones por las que mi anteproyecto se centra en hacer una Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A., concesionario ubicado en la ciudad de Neiva, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio. Pues, tal y como lo menciona Ted Levitt “una estrategia que no haga referencia explícita a los clientes y su entorno competitivo dejará, con toda seguridad, de generar y mantener un nivel satisfactorio de clientes y de conciencia competitiva de su empresa, en especial en los importantes rincones en los que se lleva a cabo el trabajo real”¹.
- Es clave identificar los elementos que están originando la inconformidad de los clientes frente al servicio recibido, lo que me permite investigar e intervenir desde un punto de vista

¹ ALET, Joseph. Cómo obtener clientes leales y rentables. Gestión 2000. Tercera edición. Pág. 55

comunicativo, para así formular una propuesta de mejoramiento frente a las constantes de los clientes.

- Tal y como lo menciona Carlos Peñafiel, “Los procesos y sistemas perfectos no existen, la mente humana no es capaz de preverlo todo, las personas en cambio pueden resolver todo con criterio y actitud de servicio. La actitud de servicio se trabaja todos los días, es la clave del buen servicio”². Es decir, para lograr un verdadero cambio es necesario implementar una cultura de servicio que deberá ser trabajada todos los días por cada uno de los funcionarios de la organización. La comunicación juega aquí un papel vital, pues servirá como canal para la transmisión de información a cada una de las áreas que llevarán a un mejoramiento de los procesos tanto internos como externos. La perspectiva teórica, será indispensable para el desarrollo de la propuesta, pues a partir de las teorías formuladas por el autor, será posible diseñar un plan de comunicación para el mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio.

- "La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial" de José Manuel Vecino aclara que aunque hace algún tiempo el servicio al cliente no era realmente valorado, actualmente se ha convertido en un valor agregado para todas las organizaciones quienes deben amoldarse a las necesidades y exigencias del mismo pues es el cliente quien decide frente al mercado. El servicio al cliente hace parte de la cultura empresarial en donde la organización debe hacer grandes esfuerzos para satisfacer y sobrepasar las expectativas; todo esto solo se logra con el trabajo conjunto de todos los empleados de la organización

3. ¿Qué se va investigar específicamente?

Este trabajo de investigación se centra en el mejoramiento del servicio al cliente a través de la implementación, el mejoramiento y el fortalecimiento de una cultura de servicio en CAESCA S.A. Para encontrar los elementos que están causando las falencias en esta

² PEÑAFIEL, Carlos. Congreso internacional Gestión de Calidad de servicios 2007. “La Gestión de una cultura de servicio”. <http://www.cnc.cl/pdfs/230407/VTR.pdf>

empresa, se utilizarán herramientas comunicativas, tales como las encuestas, las entrevistas y el diario de campo con el fin de tener un acercamiento a los funcionarios y clientes, y así poder vislumbrar más claramente la problemática de la organización. Es importante aclarar que todas estas herramientas serán aplicadas al concesionario ubicado en la ciudad de Neiva.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de comunicación, con el fin de establecer puntualmente las causas que están originando los problemas de carácter interno en la organización.

2. Objetivos Específicos (Particulares):

- Aplicar encuestas, entrevistas y ejercicios de observación del trabajo realizado diariamente en la empresa, con el fin de priorizar los problemas a intervenir.
- Formular una serie de actividades con el fin de solucionar los problemas que se encuentren con el fin de que los funcionarios vean su trabajo más allá de la prestación de servicios y se comprometan aún más con el cliente.

III. FUNDAMENTACION Y METODOLOGIA

A. FUNDAMENTACION TEORICA

1. ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

Para encontrar las investigaciones que se han llevado a cabo acerca de este tema, recurrí a la búsqueda de diferentes tipos de documentación, como tesis, libros, artículos de revistas y artículos Web. Este ejercicio se realizó con el fin de ratificar que aún no se ha desarrollado una investigación al respecto pero que se tienen fuentes que servirán de apoyo y complemento para alcanzar el objetivo.

Cabe aclarar que estos textos son utilizados como guías pues ninguno de estos desarrolla específicamente el tema investigado:

Tesis a tener en cuenta:

- Diseño de un sistema de calidad total para el concesionario de vehículos ford "Automotriz la Estación". María Amparo Arango Valencia.
- Diseño de una estrategia de servicio al cliente para el concesionario Ford Automotores la Calleja. Álvaro Jaramillo Arango.
- Propuesta de creación del departamento de apoyo a la calidad del servicio en Auto Stok Renault. Diana María Barón

Artículos de Internet:

- Los diez componentes básicos del buen servicio:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes.htm>
- Como medir la satisfacción del cliente y obtener información para aumentarla:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/43.htm>

- Análisis FODA:

<http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/estrategia/análisis-FODA.htm>

- Comunicación interna: Gestión clave en las organizaciones.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>

Libros:

- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. McGraw-Hill. 1999.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1994.
- STEPHEN, Robbins. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.
- ALBRECHT, Karl. Gerencia del servicio. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 2000.
- HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- ROBINETTE, Scott. BRAND, Claire. LENZ, Vicki. Marketing emocional. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- ALET, José. Cómo obtener clientes leales y rentables. 3ª edición. Gestión 2000
- HUETE, Luís. PÉREZ, Andrés. Clienting: Marketing servicios para rentabilizar la lealtad. Tibidabo ediciones.
- JANDT, Fred. Respuestas directas a los problemas del personal. MacGraw-Hill/Irwin. Bogotá, 1997.

Artículos de revista:

- Seis claves para gestionar las expectativas de los clientes. Pyme guía: Revista especializada en la pequeña y mediana empresa.

- La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. José Manuel Vecino. Revista Dinero. Agosto 2007.

2. ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

• Servicio al cliente:

Actualmente el mercado se caracteriza por la alta competitividad que en él se encuentra. Por ésta razón, las organizaciones deben encontrar la forma de distinguirse de las demás, por medio de la prestación de un buen servicio y del ofrecimiento de acciones y procesos de calidad para obtener la plena satisfacción de sus clientes.

• Comunicación interna:

La comunicación interna es la encargada de la distribución de información a todos los funcionarios y públicos relacionados con la organización. Al mismo tiempo, organiza a la empresa dependiendo de la misión y visión que ésta tenga, con el fin de fijar ciertas directrices que guiarán el accionar de los involucrados en ella. Es decir, no sólo es responsable de la difusión de información sino que también crea proyectos que encaminan a la organización.

• Cultura organizacional:

La cultura organizacional es un proceso en donde la organización busca identificarse y distinguirse de las demás, con el fin de orientar y pautar sus acciones y procesos a ciertas directrices que se encargarán de regir la labor de los funcionarios.

- **Comunicación externa:**

Comunicación externa es la imagen e identidad corporativa proyectada al exterior. Así mismo, está relacionado con la formulación de estrategias de posicionamiento, con el fin de crear una imagen que cause impacto y recordación en el cliente externo.

B. FUNDAMENTACION METODOLOGICA

1. ¿Cómo va a realizar la investigación?

Lo primero que se realizó fue la identificación del problema a trabajar, con el fin de realizar una búsqueda de bases teóricas que sirvieran como guía y soporte para la investigación. Luego, se llevó acabo un trabajo de observación en la empresa con el fin de determinar las acciones y procesos que a simple vista están afectando el servicio al cliente.

Se realizaron visitas periódicas a CAESCA, acompañadas de entrevistas y encuestas dirigidas a todos los funcionarios para así, conocer el estado real de la organización. Para hacer la medición del clima laboral fue construida una encuesta según la escala de Likert, donde se presentaron una serie de afirmaciones que las personas encuestadas debían responder de manera aprobatoria o desaprobatoria y así, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles que debían tenerse en cuenta.

2. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

ITEM	ACTIVIDAD	MESES					
		Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Entrega anteproyecto	Programado					
2	Elaboración del instrumento para la medición del clima laboral		Programado				
3	Validación del instrumento		Programado				
4	Aplicación del instrumento			Programado			
5	Tabulación, graficación y análisis de datos				Programado		
6	Realización del diagnóstico de comunicación				Programado		
7	Elaboración del plan de comunicación					Programado	
8	Investigación y desarrollo del marco teórico	Programado		Programado		Programado	
9	Última revisión del trabajo de grado						Programado
10	Correcciones correspondientes						Programado

 No cumplido
 Programado
 Cumplido

3. Bibliografía básica

- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. McGraw-Hill. 1999.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1994.
- STEPHEN, Robbins. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.
- ALBRECHT, Karl. Gerencia del servicio. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 2000.
- HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- ROBINETTE, Scott. BRAND, Claire. LENZ, Vicki. Marketing emocional. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- ALET, José. Cómo obtener clientes leales y rentables. 3ª edición. Gestión 2000
- HUETE, Luís. PÉREZ, Andrés. Clienting: Marketing servicios para rentabilizar la lealtad. Tibidabo ediciones.
- JANDT, Fred. Respuestas directas a los problemas del personal. MacGraw-Hill/Irwin. Bogotá, 1997.
- CABRERA, Yesica. Comunicación interna: Gestión clave en las organizaciones. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a los seres que más amo: mi mamá y mi papá, quienes han sido mis guías, mi apoyo y me han motivado a superarme cada día para ser alguien mejor y a mis amigas con quienes conté en todo momento.

Andrea Bustos Rey

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	38
Capítulo I	
1. MARCO TEÓRICO	39
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	39
1.1.1 ¿Qué es cultura organizacional?	39
1.1.2 Elementos que caracterizan una cultura	40
1.1.3 ¿Cómo aprenden la cultura los funcionarios?	41
1.1.4 La cultura organizacional frente al cambio	42
1.2 SERVICIO AL CLIENTE	44
1.2.1 ¿Qué es el servicio al cliente?	44
1.2.2 La gestión humana frente al servicio	45
1.3 LA COMUNIACIÓN INTERNA COMO SISTEMA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN	47
1.4 LA IMAGEN CORPORATIVA COMO FACTOR EXTERNO COMPETITIVO	49
1.5 EL USO DE LAS EMOCIONES PARA LA CREACIÓN DE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES	50
1.5.1 Momentos de verdad	51
Capítulo II	
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD	52
2.1 HISTORIA	52

2.2	FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA	53
2.2.1	Misión	53
2.2.2	Visión	54
2.2.3	Valores	55
2.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	56
2.4	PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN	60
2.4.1	Destino Interno nacional	60
2.4.2	Destino mercantil	61
2.4.3	Destino entorno	62
2.5	ÁREAS FUNCIONALES	62
2.6	PROCESOS EN LA EMPRESA	65
2.7	GESTIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL	73
2.7.1	Comunicación de Dirección	73
2.7.2	Comunicación de Marketing	74
2.7.3	Comunicación organizativa	75
2.8	FACTOR TECNOLÓGICO	77
2.8.1	Sistemas de información de la organización	77
2.8.1.1	CRM	77
2.8.1.2	Intranet	78
2.8.1.3	Página Web	78
2.8.1.4	Sistemas Asterick	78
2.9	FACTOR POLÍTICO	78
2.9.1	Leyes y reglamentos	78

Capítulo III

3.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	80
-----------	-----------------------------------	-----------

3.1	ENFOQUE METODOLÓGICO	80
3.2	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	82
3.3	ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO	83
3.4	METODOLOGÍA UTILIZADA	84
3.4.1	Logística	84
3.4.2	Variables a tener en cuenta	84
3.5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	85
3.5.1	Ejes de análisis y conclusiones generales por niveles de cargo	88
3.5.2	Disfunciones en comunicación	91
3.5.3	DOFA	93

Capítulo IV

4.	PLAN DE COMUNICACIÓN	94
-----------	-----------------------------	-----------

Capítulo V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
-----------	---------------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	107
---------------------	------------

ANEXOS

Video institucional	109
Talleres de sensibilización y de integración	109
Capacitación en marketing emocional	110
Cuestionario para evaluar clima laboral	111

INDICE DE TABLAS

	Pág.
<u>TABLA 1</u>	60
<u>TABLA 2</u>	60

INDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS

	Pág.
<u>FIGURA 1</u>	63
<u>FIGURA 2</u>	65

INTRODUCCIÓN

En el mercado se han producido algunos cambios que han impactado de diversas maneras a las organizaciones, uno de los mayores retos que éstas deben superar actualmente es que *“los productos cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cuál comprar. En ese momento entra en juego un nuevo elemento: El servicio. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial”*³.

Debido a este desafío, las organizaciones se han concientizado de la importancia que tiene crear una ventaja competitiva que los haga diferenciarse y sobresalir de las demás, a través del establecimiento de una cultura de servicio al cliente. La cultura de servicio será la encargada de establecer ciertas directrices para que los funcionarios sepan cómo comportarse con los clientes.

En este trabajo realizaré un diagnóstico de comunicación a CAESCA S.A., una empresa automotriz reconocida en la ciudad de Neiva, que actualmente cuenta con problemas de carácter interno que se están viendo reflejados en la prestación de servicio a los clientes. Este diagnóstico me ayudará a determinar cuáles son las falencias presentes, con lo cual procederé a hacer plan de comunicación para la corrección de dichos problemas y para el consecuente mejoramiento del servicio. Así mismo, se presentará una propuesta de capacitación para todos los funcionarios de primera línea basada en el marketing experiencial y la creación de vínculos emocionales con los clientes pues tal y como mencionaba Jacques Horovitz, “hay que saber vender la calidad de una servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes”. Es decir, es necesario hacer cambios a nivel interno para que estos se vean reflejados en el exterior.

³ RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. ESCOBAR BORRERO, RICARDO. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Pág. 2

Capítulo I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1.1 ¿Qué es cultura organizacional?

Para definir este término recurriré al concepto dado por Davis en el cual se refiere a la cultura organizacional como *“el marco de valores compartidos y creencias que dan sentido a los miembros de una organización y les confieren pautas de una conducta en el seno de la misma”*⁴.

El objetivo de la cultura organizacional es determinar la manera en cómo va a funcionar una empresa, específicamente busca que sus funcionarios se identifiquen con los propósitos estratégicos, para que se apropien de los valores de la misma, los cuáles dictarán el comportamiento apropiado a seguir para lograr la satisfacción del cliente. Aunque hay que tener en cuenta que la cultura es un intangible, tiene manifestaciones que sí pueden ser observables, este es el caso de las directrices que guían y determinan las conductas que incorporarán los funcionarios hasta crear una identidad característica de la organización.

⁴ GRÖNROOS, CHRISTIAN. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1994. Pág. 235.

1.1.2 ¿Qué elementos caracterizan a una cultura?

La cultura organizacional está direccionada a la mejora continua de la organización, por ésta razón, tiene ciertas características por las cuáles se define:

1. *“Innovación y toma de riesgos: El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.*
2. *Atención al detalle: El grado en el que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al cliente.*
3. *Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultaos.*
4. *Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.*
5. *Orientación al equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.*
6. *Energía: El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.*
7. *Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento”⁵.*

Dependiendo de visión, los valores y la planeación estratégica que tenga la empresa, así mismo serán las características por las cuáles se defina su cultura. Sin embargo, todas ellas están encaminadas a lograr que los funcionarios se sintonicen y actúen coherentemente con los objetivos de la empresa.

⁵ STEPHEN, ROBBINS. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.

1.1.3 ¿De qué manera aprenden la cultura los funcionarios?

Para que los funcionarios puedan aprender e interiorizar la cultura de la organización existen diversas maneras, las más representativas son:

- **Historias:** Son relatos o narraciones acerca de acontecimientos o personajes importantes para la organización. Gracias a ellos se conoce el por qué se maneja de determinada manera a la organización
- **Rituales:** Actos repetitivos que ponen en manifiesto los valores que guían los comportamientos y las acciones, las metas a seguir y las personas representativas de la organización.
- **Símbolos materiales:** Tal y como lo dice su nombre, son símbolos que determinan la jerarquización de los cargos, dictando el comportamiento adecuado que debe representar a una persona de dicha organización.
- **Lenguaje:** Son expresiones particulares que identifican a los miembros de un mismo negocio, convirtiéndose en un común denominador de la cultura.

1.1.4 La cultura organizacional frente al cambio del entorno

El mercado se ha vuelto cada vez más exigente con las organizaciones, frente a esto el peor error que éstas pueden cometer es cerrarse al cambio y convertirse en organizaciones estáticas ya que el entorno vive en constante movimiento y, por el contrario debe buscar ser dinámicas y flexibles para poder afrontar las situaciones que se presenten.

Como ya lo he mencionado antes, la cultura determina la manera en cómo funciona una empresa, pues a partir de ésta se construye la visión que será la guía para los funcionarios tanto de metas y objetivos, como de estrategias y comportamientos. Entre una gran cantidad de funciones, la cultura se caracteriza por las siguientes:

1. *“Tiene el papel de definición de fronteras; estos es, crea distinciones entre una organización y las demás.*
2. *Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.*
3. *La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo”⁶.*

Los cambios siempre deben referirse a mejoras para la organización, con el fin de innovar y explorar nuevas instancias del mercado y así, crear ventajas competitivas que los diferencien y definan frente el resto, sin perder su identidad como organización y como grupo. Así mismo, debe contar con procesos de prevención ante los cambios que puedan afectar los procesos, ya que cuando se presentan cambios menores pueden ser asimilados fácilmente sin embargo, cuando se presentan cambios significativos estos pueden generar inestabilidad afectando la productividad y efectividad de los funcionarios.

⁶ SETEPHEN, ROBBINS. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999. Pág. 601.

Para la cultura es necesario evolucionar según las experiencias adquiridas en su desarrollo, encontrándose inmersa en una dinámica de aprendizaje que proporcionará a sus funcionarios la capacidad de respuesta inmediata ante las exigencias que les ponga el entorno. Actualmente, la cultura debe estar encaminada a la satisfacción de los clientes tanto a nivel interno como al externo pues ambos se interrelacionan constantemente. Tal y como lo menciona Albrecht Karl, *“la tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo y la última recesión han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes. En consecuencia, el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica. Se solía considerar como un gusto. Ahora se considera como una fuerza positiva para el aumento de las ventas y para reducir el costo de ventas”*⁷.

⁷ ALBRECHT, KARL. Gerencia del servicio. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 2000. Pág. 7

1.2 SERVICIO AL CLIENTE

1.2.1 ¿Qué es el servicio al cliente?

El servicio al cliente es definido como *“el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”*⁸. Anteriormente, el cliente debía adaptarse al mercado, sin embargo, con el paso del tiempo este cambió y hoy en día es al cliente a quien se le debe satisfacer tanto sus necesidades como alcanzar sus expectativas no sólo frente al producto sino también frente al servicio prestado.

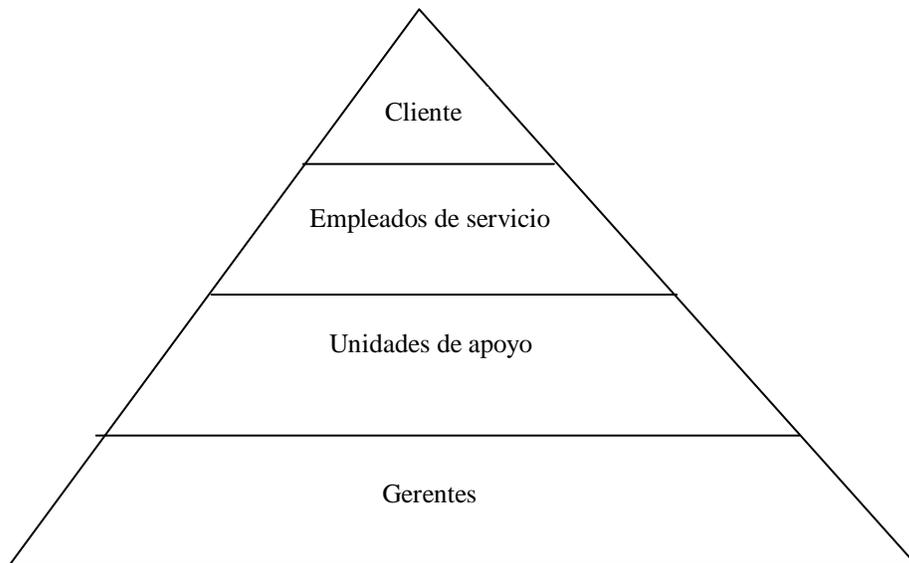
Dicho cambio impactó de gran manera a las organizaciones que no estaban acostumbradas a buscar a sus clientes sino a que ellos vinieran en su búsqueda. Gracias a esto, toda la dinámica cambió y hoy en día se ve una mayor oferta, lo que exige a las organizaciones a prestar un servicio que sea *“eminente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado, lo demanda constantemente, ya no quiere recibir más de lo mismo”*⁹.

⁸ HOROVITZ, JACQUES. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Bogotá. 1994. Pág. 2-3.

⁹ RODRIGUEZ ESTRADA, MAURICIO. ESCOBAR BARRERO, RICARDO. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Pág. 3

1.2.2 La gestión humana frente al servicio

Al cambiar el dinamismo del mercado, también se dieron grandes cambios dentro de las organizaciones pues debieron reevaluar el servicio que se le estaba prestando al cliente. Para lograrlo, debían empezar a nivel interno pues, tal y como lo mencionaba Mauricio Rodríguez, aunque *“el cliente es la razón de ser de mi empresa... el empleado es la persona más importante de mi organización. De mi apoyo y estímulo depende que esté motivado y capacitado para dar un excelente servicio”*¹⁰.



*Pirámide invertida de una empresa orientada hacia el cliente definida por Karl Albrecht*¹¹.

“La tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo y la última recesión han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes. En consecuencia, el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica. Se solía considerar como un gusto. Ahora se considera como una fuerza positiva para el

¹⁰ RODRIGUEZ ESTRADA, MAURICIO. ESCOBAR BARRERO, RICARDO. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Pág. 29

¹¹ *Ibíd.*, Pág. 35

aumento de las ventas y para reducir el costo de ventas”¹². Para sobresalir en el mercado, las organizaciones deben contar con un diferencial que los caracterice, el factor que facilita el logro de dicho cometido es la prestación de un excelente servicio al cliente. Esta mentalidad de servicio debe ser acogida por todos los miembros de la organización y de esta manera, ser coherente entre la filosofía y el comportamiento en todos los niveles jerárquicos de la misma, tomando conciencia que tanto el cliente interno como el externo tienen igual importancia. La satisfacción del cliente interno conlleva a la lealtad y por lo tanto, a la dedicación y al esmero en su trabajo lo que se verá reflejado en el trato con el cliente.

Los funcionarios deben ser capacitados de manera constante pues el servicio debe ser cada vez mejor, los clientes son cada vez más exigente gracias a que el mercado se encuentra saturado de productos sin mayor diferencia que la marca. Por esta razón, la verdadera ventaja competitiva la obtendrá la organización que logre sintonizarse con su cliente y hacerle ver que no está tras su compra sino tras su plena satisfacción, esto se logrará por medio de una promesa de venta realista que tendrá como resultado a un cliente fidelizado con la marca.

¹² ALBRECHT, KARL. Gerencia del servicio. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 2000. Pág. 7

1.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO SISTEMA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones poseen diferentes elementos que las conforman y las complementan entre sí. Teniendo esto presente, podemos afirmar que está principalmente conformada por personas que tienen la capacidad innata de comunicarse de manera verbal, no verbal, escrita, entre otras. Este punto es clave, pues de la comunicación interna depende el clima y el desempeño que tengan los funcionarios y en sí, la organización.

La herramienta de comunicación es el medio mediante el cual los funcionarios pueden relacionarse con sus superiores y con sus iguales. Tal y como lo menciona Carina Mazzola *“generalmente en las empresas no existen canales formalizados de comunicación ascendente, pero sí descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego”*¹³. Es decir, es necesario aprender a valorar los tipos de comunicación que deben estar implementados en las empresas. Dicha comunicación debe darse tanto de forma descendente como ascendente pues es vital que tanto los Directivos como todos los funcionarios estén enterados de los movimientos de la organización y además, tengan en cuenta las opiniones y estén al tanto del desempeño de las personas a su cargo.

Al hacer buen uso de la comunicación interna en la organización, se podrá distribuir la información de manera ordenada y adecuada con el fin de dar coherencia a los proyectos planteados institucionalmente. La comunicación también servirá como canal mediante el cual los funcionarios podrán expresar sus ideas y opiniones frente a las funciones que tienen a cargo. De esta manera, se sentirán escuchados y valorados, lo que tendrá como resultado una mayor alineación de objetivos y propuestas en pro del buen funcionamiento de la empresa.

¹³ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>

Para que esto se logre, es necesario contar con un líder que oriente a los funcionarios y que tome la comunicación interna no como una moda sino como parte fundamental de la cultura organizacional. Este liderazgo es vital pues la comunicación servirá sólo si cada uno de los empleados funciona de manera correcta tanto a la hora de ser emisor como a la de ser receptor. Es primordial que se de a conocer la información pertinente frente a temáticas que estén relacionadas con la visión, objetivos y valores; además, es necesario que los funcionarios tengan clara la misión de la empresa, para así establecer los parámetros para canalizar los mensajes y traducirlos de tal manera que sean comprendidos por todos.

En definitiva, es necesario tener una buena comunicación con el cliente interno, pues de esta manera sentirá el apoyo de la organización, lo que lo impulsará a trabajar con mayor dedicación y esfuerzo, lo que se verá reflejado en el aumento de productividad. Esta comunicación debe estar gestionada de la manera correcta para poner en ejecución estrategias que incrementen su competitividad frente al mercado.

1.4 LA IMAGEN CORPORATIVA COMO FACTOR EXTERNO COMPETITIVO

Actualmente, la comunicación se ha convertido en una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las empresas y pieza clave para su posicionamiento en el mercado pues a través de ella se crea una imagen determinada que generará recordación en las personas. Por esta razón, es indispensable que exista una buena comunicación tanto interna como externa en la organización para causar un verdadero impacto y atraer más clientes.

La comunicación externa en este caso son el entorno y los factores del medio que pueden llegar afectar a la organización, allí se encuentra información que puede impactar de manera negativa los procesos que se llevan a cabo, por lo tanto, es indispensable que los funcionarios den y reciban información para saber acerca del entorno y así mismo, envíen información sobre la organización. Además, funciona como generadora de mensajes que crean y fortalecen las relaciones con el público y se encarga de proyectar una imagen sólida y positiva de la organización que cause gran impacto.

¿Por qué es importante para las organizaciones saber sobre el entorno que las rodea? Porque así se podrán determinar los sucesos que están afectando a la sociedad y a la competencia para así, poder formular y establecer las estrategias y objetivos que permitirán dirigir y encaminar sus dinámicas internas en beneficio del cliente externo, proyectando una imagen sólida y de prestigio que consolidará aún más a la empresa en el mercado.

Aunque en el mercado encontramos miles de productos y servicios con las mismas características y precios, el cliente se inclina por aquellos de los que tenga una mayor y mejor percepción de imagen, la cual es lograda por medio de planes estratégicos que las empresas han trazado para alcanzar un posicionamiento de la marca. Dichas estrategias deben formularse según sea la focalización estratégica a interiorizar por los funcionarios, lo que dará como resultado una imagen tanto interna como externa y que determinará el segmento de público a trabajar.

1.5 EL USO DE LAS EMOCIONES PARA LA CREACIÓN DE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

“El marketing emocional es la búsqueda en el ámbito de toda la empresa de una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan tan valorados y bien cuidados que se desviarán de su camino para ser leales”. Para alcanzar una ventaja competitiva es necesario innovar y ser creativos a la hora de prestar el servicio y así, captar la atención del cliente. El marketing emocional es un enfoque centrado en darle la importancia necesaria al cliente en la cultura organizacional, por medio de la implementación y estandarización de procesos mediante los cuales se logre satisfacer sus expectativas. Este marketing se enfoca en trabajar en los sentidos, las emociones y los sentimientos naturales en el ser humano, de tal manera, que la organización deba encargarse de crear experiencias que forjen vínculos de clientes con la misma.

Esta implementación de la cultura debe venir del interior de la organización, pues se trata de buscar lo que desean los clientes para así, poder ofrecérselo. Es la manera en como la empresa ayuda al cliente y hace que este se sienta a gusto tanto con los productos como con el servicio prestado. Es dejar de ver al cliente solo como esto y pasar a crear vínculos que generen lealtad a la marca, por medio de experiencias que el cliente deberá percibir antes y después de la prestación del servicio.

Toda empresa tiene una identidad de marca, es decir lo que aspira ser para sus clientes, sin embargo la imagen de marca es lo que realmente reflejan en el mercado; lo ideal para una organización es crear una coherencia entre la identidad y la imagen y así, crear un lazo de confianza con el cliente que se dirigirá a él no sólo por los productos o servicios ofrecidos sino como parte de la lealtad hacia la marca que ha creado y fortalecido gracias a la relación creada con la empresa.

1.5.1 Momentos de verdad

El momento de verdad es “cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con la organización y obtiene una impresión de su servicio”. Al no conocer los procesos que se realizan al interior de la organización, el cliente se guía por lo que ésta hace por él. Debido a lo anterior, encontramos la importancia de controlar cada momento de verdad, ya que a partir de éste será calificada la calidad del servicio.

Las organizaciones deben plantear estrategias donde los momentos de verdad estén direccionados a la satisfacción de las necesidades de los clientes; sin embargo, si estos no son satisfechos, éste se convertirá en un momento crítico de verdad donde el funcionario, y la organización en general, debe controlar la situación para crear una buena impresión. Gracias a estos momentos críticos, es posible hacer las mejoras requeridas al servicio, para así, ofrecer uno cada vez mejor.

Capítulo II

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD

2.1 HISTORIA

Empresa de capital 100% Huilense con una permanencia de 46 años de antigüedad en forma ininterrumpida otorgando una total y absoluta confianza en el Huila y en Colombia como comerciantes de vehículos automotores.

Los socios fundadores hicieron sus primeras negociaciones con la empresa Caribe S.A. adquiriendo maquinaria agrícola, posteriormente hicieron contactos con la Dodge en la época en que llegaron al país lo Microbuses Austin y el vehículo Simca en 1959. Luego de concretar los capitales, inicia labores el 19 de Abril de 1963 como Sociedad Ltda., legalizando la sociedad en la Notaria Segunda de Neiva, y el 8 de Agosto de 1972 se transforma en Sociedad Anónima por escritura pública 721.

Es un concesionario autorizado de GM COLMOTORES, en la distribución de toda la línea de productos CHEVROLET, como son: vehículos, repuestos y servicios técnicos.

El nombre de la empresa surgió de tomar las dos primeras letras de los apellidos de los socios fundadores

ERNESTO Y MILCIADES

CABRERA POLANIA

LUIS ALFONSO

ESCOBAR VELEZ

HERNANDO

CALDERON YUSTRES

Además de la comercialización de vehículos nuevos, ventas de repuestos y servicios, de revisiones post-venta, de toda la gama de automotores Chevrolet; la Sociedad presta servicios de avalúos comerciales y mantenimientos especializados con personal entrenado

por GM COLMOTORES, a flotillas de reconocida imagen quienes exigen altos niveles de calidad en los servicios requeridos.

CAESCA S.A. mantiene aprobado el contrato de concesión con General Motor Colmotores para el Huila Caquetá y Putumayo. Por esta razón ha creado sucursales en las ciudades de Florencia, Pitalito teniendo la oficina principal en la ciudad de Neiva con atención en dos puntos de ventas ubicados estratégicamente en la ciudad: Avenida 26 # 35-96 contiguo a los Almacenes Éxito y Centro Comercial San Pedro Plaza, y la Calle 21 # 4-50 frente al Centro de Convenciones de Neiva.

2.2 FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 Misión

FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA		
MISIÓN	<i>“Ofrecer productos y servicios del sector automotriz, con alta tecnología para obtener la total satisfacción de nuestros clientes, teniendo en cuenta los principios de calidad y efectividad que nos permita mantener el liderazgo en el mercado regional que garantice a nuestros colaboradores condiciones de crecimiento personal y profesional”.</i>	Es una misión creada a partir de los cimientos de la cultura organizacional, se centra en lograr la satisfacción tanto del cliente interno como el cliente externo y así, establecer una imagen corporativa estable y notoria en el mercado.

2.2.2 Visión

FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA		
VISIÓN	<p><i>“CAESCA S.A. en el año 2010 continuará como líder en la comercialización de vehículos, productos y servicios del sector automotriz, siendo admirada y reconocida por la comunidad con procesos de óptima calidad, fortaleciendo la lealtad de nuestros clientes, manteniendo niveles de solidez, rentabilidad y crecimiento que satisfagan las expectativas de los accionistas”.</i></p> <p>Propuesta para una nueva visión:</p> <p><i>“CAESCA S.A. en el año 2020 seguirá siendo el líder en productos y servicios del sector automotriz, teniendo como base el mejoramiento continuo obtenido por el trabajo de un equipo de calidad capaz de responder de manera ágil y eficaz a los cambios del mercado; se forjarán fuertes vínculos con los clientes como sinónimo de lealtad, creando así, un diferencial único que nos identifique y a la vez</i></p>	<p>Esta visión se encuentra presente en los planes y proyectos que se desarrollan en la empresa, por esta razón puede decirse que para el 2010 se habrá logrado la mayoría de objetivos que allí se encuentran estipulados. A partir del 2011 será necesario redefinir la visión, proponiéndose nuevas metas a cumplir.</p> <p>La visión que propongo no sólo está centrada en mantenerse como líder en el sector automotriz sino que propone como estrategia competitiva el crear y fortalecer los vínculos con los clientes por medio de una lealtad creada a partir de una relación empresa-cliente. Es una visión que</p>

	<i>nos haga más competitivos.</i>	deberá ser revisada nuevamente en 10 años para evaluar su proceso y plantear las nuevas metas.
--	-----------------------------------	--

2.2.3 Valores

FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA		
VALORES CORPORATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y respeto Trataremos a nuestros clientes como quisiéramos ser tratados, siendo sinceros y honestos. • Lealtad y compromiso Buscaremos la fidelidad de nuestros clientes ofreciéndoles productos y servicios Premium. • Responsabilidad y cumplimiento Actuaremos de acuerdo a la ley, cumpliendo estándares y políticas corporativas. • Solidaridad y voluntad de servicio Personal comprometido, trabajando en equipo con capacitación permanente acorde a las nuevas exigencias. 	Los valores están formulados de manera correcta, sin embargo, no deben estar dirigidos solamente al cliente externo sino también al cliente interno pues una de las principales falencias existentes en la organización es debido a la falta de compromiso que se presenta en el trabajo por parte de los funcionarios.

2.3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE NEGOCIOS		
<p>Objetivo: El Plan de Negocios está diseñado para cada una de las áreas de la organización, con el fin de fijarse metas que serán evaluadas de manera anual y que permitirán seguir un proceso de desarrollo y de mejora continua.</p>		
Descripción	Importancia en comunicación	Ejes de acción
<p>Fidelizar a nuestros clientes ofreciéndoles excelentes servicios y valores agregados de marca para mantener la solidez financiera, comercial y operacional de los concesionarios soportando el liderazgo de la marca en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva sede con mejor atención para nuestros clientes. • Nuevo Chevy Express • Disminuiremos nuestros tiempos de entrega al tener un mejor inventario. • Se cotizarán y ofrecerán accesorios a todos los vehículos que ingresen al taller, como servicio 	<p>La comunicación nos ayuda a analizar el mercado actual para observar de cerca a la competencia y así, ofrecerle algo mejor al cliente.</p> <p>Esto se verá reflejado en el ofrecimiento de un valor agregado en el producto o servicio, según se decida, con el fin de atraer y fidelizar al cliente con nuestra marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de marketing • Imagen corporativa

agregado para nuestros clientes.		
Fortalecer y mantener una estructura financiera sólida en los concesionarios Chevrolet para lograr competitividad a corto, mediano y largo plazo.	Crear una imagen sólida en el mercado, gracias a la cual los clientes podrán identificar y asociar inmediatamente a la marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa
Impulsar el negocio de vehículos usados, mediante la implementación de programas con valores agregados, que permitan generar lealtad a la marca. Venta de vehículos nuevos Chevrolet, P&A, F&I, constituyendo esta línea de negocio, como una alternativa para el mejoramiento de indicadores de competitividad del concesionario.	La comunicación será el medio por el cual se atraerán clientes interesados en la compra de vehículos usados. Para ello se implementarán campañas que atraigan nuevos clientes al concesionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Mercadeo
Fidelizar a nuestros clientes Chevrolet ofreciéndoles excelentes servicios y valores agregados de marca para mantener la solidez financiera, comercial y operacional de los concesionarios soportando el liderazgo de la marca en el país.	Debido a la competitividad que existe en el sector automotriz es necesario ofrecer un valor agregado en el servicio prestado al cliente para así, tener mayores posibilidades de fidelizarlo. Por medio del conocimiento de las necesidades y	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de marketing • Imagen corporativa • Servicio al cliente

	<p>requerimientos del cliente se puede plantear un plan estratégico basado en el uso del marketing para vender y hacer más fuerte la imagen de la empresa en el mercado.</p>	
<p>Ofrecer un excelente portafolio de productos y servicios para suplir todos los segmentos del mercado y necesidades del cliente, con el objetivo de seguir consolidando el liderazgo en Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el Liderazgo en el segmento de Taxis • Hacer alianzas estratégicas con empresas de transporte urbano, para planes de reposición de vehículos • Enfocarnos en el Mercado de jóvenes profesionales y estudiantes. • Continuar con Playas de ventas en Universidades, centros 	<p>Está centrado en la imagen corporativa de la empresa, pues fortaleciendo sus productos y servicios será cada vez más atractiva para los clientes. En este punto también juega un papel importante el reconocimiento de las necesidades actuales del público al que estamos dirigidos y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa

<p>comerciales, Empresas públicas y privadas, para dar a conocer la variedad en este segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bases de datos especializadas • Resaltar las ventajas comparativas de nuestros utilitarios frente a la competencia. (Precio, servicio post-venta, chevy-star) • Continuar con puntos de ventas en los centros Comerciales y Supermercados de las Principales Ciudades del Departamento. • Mantener tabla de incentivos para asesores comerciales que negocien con menos descuento • Ofrecer valores agregados y ventajas del concesionario a nuestros clientes 		
---	--	--

2.4

PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN

2.4.1 Destino Interno nacional

El equipo humano contratado es personal de la región en un 95%, están altamente capacitados tanto en la parte administrativa como operacional. La contratación se encuentra distribuida entre personal de nómina y personal de cooperativas de trabajo asociado de la siguiente manera:

PERSONAL NÓMINA	
Hombres	3
Mujeres	6
Total	9

Tabla 1

PERSONAL COOPERATIVAS			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
AL INSTANTE	7	3	10
CONTACTOS	8	6	14
MANOS UNIDAS	15	20	35
AUTOTEC	35	0	35
AUTODEALER	11	5	16
CONSAT	2	0	2
CHEVYPLAN	8	11	19
GESTORES	2	0	2
GRAN TOTAL	88	45	133

Tabla 2

Las cooperativas que prestan el servicio son:

- Al Instante, es la cooperativa que se encarga del personal para servicios generales (aseo y cafetería) y el que controla ingresos y salidas de los diferentes establecimientos.
- Contactos, es la cooperativa que se encarga de enviar el personal para prestar los servicios en las áreas de caja, pagaduría, sistemas, contabilidad, cartera, mensajería y secretarías.
- Autodealer: Maneja el personal administrativo para las áreas de administración de taller de servicios, repuestos, servicios rápidos con sus respectivos coordinadores, asesores de servicio y asesores comercial en repuestos.
- Manos unidas: Es la que se encarga de todo el personal asesor en ventas de vehículos, contact center, área de negocios y bases de datos.
- Autotec: Es la encargada de prestar los servicios para las áreas de latonería, pintura, mecánica especializada, gas natural vehicular, servicios rápidos y lavados.

Así mismo, la empresa mantiene vigente contratos de cooperación docente con los cuales se da espacio a estudiantes universitarios y a estudiantes de bachillerato técnico para que puedan realizar sus pasantías en las diferentes áreas de la empresa. (No hay personal SENA, pues para cumplir los requisitos del mismo se necesitan como mínimo 20 funcionarios en nómina).

2.4.2 Destino mercantil

La empresa maneja los productos hacia todo tipo de clientes que necesiten vehículos particulares como automóviles, públicos (de pasajeros como busetas, busetones), de carga (camiones, NHR, NPR, NKR, KODIAC, camionetas para servicios intermunicipales y de carga tales como: LUV y LUVDIMAX a gasolina y Diesel).

CAESCA S.A. tiene el 47% del mercado en la región y en cada segmento existen competencia. En automóviles tienen a la RENAULT, HYUNDAI Y TOYOTA. En camionetas a NIZAN y a TOYOTA. En el transporte pesado la competencia está dada por marcas como INTERNATIONAL y MERCEDES BENZ.

GM COLMOTORES participa en la asesoría tanto de mercado como de capacitación en forma directa, desarrollando programas estandarizados en todos los concesionarios de la red en el país. Las empresas que desarrollan los programas para la red de concesionarios del país son: PMK SICOMARKETING, entidad que capacita a asesores comerciales y personal administrativo y el CET (Centro de Entrenamiento Técnico) es el encargado de capacitar los técnicos. CESVI COLOMBIA es la entidad encargada de dar capacitación y certificar los talleres en las áreas de latonería y pintura.

2.4.3 Destino entorno

La empresa está afiliada al gremio de ASONAC que reúne a todos los concesionarios del país, ASOPARTES, relacionado con repuestos, directamente en la región con FENALCO, y adicional se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio.

En cuanto a la RSE, la empresa lo hace por medio de donaciones a los programas desarrollados por las primeras damas de la región y a un Colegio femenino administrado por monjas de la Sagrada Familia.

2.5 ÁREAS FUNCIONALES

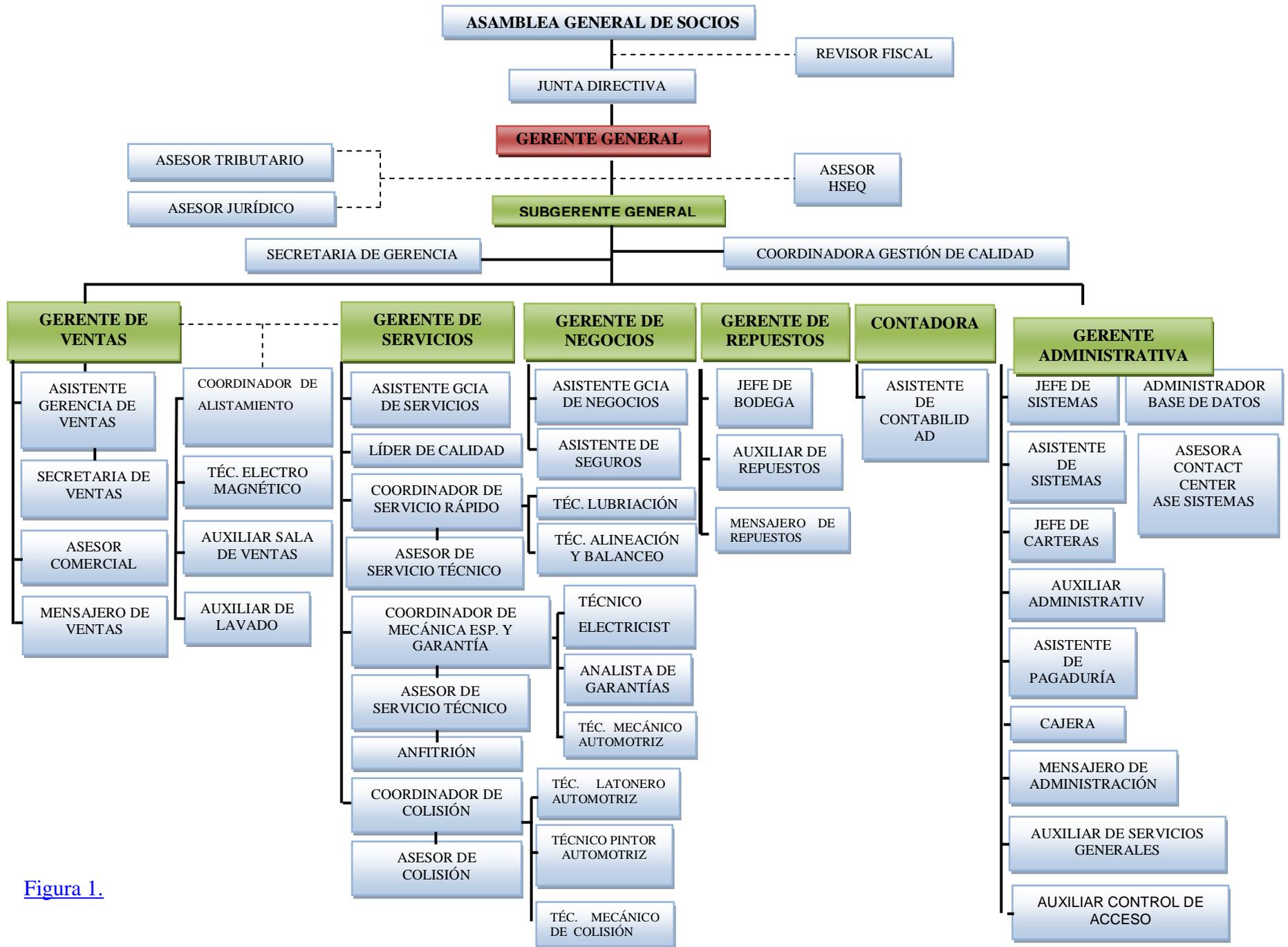


Figura 1.

- **DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL:** Es el encargado de formular políticas y adoptar planes y programas para su ejecución, para el crecimiento y desarrollo integral de la empresa. Además, documenta, establece, implementa, mantiene y mejora el Sistema de Gestión de la Calidad.
- **DEPARTAMENTO DE VENTAS:** Coordina la comercialización de vehículos de acuerdo a las políticas de la Gerencia General. Así mismo, es la encargada de presentar cronogramas con planes y programas que permitan el desarrollo del área y el incremento de venta de vehículos.
- **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS:** Es el encargado de velar y hacer cumplir las políticas y lineamientos a las áreas de la empresa. Además de administrar, dirigir, planear y controlar la prestación del servicio post-venta en el concesionario.
- **DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS:** Es la encargada del desarrollo de negocios de vehículos mediante la gestión de créditos para los clientes.
- **DEPARTAMENTO DE REPUESTOS:** Atiende las necesidades de repuestos por garantía que soliciten los clientes. Se encarga de realizar un inventario de los productos vigentes y en rotación. Y promueve planes que intensifiquen la venta de repuestos.
- **DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA:** Se encarga de todos los hechos económicos (informes financieros, elaboración de facturas de ingresos, causas de compras y gastos) de la empresa, para que a partir de estos, el personal pueda tomar las decisiones respectivas de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:** Es el encargado de controlar la parte administrativa, de personal y financiera en todas las áreas de la empresa. En cuanto al Contact Center, se centra en medir el grado de satisfacción de los clientes como de la recepción de sugerencias, quejas y reclamos y de la promoción de campañas, productos y servicios.

PROCESOS EN LA EMPRESA

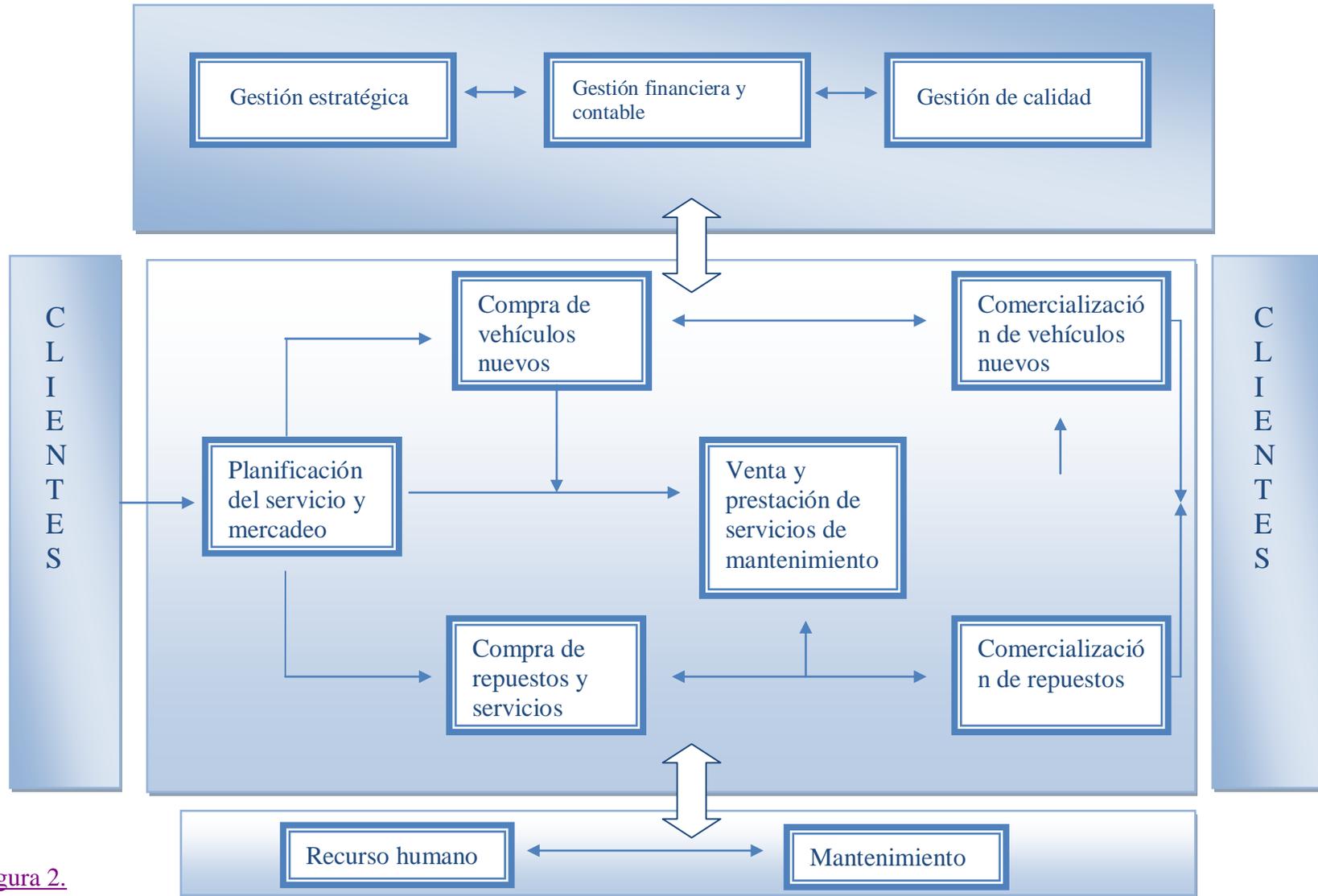


Figura 2.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EJES DE ACCIÓN
Proceso de gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y diagnóstico de la organización. • Definición del direccionamiento estratégico (Misión y Visión) • Establecer los objetivos estratégicos y de calidad y realización del Plan de Negocios • Identificación y priorización de procesos • Establecer Política de Calidad • Definir indicadores y metas de Gestión • Seguimiento a indicadores y metas • Realizar Revisión por la Dirección • Establecer las acciones necesarias incluyendo la asignación de recursos • Hacer seguimiento a las acciones tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad corporativa • Imagen corporativa • Cultura organizacional
Proceso de gestión financiera y contable	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades de recursos financieros y proyección de crecimiento • Elaborar el presupuesto definiendo rubros por actividad • Evaluación mensual de la ejecución presupuestal por área • Suministrar y controlar los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos • Realizar las actividades contables de 	

	<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de cartera • Realizar Pagos a proveedores • Pago de nomina • Pagos de impuestos y aportes 	
<p>Proceso de gestión de calidad</p>	<p>CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de documentación de los procesos, procedimientos, registros, manuales, etc. • Elaborar los documentos y establecer formatos si se requieren. • Revisar y aprobar los documentos • Editar, codificar, y actualizar versión • Elaborar y/o actualizar listado maestro de documentos y el control de registros • Distribuir documentos internos y externos • Controlar documentos obsoletos • Determinar y controlar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición final de registros <p>AUDITORIAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programa de auditorías • Elaborar plan de auditorías de acuerdo a criterios • Realizar auditorias 	

	<ul style="list-style-type: none">• Generar informe de auditorías internas• Establecer acciones para hallazgos• Ejecutar seguimiento a las acciones preventivas y de mejora provenientes de las auditorías. <p>ACCIONES CORRECTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de causas de No Conformidades y reclamos de los clientes• Establecimiento de acciones correctivas• Implementación de acciones correctivas• Verificar la eficacia de las acciones correctivas• Cierre de las No Conformidades y reclamos <p>ACCIONES PREVENTIVAS Y DE MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación de las causas de las No Conformidades potenciales• Establecimiento de acciones preventivas y de mejora• Implementación de acciones preventivas y de mejora• Verificar la eficacia de las acciones	
--	--	--

	preventivas y de mejora	
Procesos de planificación del servicio y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes • Ofrecimiento del portafolio de servicios (vehículos, repuestos y servicio postventa) • Agendamiento de citas para atención en el taller • Realizar campañas de seguridad • Detectar las necesidades del cliente • Revisión de los requisitos para determinar la capacidad de la organización para realizar el servicio • Realizar encuestas de satisfacción para todas las áreas de la empresa. • Elaboración y presentación de informes referentes a la satisfacción de los clientes • Organización de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Comunicación externa (marketing)
Proceso compra de vehículos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de pedido en firme, por parte de la gerencia de ventas • Recepción de vehículos nuevos • Solicitud de facturación de pedidos • Actualización de inventarios • Reporte de Alistamiento • Alistamiento de vehículos • Colocación de vehículos en vitrina 	
Proceso comercialización de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de presupuesto vehículos a comercializar (anual) • Recepción del cliente • Realizar Cotización • Consulta de convocatorias de 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente

	<p>contratación tanto públicas como privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de pliegos y términos de referencia • Detectar las necesidades del cliente • Revisión de los requisitos para determinar la capacidad de la organización para realizar el servicio • Elaboración y presentación de propuestas • Revisión y legalización de contratos • Elaboración de Contratos • Formalización de Pedidos • Consecución, aprobación y desembolsos de créditos • Instalación de accesorios • Elaboración de Factura de ventas • Matrícula del vehículo • Vehículo entregado al cliente 	
<p>Proceso venta y prestación de servicio de mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de vehículos • Apertura Orden de trabajo • Inventario • Asignación de técnicos • Diagnóstico • Cotización trabajos • Autorización trabajos • Gestión repuestos • Reparación • Prueba de ruta • Verificación de la reparación • Alistamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria de reparación • Facturación y Entrega • Comité de Calidad • Análisis de datos 	
<p>Proceso compra de repuestos y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y procesar las requisiciones de materiales y servicios • Establecer los materiales y servicios <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor exclusivo GM COLMOTORES, cuando no se tiene el producto se les solicita. • Determinar los posibles proveedores • Evaluar la hoja de vida o presentación del proveedor • Seleccionar proveedores e incluir en lista de aprobados • Acuerdos con los proveedores • Elaboración de orden de compra • Recepción de productos y servicios comprados • Evaluación del servicio – compra • Calificación y seguimiento a proveedores • Reevaluación de proveedores 	
<p>Proceso comercialización de repuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedido • Cotización o propuesta sistematizada • Compra sobre pedidos • Sugerido vendedores • Reposición de Repuestos • Entrega de mercancía • Manejo de material obsoleto • Manejo de material averiado 	

<p>Proceso recurso humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer necesidades de personal • Publicación en medios de comunicación masivos o entes educativos de la región de los perfiles a ofertar. • Selección de hojas de vida que cumplan requisitos del perfil • Llamado a entrevista o prueba de conocimiento del cargo (administración) • Evaluación del jefe de área • Aplicación de prueba psicotécnica • Contratación del personal • Evaluación del desempeño del personal • Establecer necesidades de capacitación específica • Ejecutar el Programa de Capacitaciones • Realizar gestión de subcontratación del personal • Seguimiento al personal subcontratado • Realizar comunicaciones internas • Reportar no conformidades del proceso • Establecer y ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Cultura organizacional
<p>Proceso mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección del estado de los equipos, herramientas y dispositivos de medición 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el programa de mantenimiento preventivo • Realizar mantenimiento de equipos de computo • Ejecutar los programas de calibración de dispositivos de medición • Realizar verificación de los equipos de medición • Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora 	
--	--	--

2.7 GESTIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL

2.7.1 Comunicación de Dirección

El gerente general es el encargado de reunirse con el gerente de ventas, de servicios, de negocios, de repuestos y el administrativo para discutir acerca de los proyectos y planes que maneja cada área. Estos gerentes comunican a sus personas a cargo las decisiones que se tomen. En la organización se hace evidente una comunicación de tipo vertical descendente. No hay una estructura de comunicación como tal en la empresa. La comunicación se maneja de acuerdo a la información entrante y saliente de cada área.

2.7.2 Comunicación de Marketing

Forma	Descripción del análisis
Publicidad	La publicidad se maneja primero por GM Colmotores, quien de cada vehículo que vende cobra al concesionario 1.5% adicional, el que destina a la publicidad de radio, televisión y prensa escrita. Y la segunda, es la publicidad local también por radio, prensa y volantes que se distribuyen según sean los eventos que el concesionario esté por realizar o quiera promocionar. La publicidad local debe cumplir con las normas establecidas por GM Colmotores, quien le reembolsa un 30% del costo pagado al concesionario que cumpla con ellas.
Mercadeo	Aunque el área de mercadeo no existe como tal, el área de bases de datos, quien a su vez maneja el área de contact center, es donde se desarrollan las campañas de fidelización de clientes, encuestas, ofrecimientos de nuevos productos, prospección de clientes, teniendo en la actualidad cerca de 3.000 clientes. Adicional, se hacen campañas de atención de servicios de taller a los vehículos de los clientes radicados en Pitalito o Florencia.

Relaciones Públicas	Las relaciones con el cliente las manejan directamente los asesores comerciales y los gerentes de las áreas respectivas con visitas y continuas comunicaciones escritas, que se desarrollan a través del programa denominado GM difference, que significa, marcar la diferencia en la atención con el cliente.
Ventas	Existen varios tipos de ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas al cliente directo • Por licitación • Por consorcio (chevy plan)

2.7.3 Comunicación organizativa

Forma	Descripción del análisis
Comunicación interna	La comunicación interna es de Gerente a su grupo directivo, y el grupo directivo hacia el resto del personal.
Bienestar	Dentro de contrato, ya sea por nómina o prestación de servicio, o a través de cooperativas de trabajo asociado no se especifican temas de desarrollo de bienestar. Sin embargo, la empresa tiene establecido cuatro actividades como son: Las festividades del San Pedro, que generalmente se celebran con un reinado interno seguida de una comida y una fiesta para todo el personal, invitando

	<p>proveedores y clientes especiales. En diciembre, se realiza la fiesta de Navidad para los niños con un regalo para cada uno de los hijos de los funcionarios acompañado por un festejo especial de la fecha. Y para el personal de empleados se realiza una fiesta y cena de navidad. Por el cumplimiento del programa que desarrolla GM Colmotores con todos los concesionarios, si se clasifica en el primer lugar el personal que haya participado viaja al destino nacional escogido por la Gerencia (Santa Marta, Cartagena, San Andrés y el Eje Cafetero, han sido los destinos de los últimos años regalados como premio a todos los funcionarios, los cuales son viajes otorgados con todos los gastos pagos).</p>
Relación con los accionistas	<p>La empresa cuenta con cinco accionistas que corresponden a la familia y dueño de la misma. Existe una continua la relación de información entre ellos y la empresa.</p>
Medios de información y de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Correos electrónicos y comunicaciones escritas. • Externos: Correos electrónicos y circulares.

2.8 FACTOR TECNOLÓGICO

2.8.1 Sistemas de información de la organización

Los sistemas de información son considerados una herramienta de comunicación en las empresas gracias a que permiten generar espacios para el intercambio de información entre todos los funcionarios de la organización y su consecuente interpretación y análisis. La buena utilización de este recurso se consolida como una ventaja competitiva en el mercado debido a la formulación de planes estratégicos que responden a las necesidades de los clientes.

2.8.1.1 CRM

CAESCA S.A. cuenta con el departamento de Contact Center el cual está conformado por un ingeniero de base de datos y cinco operadoras, las cuales tienen como objetivo:

- Medir el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- Agendamiento de citas de mantenimiento preventivo y trabajos correctivos para vehículos.
- Ofrecimiento de servicios adicionales y gratuitos.
- Centro de consulta.
- Centro de Peticiones Quejas y Reclamos (PQR)s
- Generar campañas de ventas y posventa.

El enfoque que se le ha dado al área es la de permitir mayor agendamiento de clientes, brindándoles fecha, tipos de servicios de accesorios y precios con los cuales los clientes pueden hacer una mejor programación de recursos y tiempo con el fin de mantener en óptimas condiciones el vehículo adquirido en CAESCA S.A..

2.8.1.2 Intranet

CAESCA S.A. cuenta con un departamento de sistemas altamente especializado el cual conecta con red propia a la oficina principal con sus diferentes puntos de venta, agencias y con la Fabrica GM Colmotores que se enlaza en tiempo real.

2.8.1.3 Página Web

La página Web es <http://caesca.8k.com/> en donde los clientes pueden encontrar la información acerca de los productos y servicios que ofrece la organización.

2.8.1.4 Sistemas Asterick

Para la comunicación telefónica interna y externa utiliza la tecnología de punta, con 30 líneas y 100 extensiones.

2.9 FACTOR POLÍTICO

2.9.1 Leves y reglamentos

Los requisitos legales que aplican para el servicio son:

- Código de Comercio vigente
- Código Civil vigente
- Disposición de mantener un mecanismo para la recepción y trámite de peticiones quejas y reclamos de acuerdo a los artículos 11, 12, 13 y 29 del decreto 3466 de 1982 y la circular externa numero 9 y Resolución 777 de 1993 de la superintendencia de Industria y comercio.

Adicionalmente y para poder cumplir con los estándares de calidad CAESCA S.A. se certificó desde el año 2005 bajo la norma ISO 9001- 2000 bajo la dirección de la firma

certificadora Boreau Veritas manteniendo las auditorias durante dos años consecutivos y espera en septiembre del presente año la recertificación.

Además desarrolla con la asesoría de GM Colmotores el programa denominado GM Difference para los procesos de calidad solicitados por la casa Matriz los cuales llevan a estandarizar los procesos propios con los de la norma ISO.

Capítulo III

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FICHA TÉCNICA DEL DIAGNÓSTICO	
Grupo objetivo	Funcionarios de CAESCA S.A ubicados en la sede de Neiva.
Técnica	Cuantitativa
Clase de investigación	Medición del clima organizacional
Instrumento	Formulario de encuesta de 51 preguntas
Total de contactos	79
Trabajo de campo	Agosto
Realizado por:	Andrea Bustos Rey

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento, en el que a partir de la información disponible, se busca establecer criterios relevantes con el fin de entablar la mejor aproximación a la realidad. Para lograr lo anterior, se debe pensar con la premisa de la objetividad en el desafío de tener en cuenta la experiencia y las conclusiones que el observador y el observado extraen de la misma.

El instrumento que se aplicó en CAESCA S.A para medir el clima laboral fue construido según la escala de Likert, donde se presentan una serie de afirmaciones que las personas encuestadas deben responder de manera aprobatoria o desaprobatoria. Consta de siete variables con un determinado número de ítems como aquí se muestra:

VARIABLES	ITEMS
Orientación organizacional	1 a 9
Administración del talento humano	10 a 15
Estilo de dirección	16 a 25
Comunicación e integración	26 a 31
Trabajo en grupo	32 a 36
Capacidad profesional	37 a 44
Medio ambiente físico	44 a 51

La escala de calificación que se le presentó a los encuestados fue:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Objetivo general: Realizar una medición del clima organizacional, con el fin de determinar cuáles son las fallas que están afectando el desempeño de los funcionarios.	
Eje de análisis	Objetivo específico
Orientación organizacional	Conocer si los funcionarios se han apropiado de la focalización estratégica de la organización.
Administración del talento humano	Estudiar la percepción de los funcionarios en cuanto a sus puestos de trabajo.
Estilo de dirección	Examinar la percepción de los funcionarios con respecto a la cadena de mando.
Comunicación e integración	Analizar los canales de comunicación existentes en la organización y cómo estos fluye.
Trabajo en grupo	Examinar la percepción de los trabajadores con respecto a los diferentes estilos de trabajo.
Capacidad profesional	Conocer la satisfacción en su trabajo con respecto a sus aptitudes técnicas o profesionales.
Medio ambiente físico	Investigar acerca de la percepción de los trabajadores con respecto al lugar donde labora.

3.3 ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO

Eje de análisis	Descripción	Sub-criterios
Orientación organizacional	Claridad de los funcionarios en cuanto a la focalización estratégica de la organización y de los recursos otorgados para el cumplimiento de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Conocimiento empresarial
Administración del talento humano	Percepción de los funcionarios frente a la distribución y ubicación de los funcionarios en los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Bienestar corporativo
Estilo de dirección	Percepción de los funcionarios acerca de las habilidades gerenciales para manejar la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional
Comunicación e integración	Intercambio de ideas ya sea por medio escrito u oral que fluyan de manera vertical u horizontal.	<ul style="list-style-type: none"> • Red de comunicación interna: Flujos de información y canales de comunicación. • Integración
Trabajo en grupo	Conocer el número de personas que trabajan de manera independiente y las que prefieren hacerlo en grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración

Capacidad profesional	Conocimientos y habilidades a nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Comunicación para la gestión del capital intelectual
Medio ambiente físico	Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias en el desempeño laboral

3.4 METODOLOGÍA UTILIZADA

3.4.1 Logística

Se realizó una investigación donde fue escogido el instrumento adecuado para ser aplicado en CAESCA, este fue presentado a la Gerente administrativa para su revisión y posterior aprobación de la aplicación de la encuesta a una muestra significativa de funcionarios. Al contar con el consentimiento de la Gerencia, se convocó a una reunión a las personas del área administrativa, en el salón de capacitación, en donde les fue explicado el por qué y para qué de la encuesta y su metodología. Esta reunión se llevó a cabo el 10 de septiembre a las 4:00pm. Con las personas de taller y ventas fue necesario aplicar la encuesta de manera personalizada ya que era imposible que dejaran su puesto de trabajo. La encuesta se aplicó el jueves en la tarde y viernes en la mañana, con un total de 79 funcionarios.

3.4.2 Las variables que se tuvieron en cuenta fueron:

- Área de trabajo
- Nivel de cargo: Directivo – Asesor – Profesional – Técnico – Asistencial
- Tiempo de servicio
- Género

3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la caracterización realizada a CAESCA S.A, se pudieron identificar siete problemas principales que pueden afectar el desarrollo óptimo de la organización en el marco de la comunicación. Gracias a esta identificación se tiene un panorama que permitirá crear soluciones a la problemática de la compañía. La metodología utilizada para su identificación, se centró en un proceso de observación, una encuesta y conversaciones informales con algunos empleados.

De acuerdo a la información obtenida hasta al momento hemos identificado siete problemas:

- Se presenta insatisfacción con respecto a las actividades de bienestar realizadas en la organización
- La organización no incentiva lo suficiente a los funcionarios para el alcance de sus objetivos y metas.
- Los funcionarios no hacen correcta utilización de los canales formales de comunicación existentes.
- Existen problemas de comunicación en algunas áreas de la organización
- En algunas áreas de la organización, no se fomenta el trabajo en grupo debido a la alta competitividad.
- Se presenta una alta contaminación auditiva en la sede de la organización.
- No hay suficiente ventilación para algunos funcionarios en su sede de trabajo.

3.5.1 Ejes de análisis y conclusiones generales por niveles de cargo

Eje de análisis	Conclusiones generales
Orientación organizacional	Mediante la investigación realizada se puede que observar que la población perteneciente a los cargos de asesor con un 59% y 29%, asistencial con un 42% y 53%, directivo 63% y 35%, profesional con un 60% y 31%, técnico con un 52% y 40%, están totalmente de acuerdo y de acuerdo respecto al conocimiento de la focalización estratégica de la empresa, gracias a lo cual trabajan en pro del mejoramiento de la entidad. Sin embargo, se puede observar que el profesional con un 9% y el asesor con un 6% se encuentran de desacuerdo en relación con esta variable.
Administración del talento humano	En el personal que labora en la entidad, se puede observar que el cargo que más porcentaje en la escala totalmente de acuerdo es el de Directivo, con un 64%, seguido por el cargo de Técnico con un 42% y el asesor con un 41%, lo cual indica que cuentan con capacitaciones realizadas para el mejoramiento de capacidades y conocimientos para la dirección de la entidad, se encuentran satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan y perciben que la entidad concede los cargos a las personas que lo merecen. Por otra parte, se observa que los cargos que se encuentran en total desacuerdo con referencia a esta variable son el asesor con un 10% y el técnico con un 7%.
Estilo de dirección	En la distribución porcentual de estilo de dirección se puede ver que el personal que labora en el cargo Directivo se encuentra totalmente de acuerdo con un 75% en la manera que lleva la dirección, comunicación, destrezas que tienen con el personal bajo su mando, seguido por el cargo

	<p>Profesional con un 61% y el Asesor con un 55%. Por otra parte, se encuentra que el cargo Técnico con un 6% y el Asistencial con un 5% se encuentran en total desacuerdo respecto a esta variable, lo que puede indicar que no tienen buena relación con su jefe inmediato.</p>
<p>Comunicación e integración</p>	<p>A través del tipo de respuestas dadas por el personal que labora en la entidad, se puede observar que el cargo con más porcentaje de totalmente de acuerdo es el Directivo con un 69%, respecto a la variable comunicación e integración, lo que indica que el intercambio retroalimentado de ideas, pensamientos y sentimientos entre los demás empleados a través de signos orales y/o escritos, ayuda a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad, al igual que los cargos profesional con un 42% y el cargo asistencial con un 60% de acuerdo. También se evidencia que con un porcentaje del 7% el cargo asesor y el técnico se encuentran en total desacuerdo frente a esta variable.</p>
<p>Trabajo en grupo</p>	<p>En esta gráfica se puede observar que el 87% del cargo Directivo se encuentran totalmente de acuerdo respecto a la variable trabajo en grupo, indicando que el trabajo que se realiza de manera interdependiente aporta habilidades complementarias para el logro de un propósito común en la empresa, de igual manera el cargo asistencial se encuentra de acuerdo con un 58% y el técnico con un 51%. Sin embargo, se puede observar que los cargos asesor con un 12%, el asistencial con un 10%, profesional con un 11% y el técnico con un 10%, están en desacuerdo frente a la presente variable.</p>

<p>Capacidad profesional</p>	<p>Con respecto a los datos obtenidos, se observa que el cargo directivo con un 88%, el asesor con un 69%, el profesional y técnico con un 60% y el asistencial con un 44%, están totalmente de acuerdo que poseen un conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan; no obstante el cargo técnico con 7% se encuentran en total desacuerdo.</p>
<p>Medio ambiente físico</p>	<p>Se puede evidenciar que el cargo directivo con un 69%, el asesor con un 48% y el profesional con un 44% están en total acuerdo respecto a la variable medio ambiente físico, lo cual indica que cuentan con las condiciones físicas necesarias para poder desarrollar su trabajo, no obstante los cargos asesor con un 15% y el técnico con un 11% se encuentran en total desacuerdo.</p>

3.5.2 Disfunciones en comunicación

Eje de análisis	Problema principal	Análisis
Administración del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta insatisfacción con respecto a las actividades de bienestar realizadas en la organización • La organización no incentiva lo suficiente a los funcionarios para el alcance de sus objetivos y metas. 	<p>Los funcionarios están satisfechos con el cargo que tienen, no obstante, sienten que la organización se ha centrado en la producción y en la administración del servicio y han descuidado al cliente interno. Aunque tienen definidos los objetivos y metas por alcanzar, no existen incentivos y pocas actividades de bienestar que los motiven y sean un aliciente para desarrollar su labor. Todas las áreas se encuentran de acuerdo con esto, dando un total de insatisfacción del 26,6%, lo que puede afectar notoriamente la calidad del trabajo a realizar.</p>
Comunicación e integración	<ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios no hacen correcta utilización de los canales formales de comunicación existentes. 	<p>La comunicación no es una variable que la organización tome como primordial. Por esta razón, los funcionarios se inclinan por informarse a través de comentarios de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Existen problemas de comunicación en algunas áreas de la organización 	<p>pasillo y no en comunicaciones formales que les suministren la información pertinente. Esto también se ve reflejado a nivel externo pues la página Web se encuentra desactualizada, lo que impide al cliente obtener información actual tanto de la organización como de los productos y servicios que la misma ofrece. Las áreas con mayor insatisfacción en este sentido son ventas, administrativo y taller. Estas deficiencias afectan los procesos, debido a que hay problemas de comunicación entre las áreas lo que impacta de manera negativa el ambiente laboral y además, impide la prestación de un servicio eficiente, eficaz y de carácter inmediato.</p>
<p>Trabajo en grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En algunas áreas de la organización, no se fomenta el trabajo en grupo debido a la alta competitividad. 	<p>Se presenta una gran competitividad entre los funcionarios, principalmente en las áreas de ventas y taller, debido a que prefieren</p>

		<p>trabajar de manera independiente sin tener en cuenta que para realizar un buen trabajo es necesario que todos estén orientados hacia un mismo objetivo, y así mismo, se apoyen unos a otros, con el fin de expandirse en el mercado.</p>
<p>Medio ambiente físico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta una alta contaminación auditiva en la sede de la organización. • No hay suficiente ventilación para algunos funcionarios en su sede de trabajo 	<p>La mayor parte de los funcionarios se encuentran insatisfechos con la contaminación auditiva que se produce en la organización. Esto se debe al trabajo realizado por el área de mantenimiento y colisión que cortan el metal de los carros con herramientas que producen grandes cantidades de ruido; este mismo ruido afecta el trabajo de los vendedores y demás trabajadores a quienes les cuesta lograr una concentración. Sin embargo, la junta directiva se niega a hacer algo al respecto.</p> <p>Por otro lado, aunque algunas partes de la organización cuentan con</p>

		<p>aire acondicionado, otras como el área de los vendedores a pesar de que cuentan con ventiladores también tienen pequeños ventanales por donde entra el sol, y en el caso de las personas de taller, mantenimiento, y todos los relacionados no tienen ningún tipo de ventilación lo que hace mucho más difícil el realizar su trabajo.</p>
--	--	---

3.5.3 DOFA

DOFA	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no posee un departamento de recursos humanos. • Faltan incentivos para los trabajadores. • No se hace una correcta utilización de los canales formales de comunicación existentes. • Existen problemas de comunicación en algunas áreas de la organización • Se presentan problemas en el medio ambiente físico en el que laboran los funcionarios. • Los trabajadores son contratados por medio de cooperativas.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con publicidad consecutiva en radio y prensa. • El público en general busca sus ofertas consecutivas. • Reconocimiento en el mercado automotriz. • Número uno en el mercado de la región.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Al contar con 46 años de experiencia, cuenta con funcionarios que poco a poco se han comprometido más con su labor. • Cuenta con locales propios y con un espacio físico amplio • Larga trayectoria en el mercado automotriz • Cuenta con tecnología de punta para la atención de los automotores y clientes
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de los precios por efecto del comportamiento del dólar y la tasa de interés. • Apertura cercana de nuevos concesionarios. • La recesión económica social afecta negativamente las ventas

Capítulo IV

4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Por la alta competitividad existente en el mercado es necesario que las organizaciones no sólo ofrezcan productos y servicios de calidad sino que se centren en la prestación de un servicio al cliente que se destaque, atraiga y fidelice a los clientes. No obstante, antes de centrarse en el cliente externo es necesario dar una mirada a nivel interno con el fin de determinar cuáles son las falencias que están afectando el desempeño de los funcionarios.

Con este plan de comunicación lo que se pretende es hacer una propuesta acerca de actividades a realizar en la organización que pueden llevar a la resolución de problemas internos que están afectando la productividad de sus funcionarios y a su vez, afectan la imagen externa de la organización.

Objetivo general: Generar un ambiente de trabajo favorable para los funcionarios, con el fin de mejorar y aumentar la productividad de los mismos y por lo tanto, contribuir al bienestar general de la organización.

Objetivos específicos de comunicación	Actividades	Destinatarios	Medios	Presupuesto	Metas	Indicadores de gestión	Eje de comunicación
Disminuir la contaminación	Hacer una campaña de	Todos los funcionarios	Video institucional	Video institucional:	En 8 meses el 80% de los	% horas de capacitación	El clima organizacional

<p>auditiva en el ambiente de trabajo de los funcionarios con el fin de reducir la falta de concentración de los mismos.</p>	<p>concientización para todos los funcionarios, en especial los altos mandos, con el fin de que entiendan la repercusión que tiene la contaminación auditiva en el desempeño laboral.</p>	<p>incluyendo la Junta directiva y la Asamblea general de socios</p>	<p>(ver anexo). Folletos. Capacitación</p>	<p>\$1.500.000 Folletos: \$500.000 Capacitación: \$500.000</p>	<p>funcionarios conocerán las repercusiones producidas por la contaminación auditiva.</p>	<p>realizadas. % de trabajadores capacitados.</p>	<p>se ve afectado debido a la contaminación auditiva pues los funcionarios no se encuentran en su plena capacidad para desempeñar sus laborales cotidianas.</p>
<p>Mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, con el fin de obtener una mayor solidaridad,</p>	<p>Implementar un espacio en la Intranet que funcione como “buzón de sugerencias”, adicional al buzón de sugerencias</p>	<p>Todos los funcionarios</p>	<p>Intranet Folletos Buzón de sugerencias (físico y en red).</p>	<p>\$1.000.000 aproximadamente</p>	<p>En un año el 90% de los empleados serán conscientes de la importancia del trabajo e equipo.</p>	<p>El 90% de los empleados utiliza el buzón de sugerencias y ha participado activamente en el proyecto</p>	<p>Comunicación interna, centrada en el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los</p>

<p>empatía y sinergia dentro del ambiente laboral que permitan contribuir a una mayor productividad del mismo.</p>	<p>físico existente.</p> <p>Implementar el proyecto “Liderazgo participativo” (ver anexo), evaluar el proyecto y accionar la solución más viable.</p> <p>Actividades de integración de los miembros de las áreas.</p>					<p>“Liderazgo participativo”</p>	<p>funcionarios con el fin de crear un buen ambiente de trabajo que garantice un incremento en la productividad.</p>
<p>Realizar actividades que integren a los funcionarios y que los motiven a</p>	<p>Para aumentar la motivación de los funcionarios, se hará una actividad de educación</p>	<p>Todos los funcionarios</p>	<p>El medio a utilizar para difundir esto son pancartas,</p>	<p>10 millones de pesos</p>	<p>En 6 meses el 90% de los empleados han logrado unificarse para</p>	<p>La relación entre los trabajadores debe haber mejorado, ya</p>	<p>Crear y fortalecer una cultura organizacional dirigida al</p>

<p>seguir realizando su trabajo.</p>	<p>experiencial que consiste en alejar por un día a las personas de su zona de trabajo y llevarlas a un sitio alejado de la ciudad, preferiblemente rural. Tendrá como propósito organizar juegos de competencia físico y mental por equipos que estarán conformados aleatoriamente por miembros de la organización, con el fin de integrar y fomentar el espíritu</p>		<p>folletos e intranet. Y en el lugar de reunión se necesitarán capacitadores y recreacionistas.</p>		<p>mejorar los procesos y el desarrollo de la organización</p>	<p>que trabajan con mayor motivación y mayor coherencia entre ellos.</p>	<p>cliente interno con el fin de motivarlo en su trabajo, para mayor beneficio del cliente externo.</p>
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	---

	de equipo. Esta actividad se llevará acabo de manera bimestral.						
Concientizar a los empleados sobre la importancia de hacer un buen uso de los canales de información con base en la focalización estratégica de la organización, para así, reflejarlo en un aumento de productividad y ventas.	*Desarrollar informes semestrales en los que se establezca el incremento en ventas a partir de las actividades de comunicación desarrolladas previamente. *Diseñar espacios de socialización en donde los funcionarios tengan conocimientos de los informes y	Todos los funcionarios de la organización.	Espacios de socialización.	\$1.500.000	*A Marzo del 2011 la organización debe haber establecido mínimo dos espacios de socialización para el desarrollo de conocimientos a través de los informes en los que participen todos los empleados.	*A inicios del 2011 la organización debe haber desarrollado el 100% del primer informe que establezca el incremento en ventas de la organización a partir de la estrategia de comunicación.	Comunicación para el cambio enfocada en la implementación de una red de comunicación interna que garantice el conocimiento de la información empresarial al total de los empleados.

	<p>relacionen el incremento en ventas con la mejora en la comunicación interna.</p> <p>*Establecer un tipo de reconocimiento al empleado que haya participado en las actividades de comunicación y que haya incrementado su productividad laboral. Esto concientiza y motiva a los empleados en relación con la</p>					<p>*A Diciembre del 2011 la organización debe haber entregado el 100% de los reconocimientos a los empleados que tuvieron la mejor participación.</p>	
--	---	--	--	--	--	---	--

	importancia de capacitarse y aportar a la organización.						
Implementar estrategias para lograr un mejor uso de los sistemas de información de la empresa, con el fin de obtener una mayor producción y organización en el flujo de información por medio del trabajo en las competencias tecnológicas de	Realizar un inventario de los medios de comunicación que posee la empresa con el fin de capacitar a todos los funcionarios acerca de su correcto funcionamiento, de tal manera que todos estén en la capacidad de hacer uso de los mismos.	Todos los funcionarios de la organización.	Convocatoria a través de la Intranet , carteleras y de manera personal para el desarrollo de talleres de capacitación	\$2.000.000	Lograr una estandarización de los conocimientos y los procesos informativos que se requieren en cada área y general, de tal manera que todos los empleados tengan la capacidad requerida para las labores que desempeñan	Se crearán unas evaluaciones bimestrales que tendrán unas metas establecidas, con unos requerimientos básicos de rendimiento acerca del uso de los medios de comunicación que utiliza la organización.	Estaba basada en la comunicación para el cambio, específicamente en el aprendizaje del manejo de canales de comunicación y de nuevas tecnologías que faciliten los flujos de comunicación interna.

los funcionarios en cada área.						Los directores de cada área deberán tener unos comités con darán a conocer los resultados de estas evaluaciones, para tratar de mejorar el manejo de medios en cada sección.	
Aumentar los sistemas de ventilación en la organización, con el fin de ofrecer un mejor ambiente físico a	Campaña de concientización a los directivos, pues estos no tienen previsto realizar cambios en la infraestructura.	Directivos	Charlas informativas	\$500.000	Concientizar a los directivos sobre las necesidades del cambio físico.	El 100% de los directivos están concientizados del problema.	Mejorar los sistemas de ventilación está directamente relacionado con el clima

los funcionarios y así, incrementar la productividad								laboral de los empleados. Si estos se encuentran satisfechos con el medio ambiente físico en el que trabajan, así mismo será su rendimiento.
Realizar una capacitación con el fin de concientizar a los funcionarios acerca de la importancia de crear vínculos emocionales con	Capacitación (ver anexo) para enseñar a involucrar las emociones propias de cada uno de los trabajadores dentro de los procesos y la atención al cliente.	Todos los miembros de la organización	Convocatoria a través de Intranet, cartelera y de manera personal.	\$4.500.000	En un año el 95% de los funcionarios estarán aplicando este nuevo modelo para las relaciones con el cliente.	Se utilizará un instrumento de medición para comparar los resultados del modelo actual con el modelo anterior.	Está directamente relacionado con la cultura organizacional pues se debe concientizar a los funcionarios	

los clientes (implementación del modelo de marketing emocional).							de la importancia no sólo de brindar de un buen producto y un buen servicio sino lograr más allá de las expectativas del cliente.
--	--	--	--	--	--	--	---

Capítulo V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el fin de detectar los problemas que aquejan a CAESCA S.A. fue aplicado un instrumento de medición del clima de laboral, a través de él se hallaron varias fallas a nivel interno que estaban afectando el desempeño de los trabajadores. Al analizar los resultados de las encuestas se encontraron algunas fallas en los ejes de administración del talento humano, comunicación e integración, trabajo en grupo y medio ambiente físico. Debido a esto fue necesario profundizar en el tema para hallar las causales de dichos problemas y así, poder plantear soluciones al respecto.

Gracias a la contextualización realizada anteriormente, fue posible establecer el marco de referencia del lugar de trabajo, de los procesos, de la focalización estratégica y demás elementos que influyen en la percepción y en el desempeño de los funcionarios en su trabajo. Teniendo como base todo lo anterior, se formulo un plan de comunicación con propuestas para la solución de los problemas encontrados. Dichas propuestas se hicieron como base a una perspectiva de la organización de fortalecer una cultura, que deberá ser acogida por todos los funcionarios, centrada en la creación de vínculos emocionales con los clientes, quienes formarán una conexión con la organización no por el producto o servicio ofrecido o el precio del mismo, sino por la relación y la satisfacción del cliente hacia el trato que tiene la empresa con él, basada en la confianza y en la lealtad hacia la marca.

El objetivo de la aplicación de estos cambios a la organización es que puedan ser más competitivos en el mercado, ya que aunque actualmente son el número uno en la región, deben estar preparados para los cambios que se presentan tanto en los clientes como en los demás competidores, por ésta razón se formularon además las siguientes recomendaciones:

Eje de análisis	Problema	Recomendación
Administración del talento humano	Algunas veces, las personas que se vinculan a la organización no reciben el entrenamiento adecuado.	Es necesario realizar una inducción a todas las personas que entren a la organización, para que ésta pueda sintonizarse con la focalización estratégica, los objetivos y las metas de la misma y en especial, que se integren a la cultura de la organización.
Estilo de dirección	<p>En algunas ocasiones, los jefes de algunas áreas no asignan las cargas de trabajo de manera equitativa</p> <p>Las sugerencias de los funcionarios no siempre son tomadas en cuenta</p> <p>Es necesario que los jefes realicen retroalimentación tanto de los aspectos negativos como de los positivos de las personas a</p>	<p>Las funciones de los empleados deben ser asignadas según sus capacidades y habilidades, no obstante, al ser un grupo de trabajo deben asignarse equitativamente.</p> <p>Implementar un buzón de sugerencias donde los funcionarios puedan presentar sus sugerencias, las cuales deberán ser estudiadas.</p> <p>En una cultura de mejoramiento continuo, es necesario la constante retroalimentación por parte de los jefes a las personas</p>

	su cargo.	que tengan a su cargo, ya que de esta manera, podrán reconocer las deficiencias e incrementar las fortalezas.
Trabajo en grupo	Es necesario que las áreas compartan a todos sus integrantes los objetivos y las metas a alcanzar	Para realizar las tareas de manera ágil y eficiente, es necesario que todos los funcionarios estén sintonizados con los requerimientos de la organización.
Medio ambiente físico	Existen problemas en el ambiente físico en que se desenvuelven los trabajadores.	Llevar acabo los programas de salud ocupacional y dentro de ellos, hacer una evaluación de los puestos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. McGraw-Hill. 1999.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1994.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.
- ALBRECHT, Karl. Gerencia del servicio. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 2000.
- HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- ROBINETTE, Scott. BRAND, Claire. LENZ, Vicki. Marketing emocional. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- ALET, José. Cómo obtener clientes leales y rentables. 3ª edición. Gestión 2000
- HUETE, Luís. PÉREZ, Andrés. Clienting: Marketing servicios para rentabilizar la lealtad. Tibidabo ediciones.
- JANDT, Fred. Respuestas directas a los problemas del personal. MacGraw-Hill/Irwin. Bogotá, 1997.
- CABRERA, Yesica. Comunicación interna: Gestión clave en las organizaciones.
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>

Anexos

VIDEO INSTITUCIONAL:

Crear un video institucional en el que se evidencien los inconvenientes que trae la contaminación auditiva en las zonas de trabajo y la manera en que esto afecta el desempeño de los empleados y el desarrollo de la organización. Así mismo, esto puede conllevar a que no se alcancen las metas propuestas para el personal para fines de mes, originando conflictos y estrés en el ambiente laboral.

TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN Y DE INTEGRACIÓN

Realizar talleres que estarán apoyados por el video institucional previamente realizado, con el fin de mostrar la importancia de la solidaridad en el grupo de trabajo para lograr la eficiencia y eficacia del mismo. De igual forma, se implementará el proyecto “Liderazgo participativo” el cual está centrado en la realización de reuniones mensuales, donde los funcionarios podrán plantear propuestas frente a los problemas que los aquejen. El objetivo de este proyecto es el forjar empleados de pensamiento crítico frente a los problemas de la organización y además, con la capacidad de crear soluciones para dichos problemas. Las propuestas de los funcionarios deben estar acompañadas por la explicación y por el planteamiento de los pasos para su implementación. Luego de ser presentada en la reunión, se realizará una votación donde se decidirá si la solución será o no adoptada. Si es aceptada, la propuesta será premiada.

Para la primera sesión, los líderes serán el gerente de servicio y la gerente administrativa, para luego delegar el cargo a los funcionarios a los que se les apruebe la propuesta, esto pasarán a ser los nuevos líderes durante ese mes. Este proyecto estará ligado con la implementación de un “buzón de sugerencias” físico y en la Intranet, en donde los empleados expresarán sus inconformidades. Las propuestas tendrán un plazo de ser presentadas hasta cinco días antes de la reunión, con el fin de que todos puedan evaluarlas.

CAPACITACION EN MARKETING EMOCIONAL

Fortalecer una cultura organizacional centrada en las relaciones con los clientes es un proceso que llevará tiempo y necesitará de la disposición para aprender de todos. Para empezar se llevará a cabo una capacitación que durará medio día, en ella se tocarán los siguientes temas:

- Emociones: ¿Qué son? ¿Cómo influyen en la relación con los clientes? ¿Qué emociones deben estar presentes en la interacción con los clientes?
- Momentos de verdad: ¿Qué son? ¿Cómo despertar sentimientos positivos en los clientes?
- Modelo Disney: Balance entre arte y ciencia = Satisfacción del cliente. Habilidades básicas del servicio al cliente. Los 7 absolutos de Disney.

Dichas capacitaciones se harán en las horas de la mañana o de la tarde, según sea la preferencia de los funcionarios. Cada sesión contará con una total de 20 empleados.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

ÁREA DE TRABAJO							
NIVEL DE CARGO							
DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL			
TIEMPO DE SERVICIO			GÉNERO:		F		M
<p>Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <p>TA: Totalmente de Acuerdo</p> <p>A: De Acuerdo</p> <p>D: En Desacuerdo</p> <p>TD: Totalmente en Desacuerdo</p> <p>IMPORTANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay respuestas correctas o incorrectas. • Es necesario que responda a la totalidad de los ítems. 							
AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD							

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				

ITEM	TD	D	A	TA
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspecto negativos de mi trabajo				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				

ITEM	TD	D	A	TA
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada				
47. Mi área de trabajo permanece limpia				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

Frecuencias

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

ESTADÍSTICOS

		1. Conozco la misión y la visión de mi entidad	2. Los objetivos de mi entidad son claros	3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales
N	Válidos	79	79	79
	Perdidos	0	0	0

4. La entidad me tiene cuenta para la planeación de sus actividades	5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo	7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco	10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades
79	79	79	79	79	79	79
0	0	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

1. Conozco la misión y la visión de mi entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	De acuerdo	17	21,5	21,5	24,1
	Totalmente de acuerdo	60	75,9	75,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

2. Los objetivos de mi entidad son claros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	De acuerdo	26	32,9	32,9	34,2
	Totalmente de acuerdo	52	65,8	65,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	6	7,6	7,6	8,9
	De acuerdo	48	60,8	60,8	69,6
	Totalmente de acuerdo	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	8,9	8,9	8,9
	En desacuerdo	6	7,6	7,6	16,5
	De acuerdo	34	43,0	43,0	59,5
	Totalmente de acuerdo	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	12	15,2	15,2	21,5
	De acuerdo	30	38,0	38,0	59,5
	Totalmente de acuerdo	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	5	6,3	6,3	11,4
	De acuerdo	26	32,9	32,9	44,3
	Totalmente de acuerdo	44	55,7	55,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	3	3,8	3,8	7,6
	De acuerdo	36	45,6	45,6	53,2
	Totalmente de acuerdo	37	46,8	46,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	3	3,8	3,8	6,3
	De acuerdo	27	34,2	34,2	40,5
	Totalmente de acuerdo	47	59,5	59,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

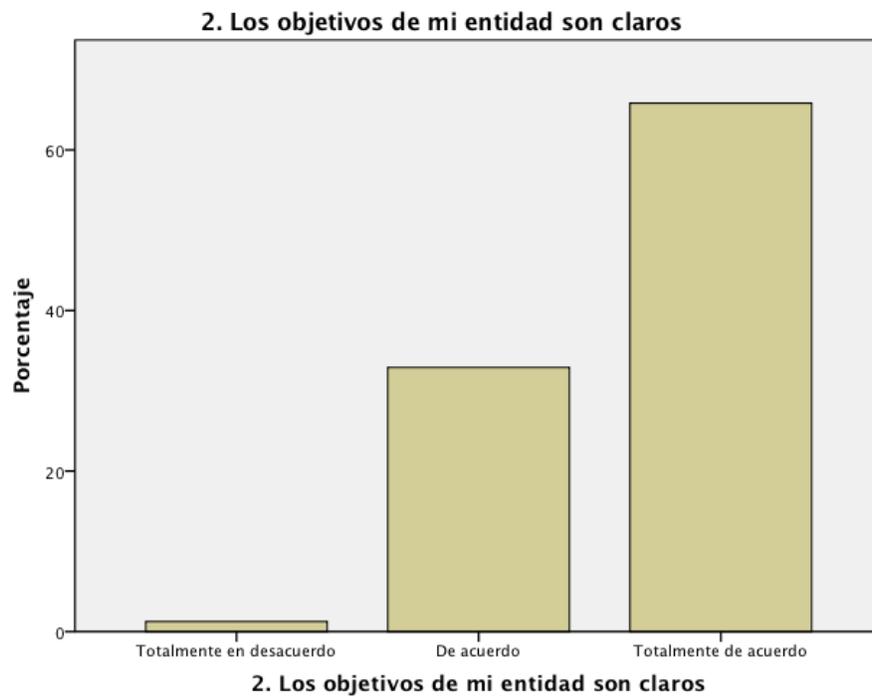
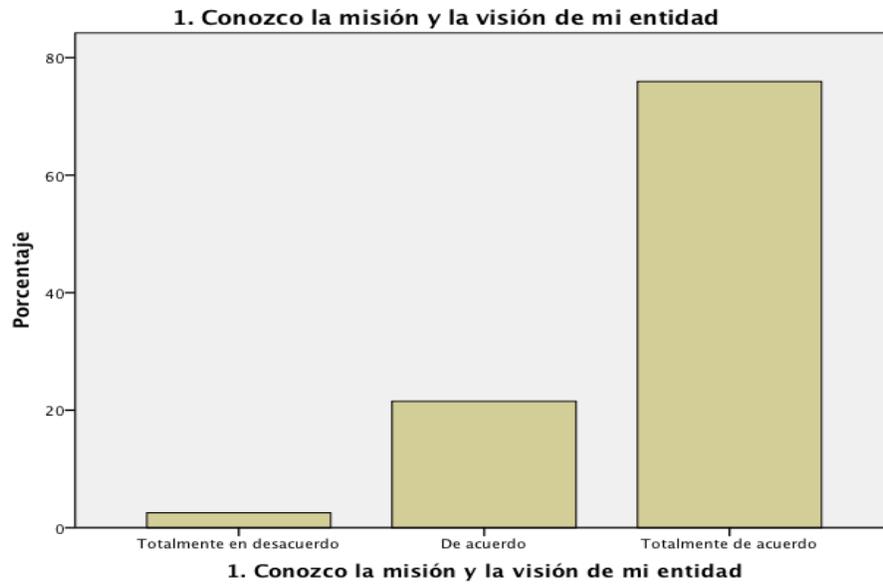
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	1	1,3	1,3	2,5
	De acuerdo	15	19,0	19,0	21,5
	Totalmente de acuerdo	62	78,5	78,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

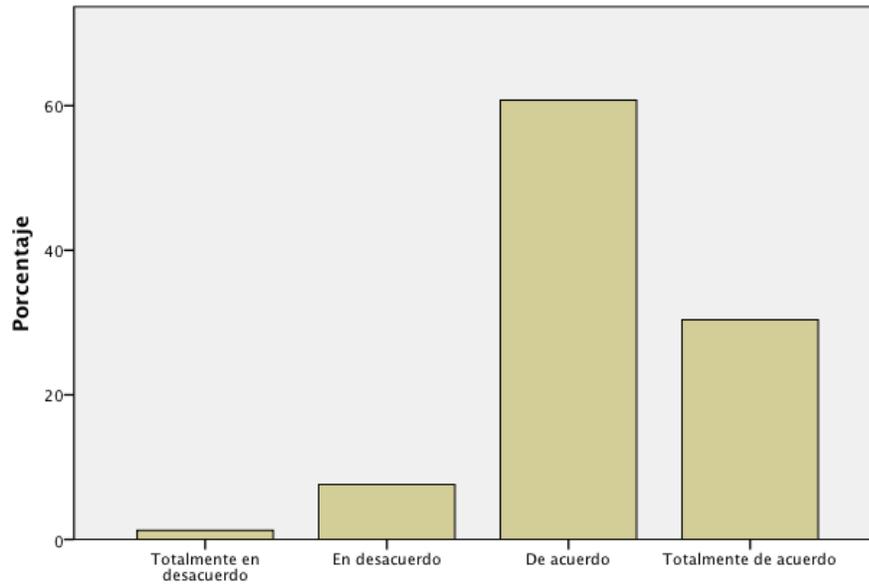
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	5	6,3	6,3	8,9
	De acuerdo	18	22,8	22,8	31,6
	Totalmente de acuerdo	54	68,4	68,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

GRÁFICO DE BARRAS

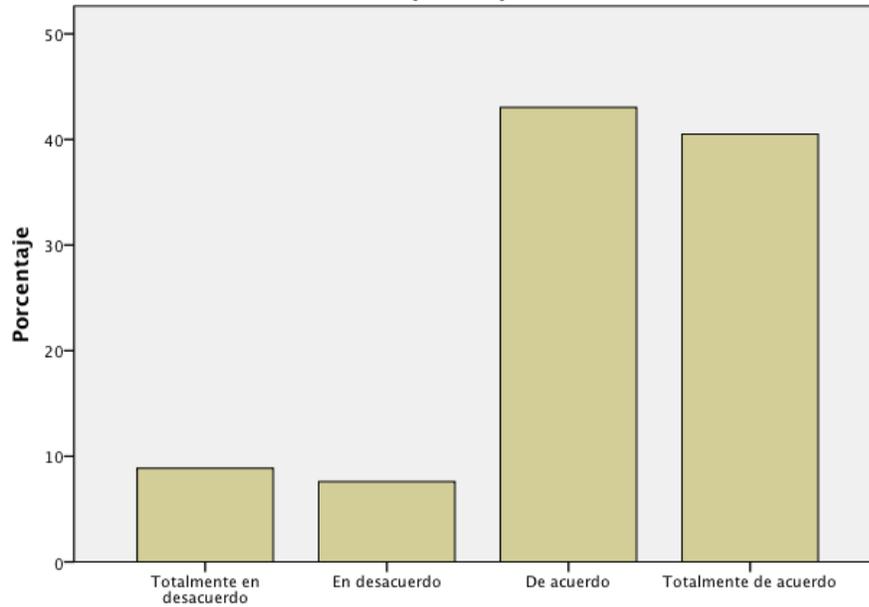


3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales



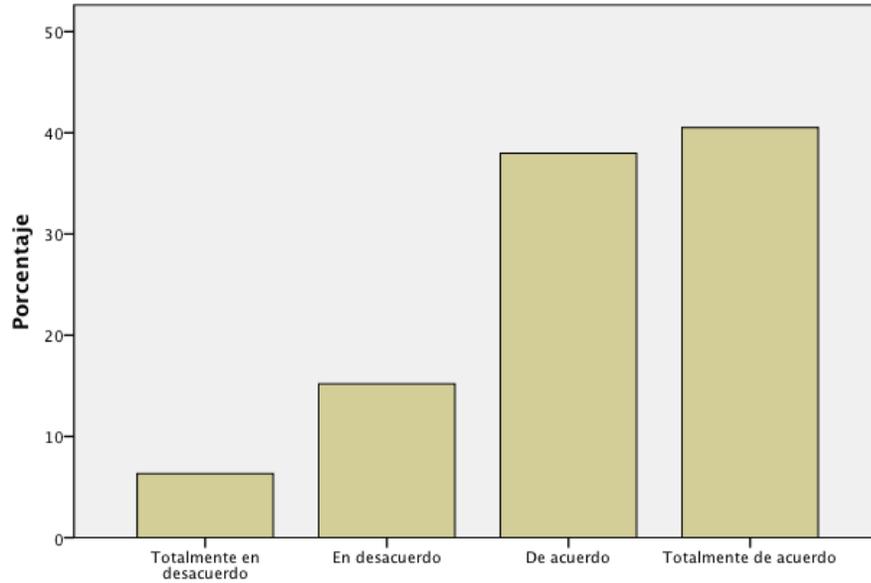
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales

4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades



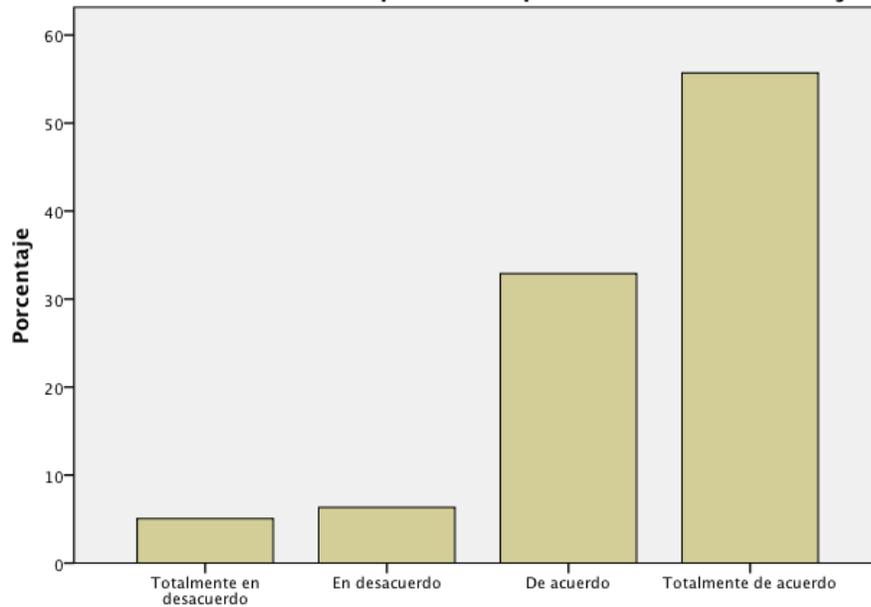
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente



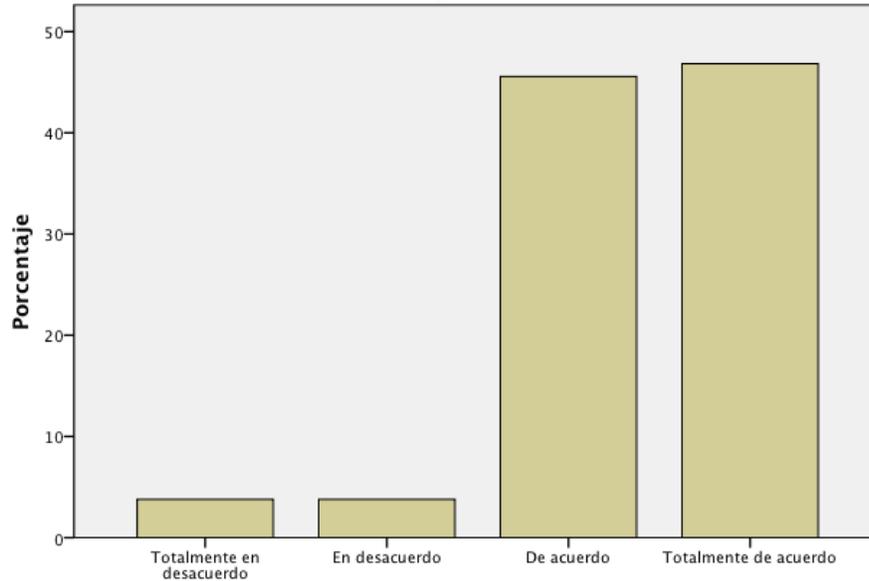
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente

6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo



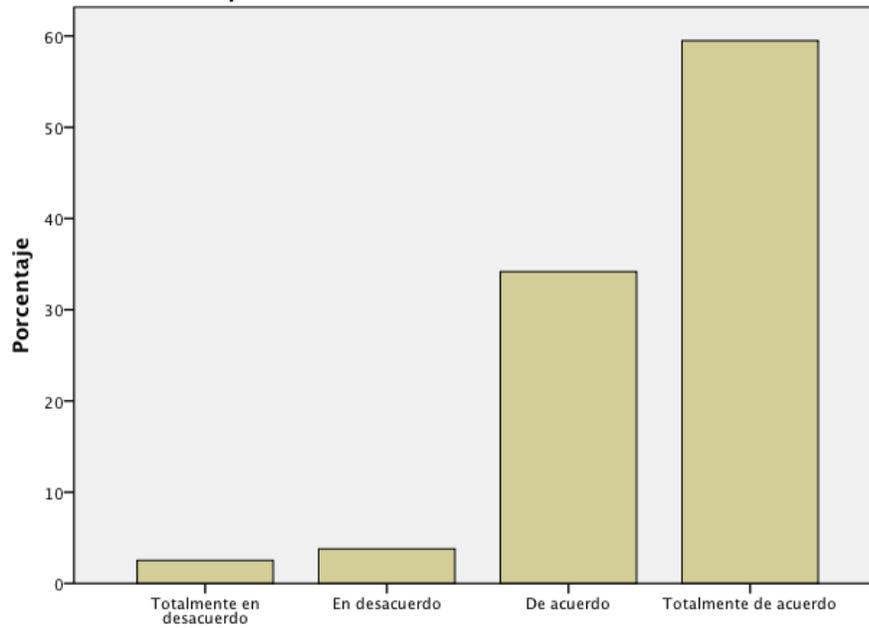
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo

7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan



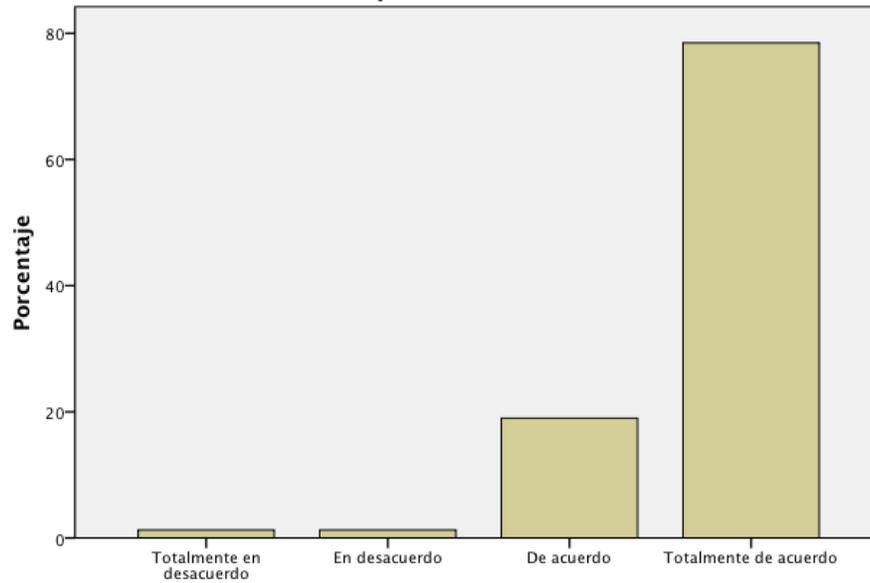
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas



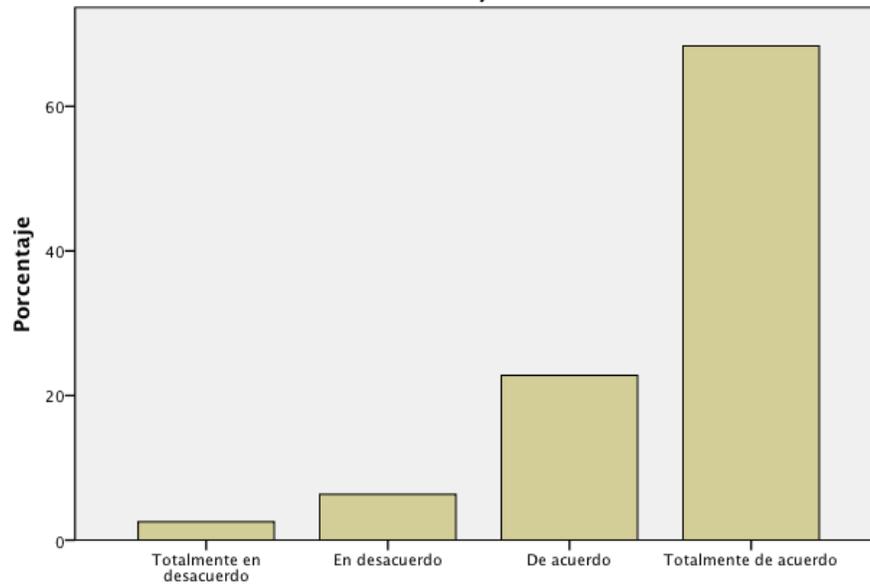
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas

9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco



9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades



10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades

Frecuencias

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos2
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FREQUENCIES VARIABLES=P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

ESTADÍSTICOS

		11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	12. La capacitación es una prioridad en la entidad	13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas
N	Válidos	79	79	79	79
	Perdidos	0	0	0	0
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen	16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigiri el área	17. Mi jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos	18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores	20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso
79	79	79	79	79	79
0	0	0	0	0	0

TABLA DE FRECUENCIA

11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	17,7
	De acuerdo	28	35,4	35,4	53,2
	Totalmente de acuerdo	37	46,8	46,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

12. La capacitación es una prioridad en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	4	5,1	5,1	7,6
	De acuerdo	28	35,4	35,4	43,0
	Totalmente de acuerdo	45	57,0	57,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	15	19,0	19,0	26,6
	De acuerdo	34	43,0	43,0	69,6
	Totalmente de acuerdo	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	11,4	11,4	11,4
	En desacuerdo	15	19,0	19,0	30,4
	De acuerdo	37	46,8	46,8	77,2
	Totalmente de acuerdo	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	21,5
	De acuerdo	41	51,9	51,9	73,4
	Totalmente de acuerdo	21	26,6	26,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	6	7,6	7,6	10,1
	De acuerdo	29	36,7	36,7	46,8
	Totalmente de acuerdo	42	53,2	53,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

17. Mi jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	7	8,9	8,9	11,4
	De acuerdo	34	43,0	43,0	54,4
	Totalmente de acuerdo	36	45,6	45,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	10	12,7	12,7	17,7
	De acuerdo	28	35,4	35,4	53,2
	Totalmente de acuerdo	37	46,8	46,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

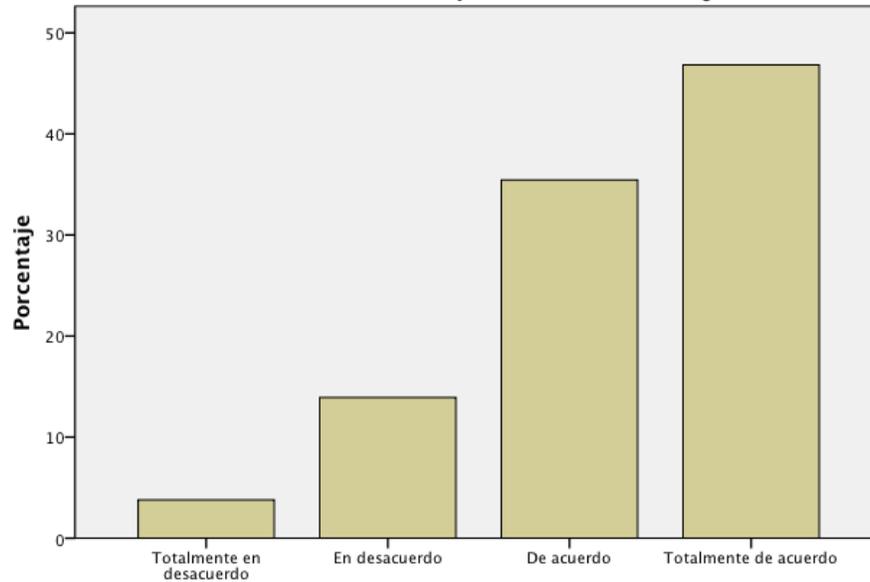
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	5	6,3	6,3	8,9
	De acuerdo	35	44,3	44,3	53,2
	Totalmente de acuerdo	37	46,8	46,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	4	5,1	5,1	7,6
	De acuerdo	26	32,9	32,9	40,5
	Totalmente de acuerdo	47	59,5	59,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

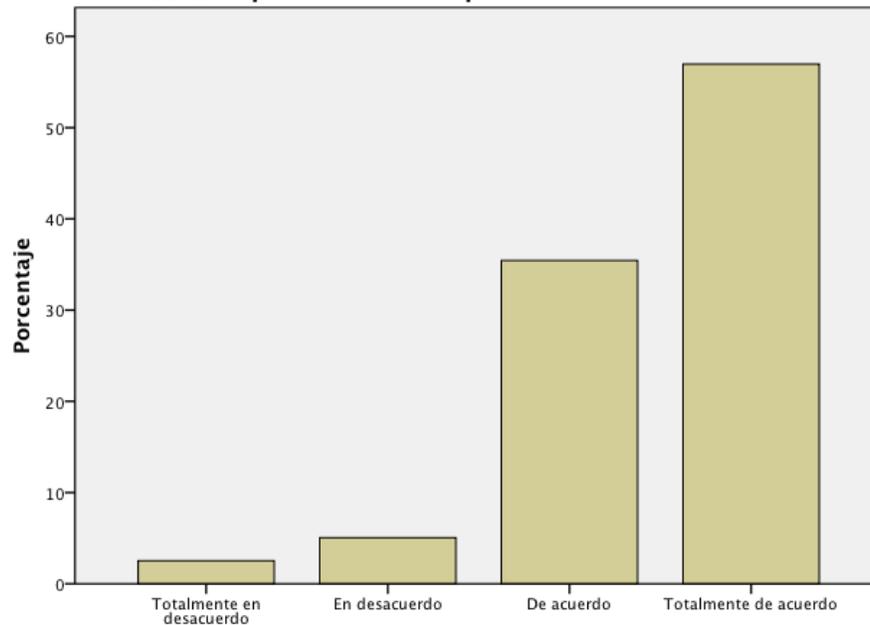
GRÁFICO DE BARRAS

11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo



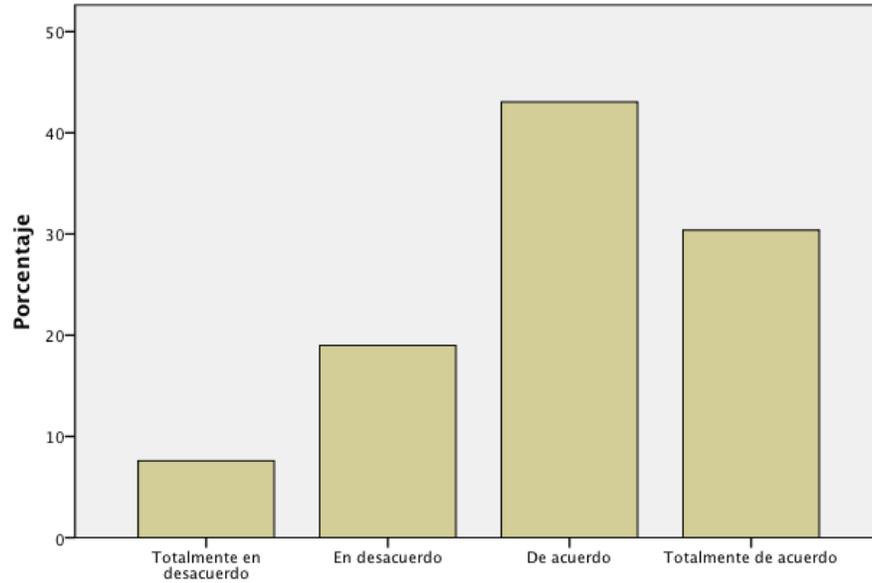
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

12. La capacitación es una prioridad en la entidad



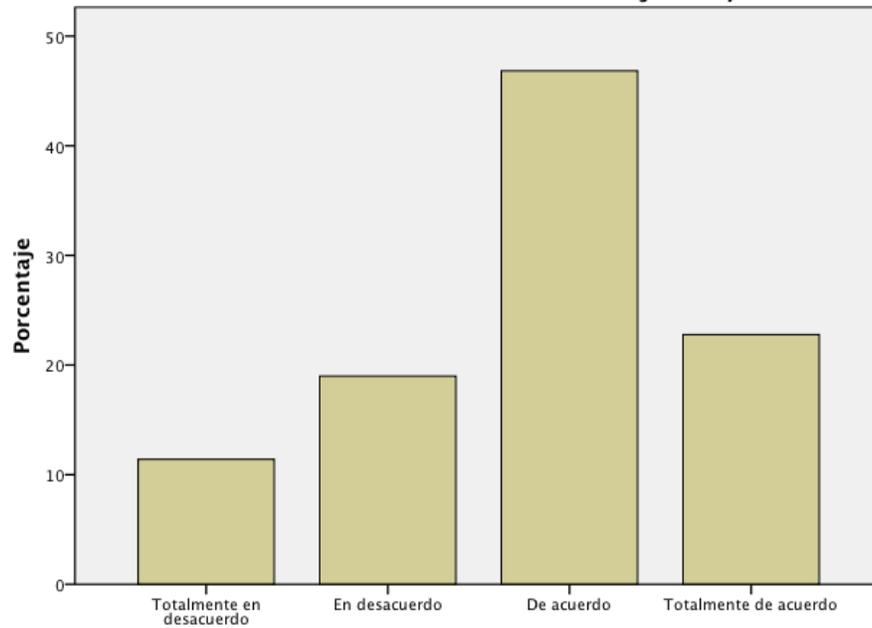
12. La capacitación es una prioridad en la entidad

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad



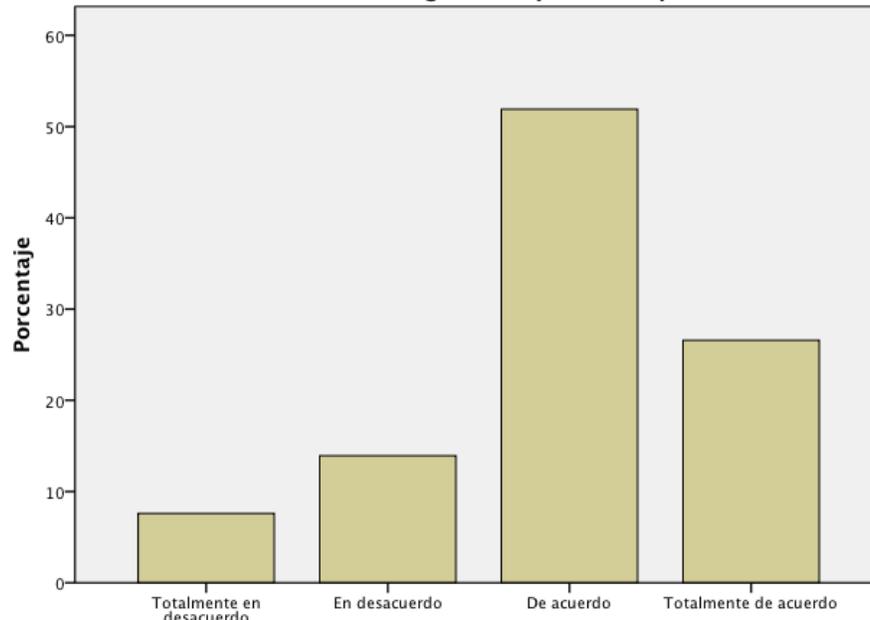
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad

14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas



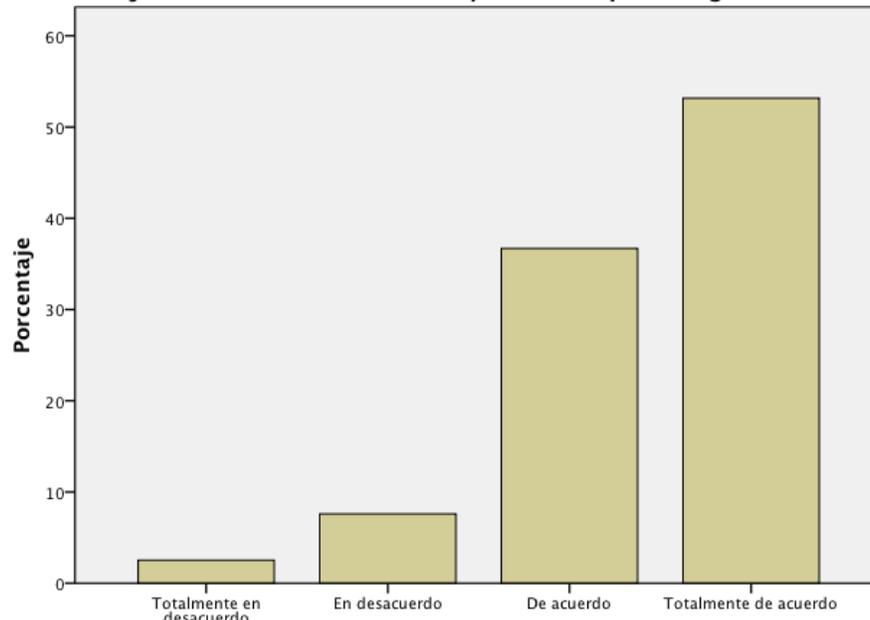
14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen



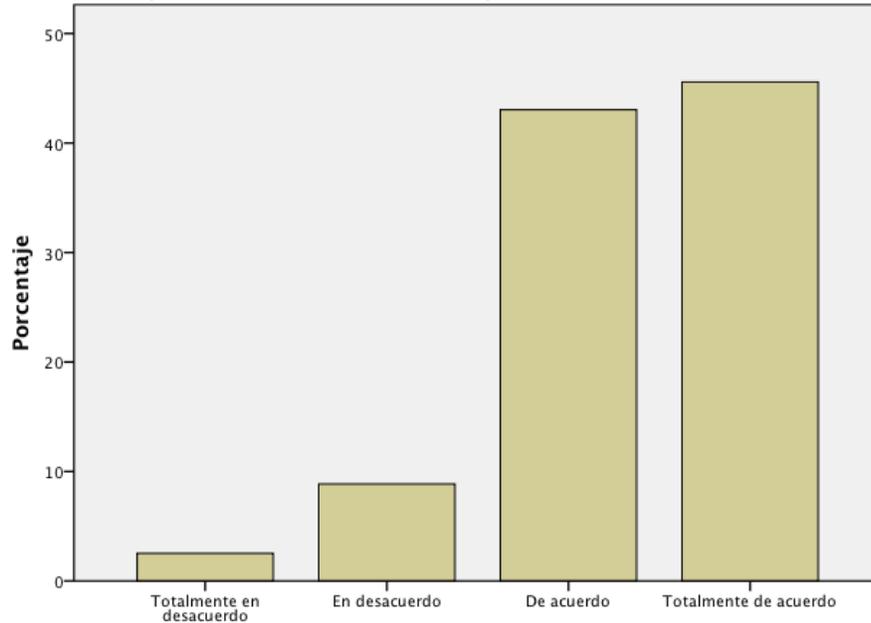
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen

16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área



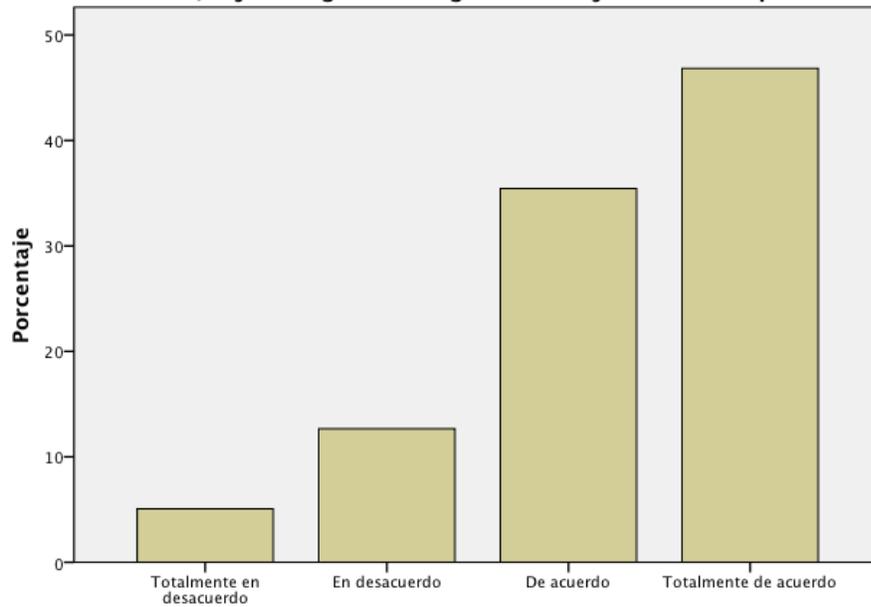
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

17. Mi jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos



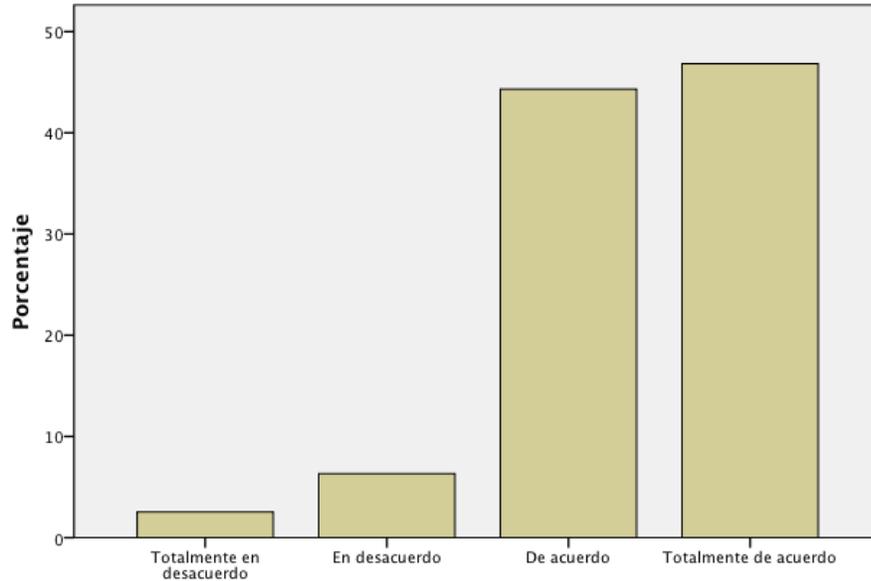
17. Mi jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos

18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa



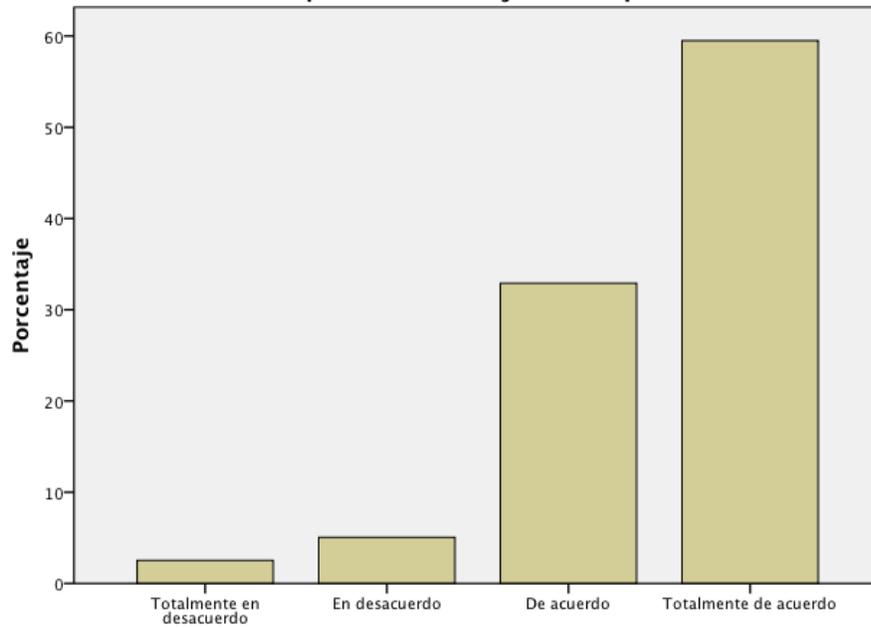
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores



19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso



20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

Frecuencias

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos3
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIES VARIABLES=P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

ESTADÍSTICOS

		21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo	23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes	24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo
N	Válidos	79	79	79	79
	Perdidos	0	0	0	0
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, ás po comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	29. En mi área compartimos información útil para el trabajo	30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros
79	79	79	79	79	79
0	0	0	0	0	0

TABLA DE FRECUENCIA

21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	8	10,1	10,1	15,2
	De acuerdo	29	36,7	36,7	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	15,2
	De acuerdo	25	31,6	31,6	46,8
	Totalmente de acuerdo	42	53,2	53,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	7	8,9	8,9	15,2
	De acuerdo	29	36,7	36,7	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	6	7,6	7,6	11,4
	De acuerdo	30	38,0	38,0	49,4
	Totalmente de acuerdo	40	50,6	50,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	12	15,2	15,2	20,3
	De acuerdo	31	39,2	39,2	59,5
	Totalmente de acuerdo	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	9	11,4	11,4	15,2
	De acuerdo	29	36,7	36,7	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	10,1	10,1	10,1
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	24,1
	De acuerdo	43	54,4	54,4	78,5
	Totalmente de acuerdo	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	15	19,0	19,0	25,3
	De acuerdo	41	51,9	51,9	77,2
	Totalmente de acuerdo	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

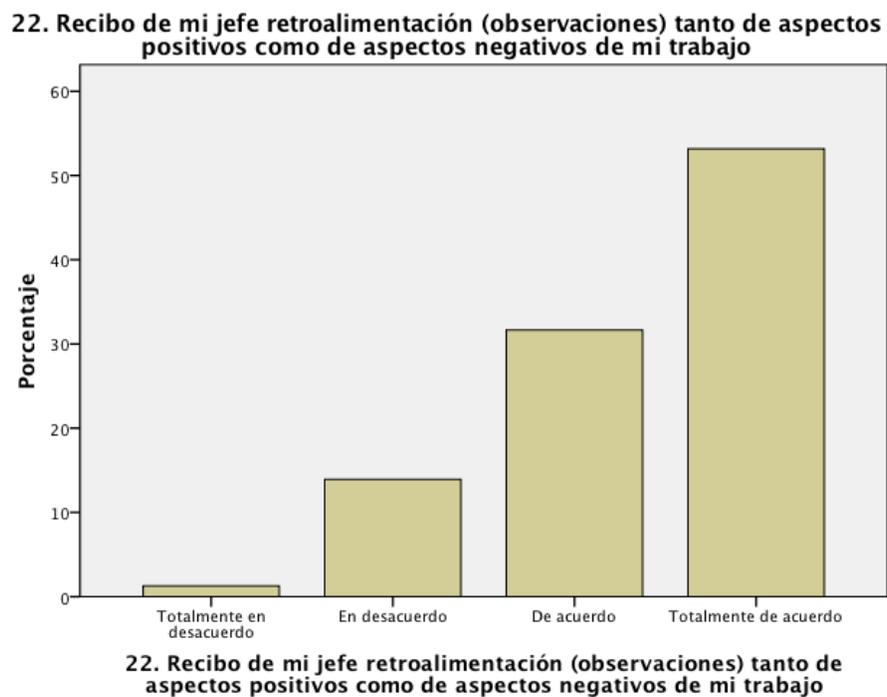
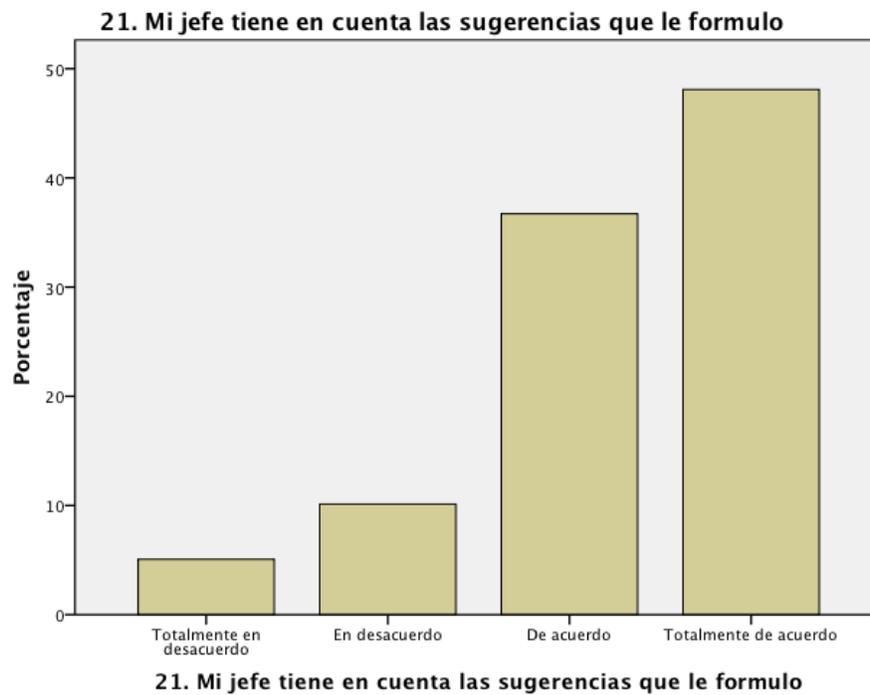
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	4	5,1	5,1	7,6
	De acuerdo	34	43,0	43,0	50,6
	Totalmente de acuerdo	39	49,4	49,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

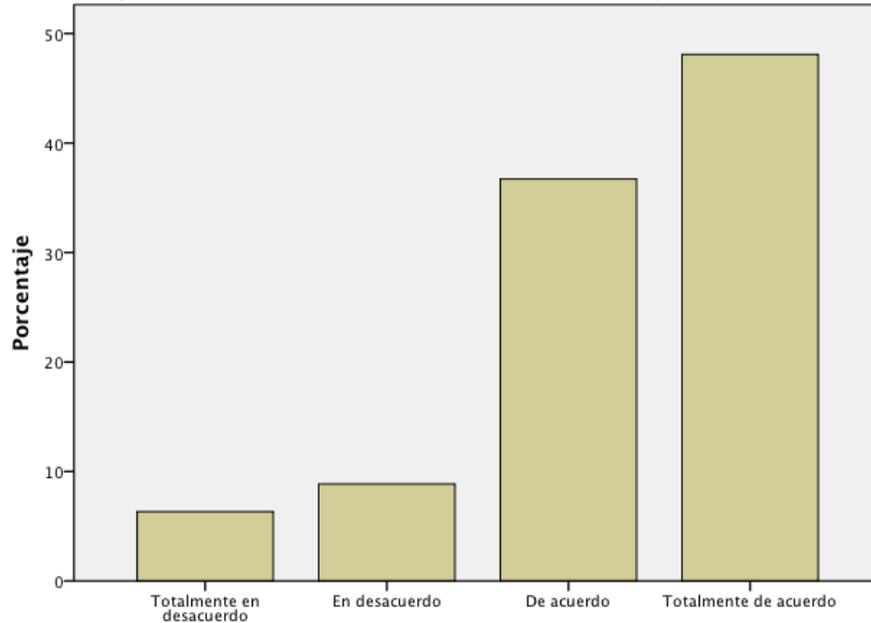
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	3	3,8	3,8	6,3
	De acuerdo	36	45,6	45,6	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

GRÁFICO DE BARRAS

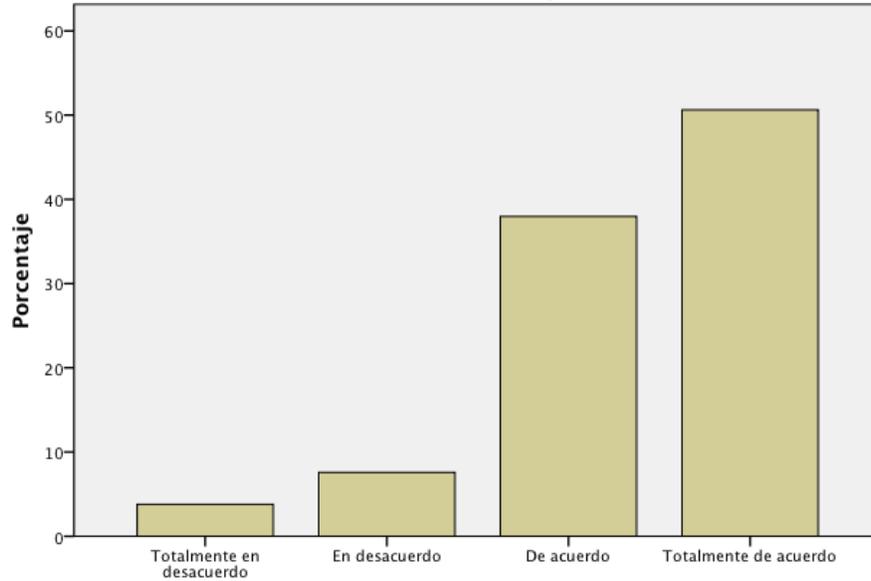


23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

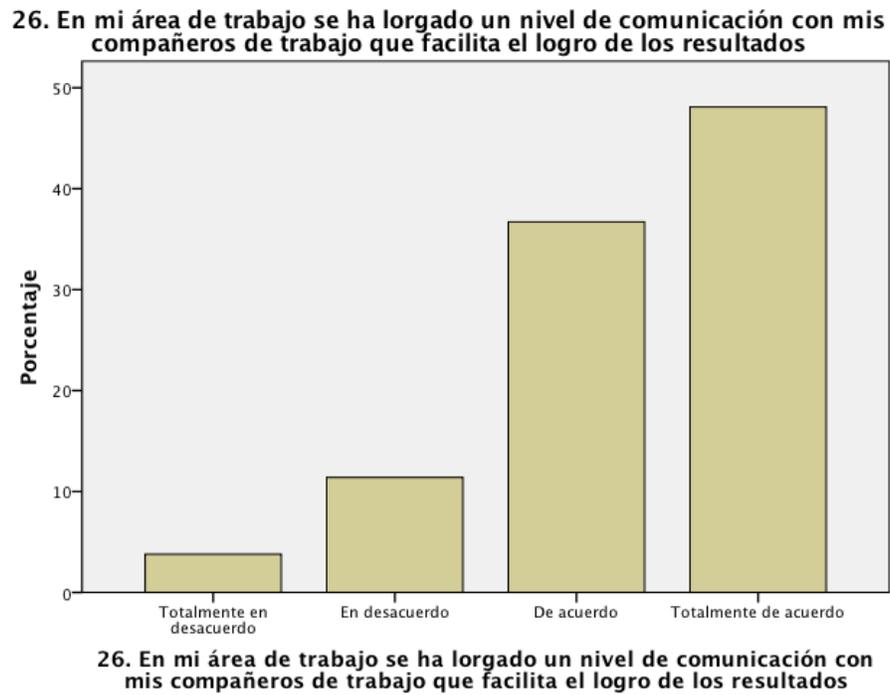
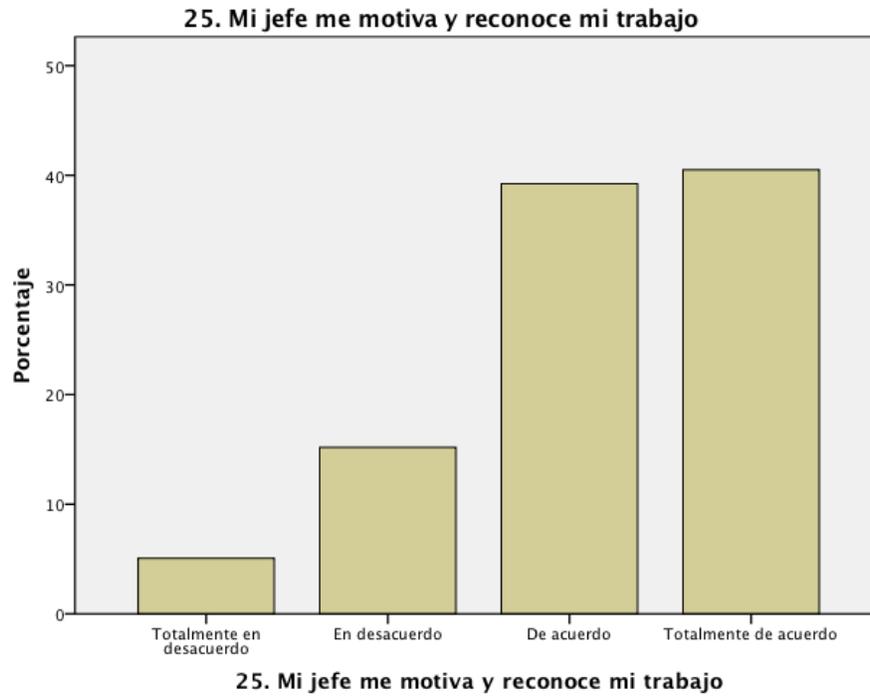


23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

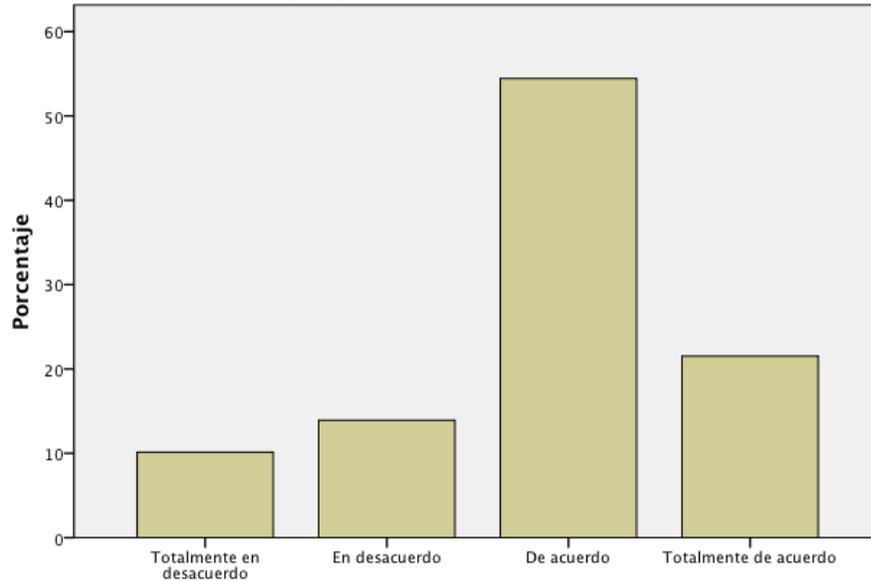
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo



24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo

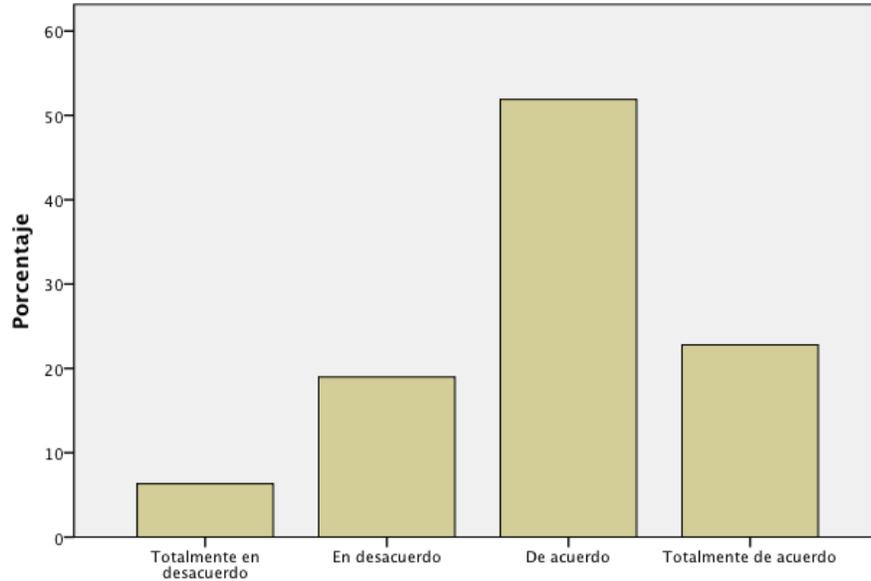


27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, ás po comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales



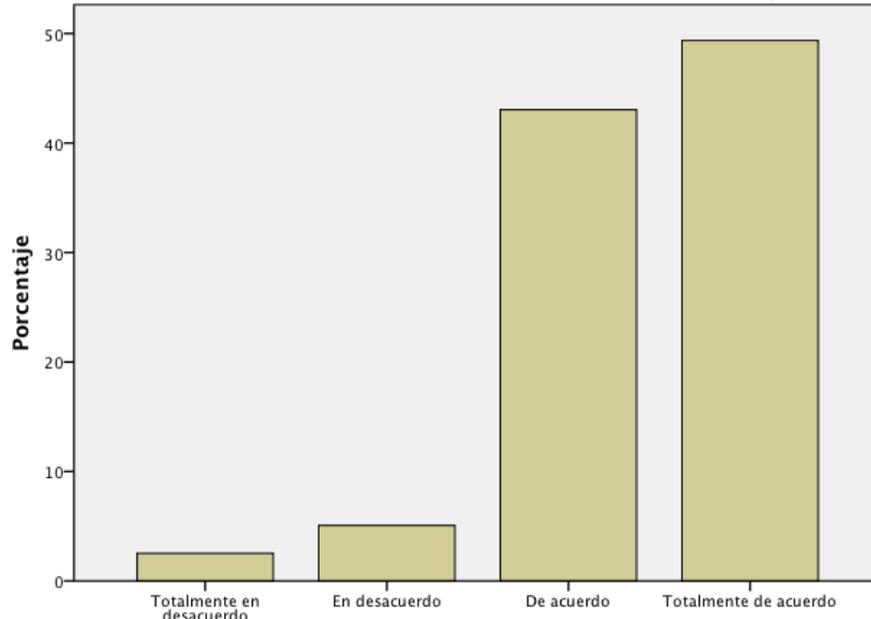
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, ás po comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad



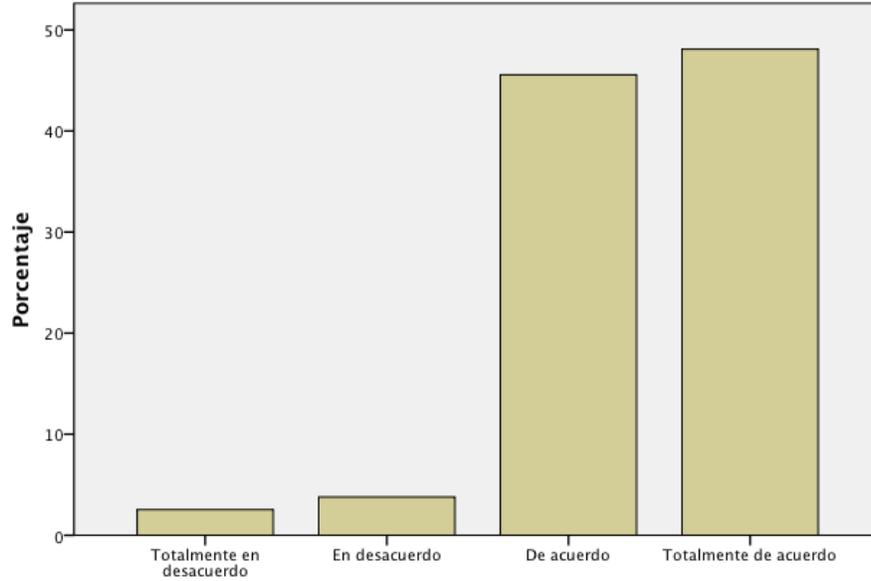
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

29. En mi área compartimos información útil para el trabajo



29. En mi área compartimos información útil para el trabajo

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros



30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros

Frecuencias

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos4
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIES VARIABLES=P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

ESTADÍSTICO

		31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos los integrantes	34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas
N	Válidos	79	79	79	79
	Perdidos	0	0	0	0
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos	36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo	38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos	39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño
79	79	79	79	79	79
0	0	0	0	0	0

TABLA DE FRECUENCIA

31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	3	3,8	3,8	8,9
	De acuerdo	33	41,8	41,8	50,6
	Totalmente de acuerdo	39	49,4	49,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	21,5
	De acuerdo	28	35,4	35,4	57,0
	Totalmente de acuerdo	34	43,0	43,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos los integrantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	6	7,6	7,6	15,2
	De acuerdo	40	50,6	50,6	65,8
	Totalmente de acuerdo	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	7	8,9	8,9	12,7
	De acuerdo	43	54,4	54,4	67,1
	Totalmente de acuerdo	26	32,9	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	8	10,1	10,1	11,4
	De acuerdo	32	40,5	40,5	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi àrea son apoyadas por el jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	7	8,9	8,9	12,7
	De acuerdo	39	49,4	49,4	62,0
	Totalmente de acuerdo	30	38,0	38,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	De acuerdo	21	26,6	26,6	29,1
	Totalmente de acuerdo	56	70,9	70,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	De acuerdo	22	27,8	27,8	30,4
	Totalmente de acuerdo	55	69,6	69,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo

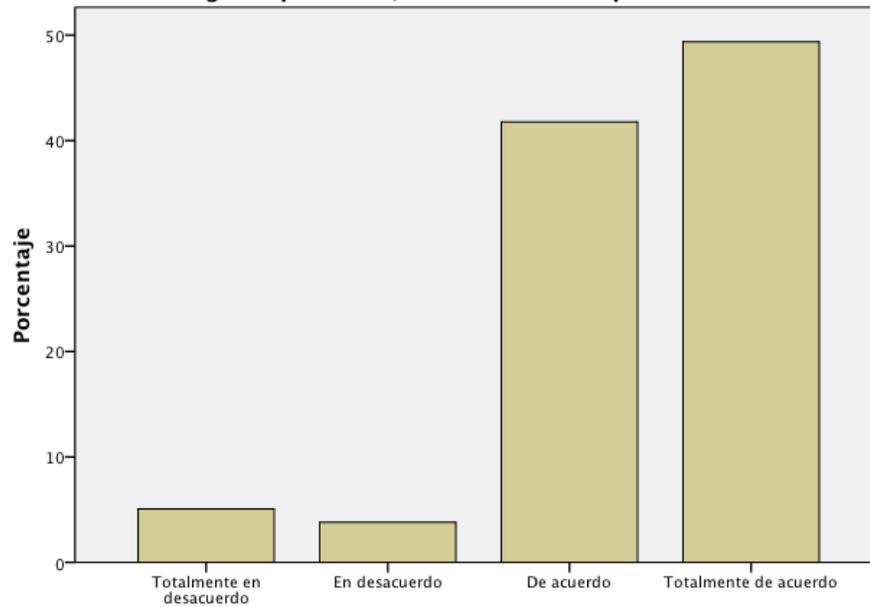
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	2	2,5	2,5	5,1
	De acuerdo	25	31,6	31,6	36,7
	Totalmente de acuerdo	50	63,3	63,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
	De acuerdo	37	46,8	46,8	53,2
	Totalmente de acuerdo	37	46,8	46,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

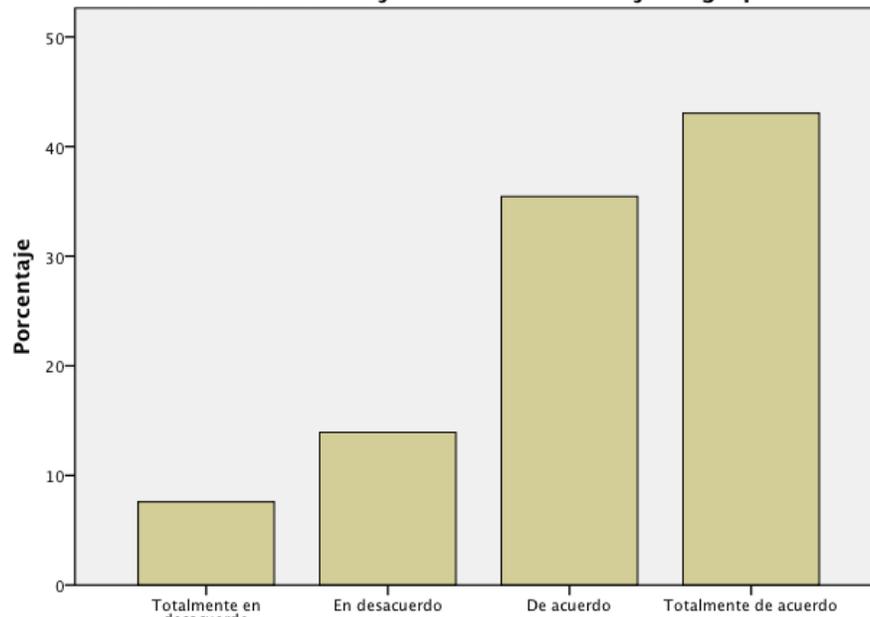
GRÁFICO DE BARRAS

31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo



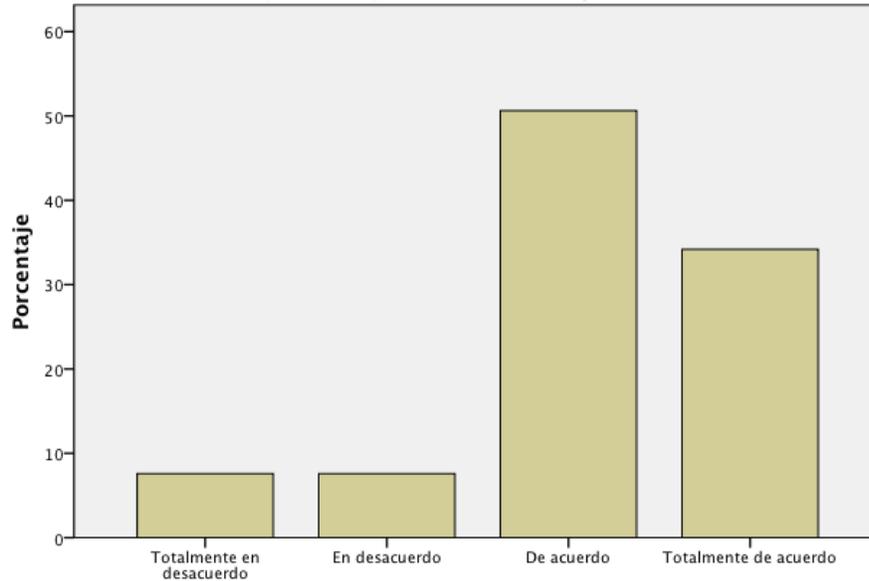
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo



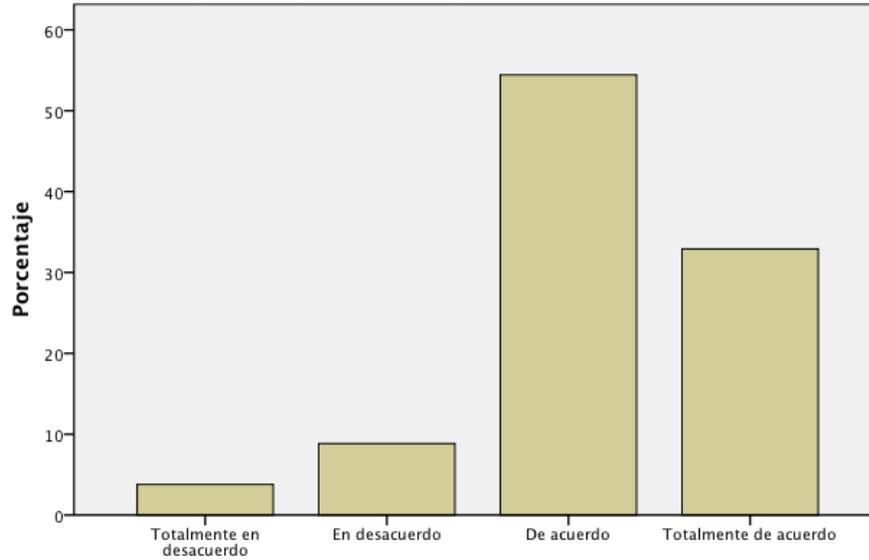
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo

33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos los integrantes



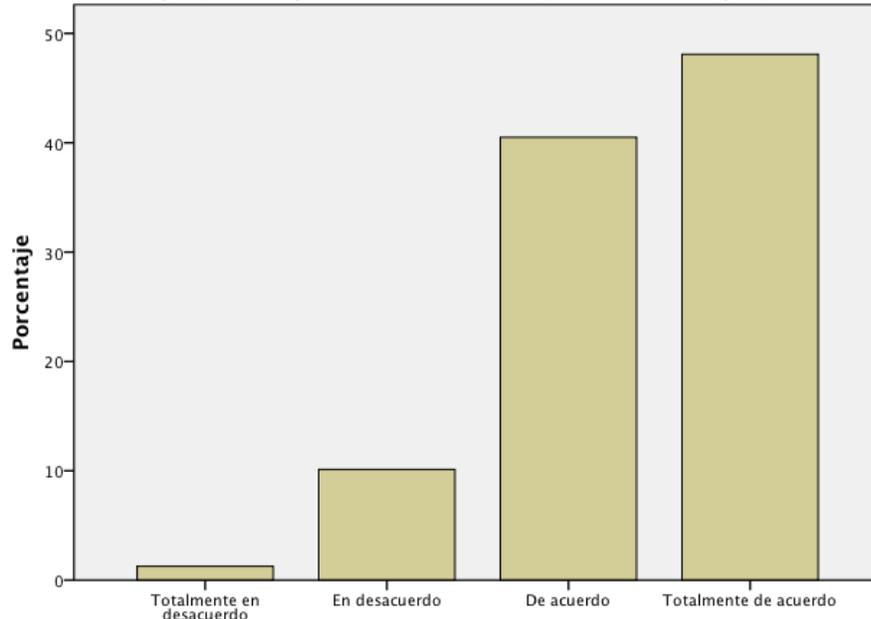
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos los integrantes

34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas



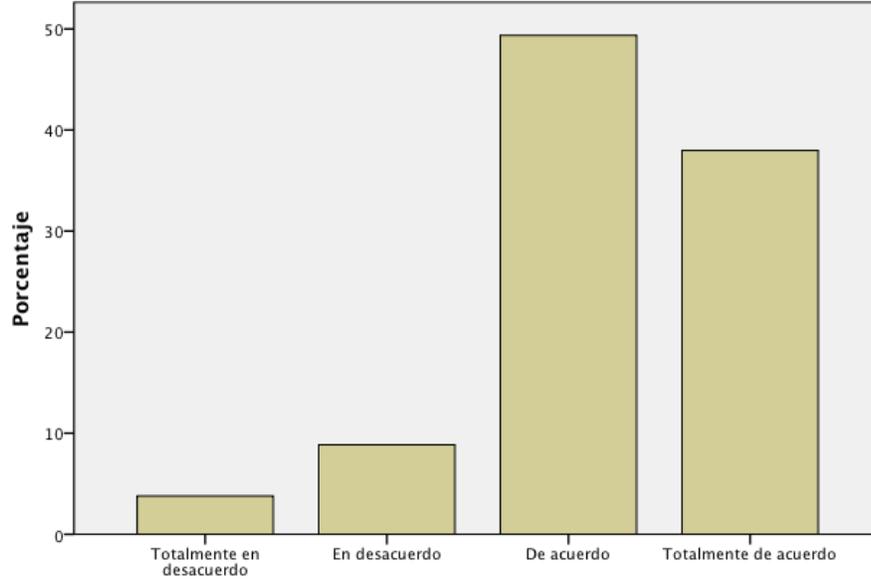
34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas

35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos



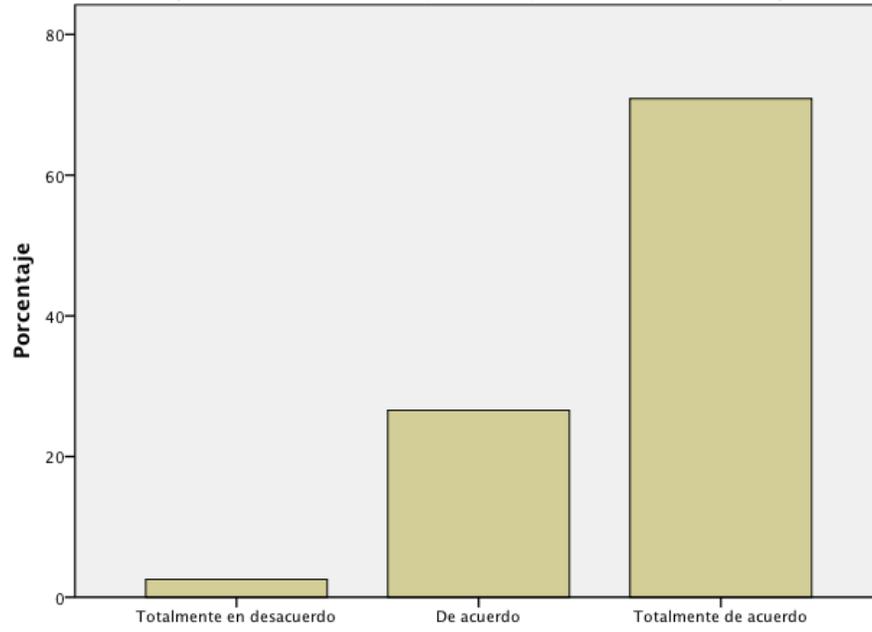
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.



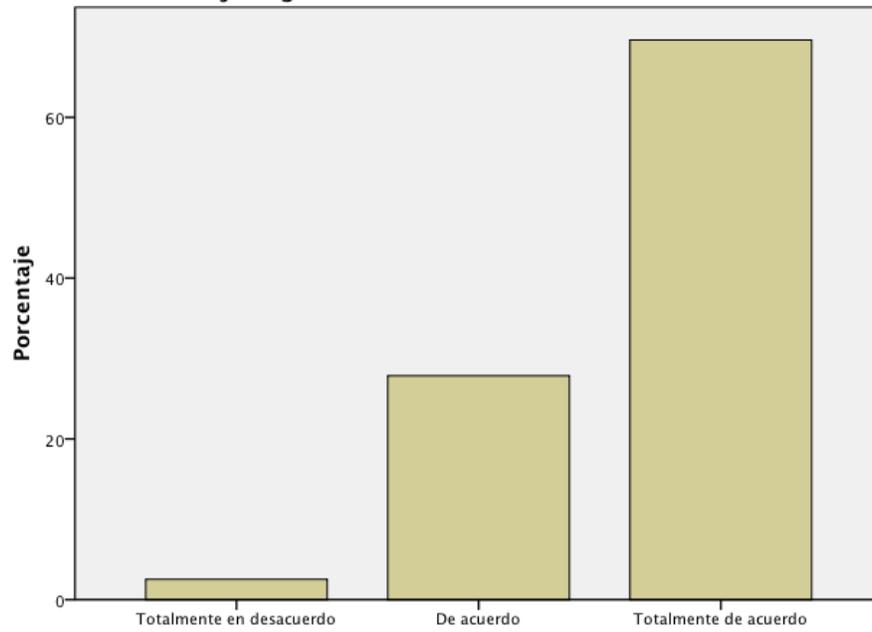
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.

37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo



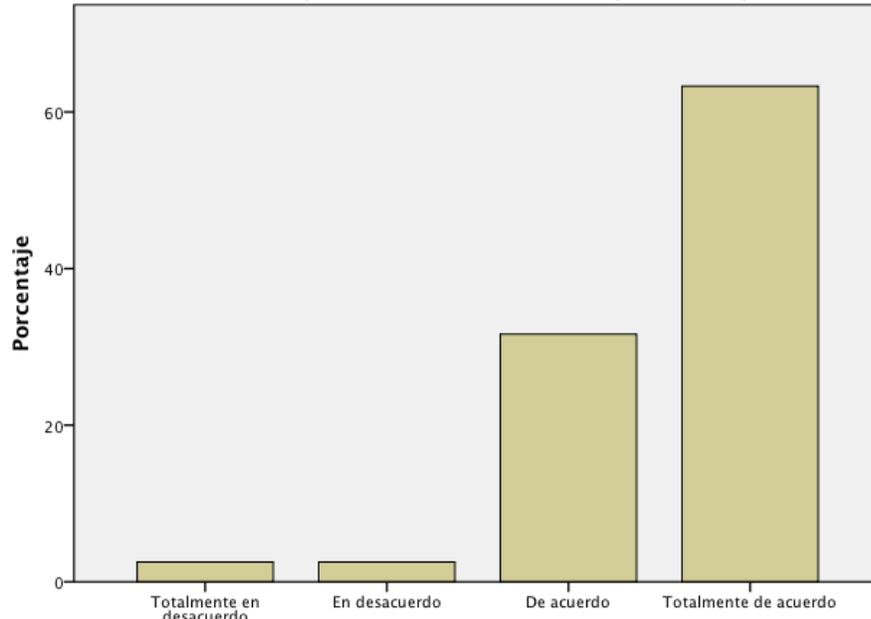
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo

38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos



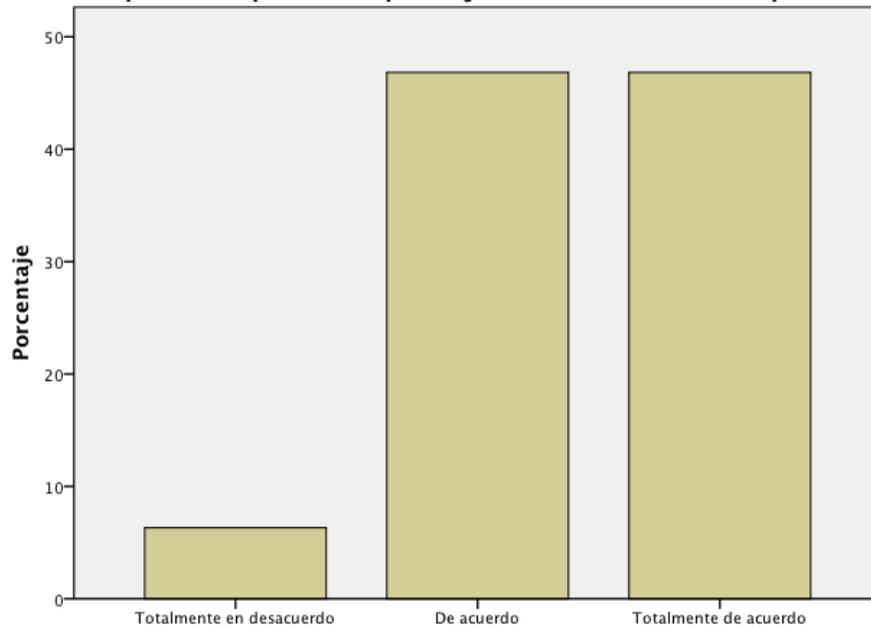
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos

39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo



39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo

40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño



40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño

Frecuencias

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos5
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIES VARIABLES=P41 P42 P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 P51 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

ESTADÍSTICOS

		41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad	42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo	43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos	44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)
N	Válidos	79	79	79	79	79
	Perdidos	0	0	0	0	0
46. Mi área de trabajo permanece ordenada	47. Mi área de trabajo permanece limpia	48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada	51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	
79	79	79	79	79	79	79
0	0	0	0	0	0	0

TABLA DE FRECUENCIA

41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	De acuerdo	23	29,1	29,1	31,6
	Totalmente de acuerdo	54	68,4	68,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	2	2,5	2,5	6,3
	De acuerdo	30	38,0	38,0	44,3
	Totalmente de acuerdo	44	55,7	55,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	1	1,3	1,3	2,5
	De acuerdo	22	27,8	27,8	30,4
	Totalmente de acuerdo	55	69,6	69,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	4	5,1	5,1	8,9
	3	24	30,4	30,4	39,2
	4	48	60,8	60,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	11	13,9	13,9	19,0
	De acuerdo	30	38,0	38,0	57,0
	Totalmente de acuerdo	34	43,0	43,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

46. Mi área de trabajo permanece ordenada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	4	5,1	5,1	6,3
	De acuerdo	33	41,8	41,8	48,1
	Totalmente de acuerdo	41	51,9	51,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

47. Mi área de trabajo permanece limpia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	2	2,5	2,5	3,8
	De acuerdo	29	36,7	36,7	40,5
	Totalmente de acuerdo	47	59,5	59,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	7	8,9	8,9	13,9
	De acuerdo	30	38,0	38,0	51,9
	Totalmente de acuerdo	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	23	29,1	29,1	29,1
	En desacuerdo	17	21,5	21,5	50,6
	De acuerdo	21	26,6	26,6	77,2
	Totalmente de acuerdo	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada

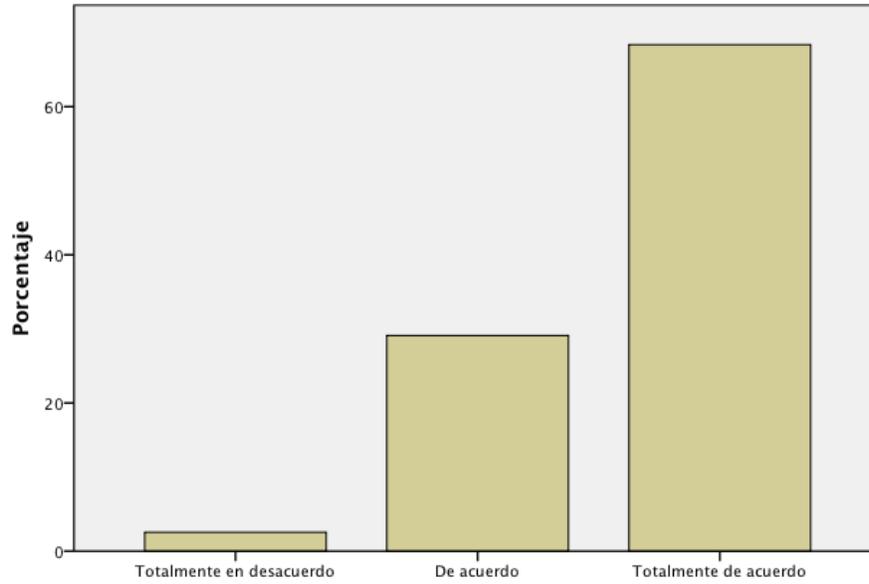
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	4	5,1	5,1	10,1
	De acuerdo	31	39,2	39,2	49,4
	Totalmente de acuerdo	40	50,6	50,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	20	25,3	25,3	25,3
	En desacuerdo	9	11,4	11,4	36,7
	De acuerdo	17	21,5	21,5	58,2
	Totalmente de acuerdo	33	41,8	41,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

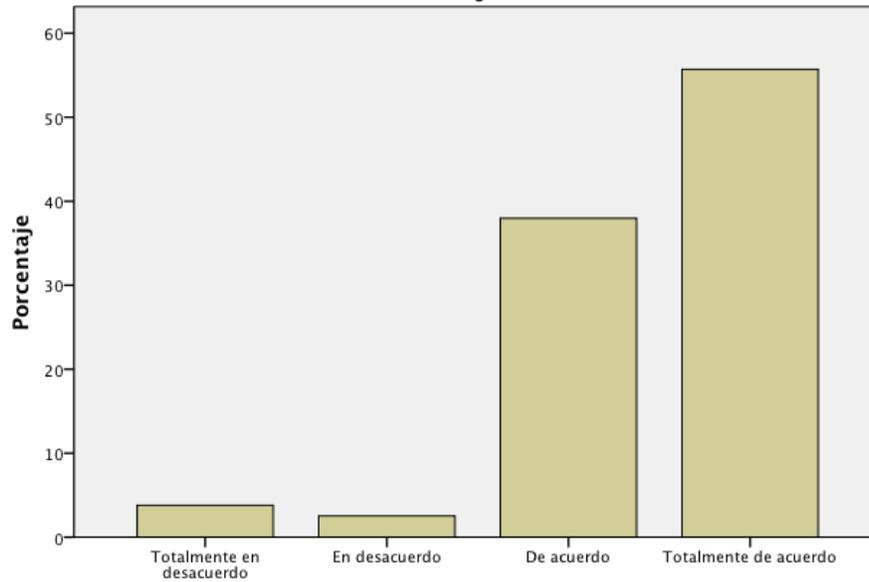
GRÁFICO DE BARRAS

41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad



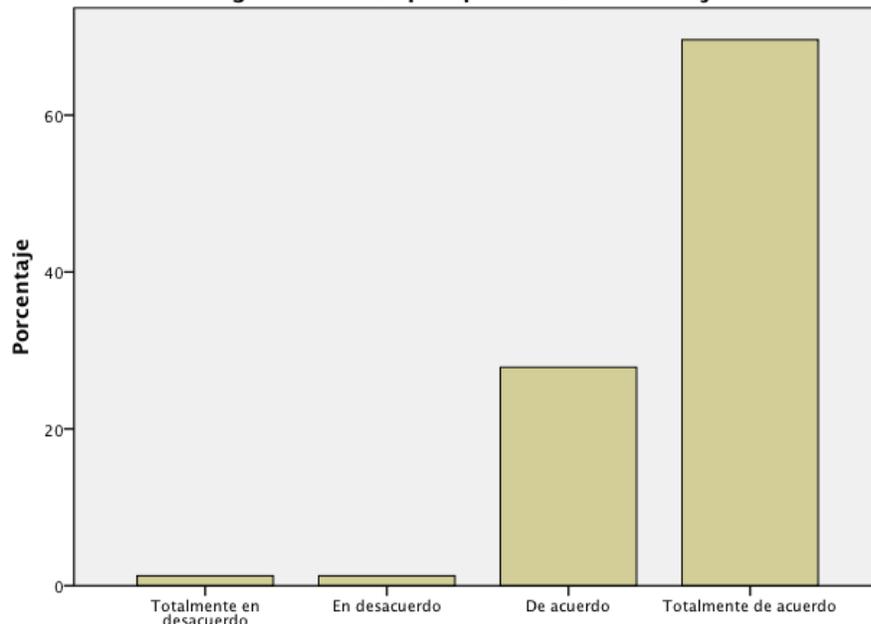
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad

42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo



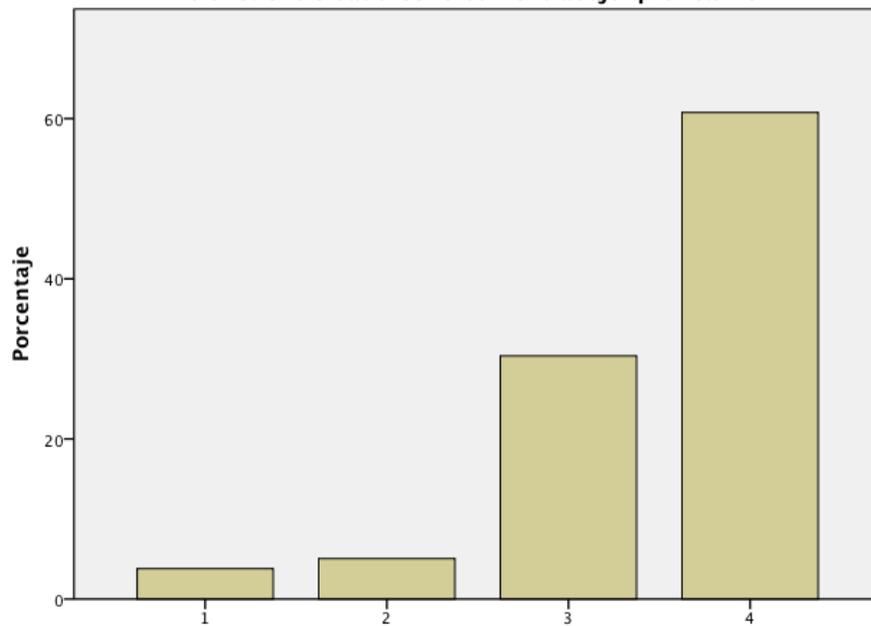
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos



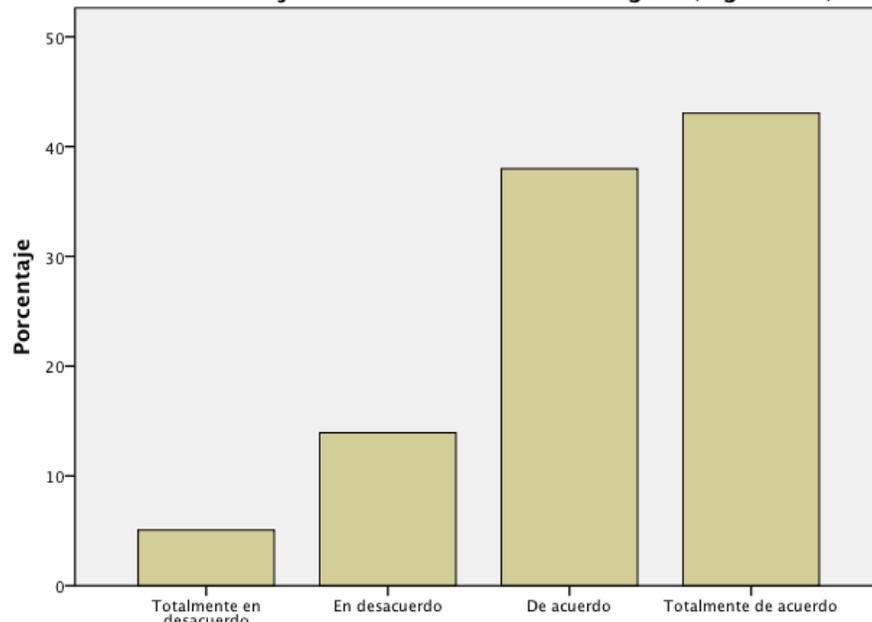
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo



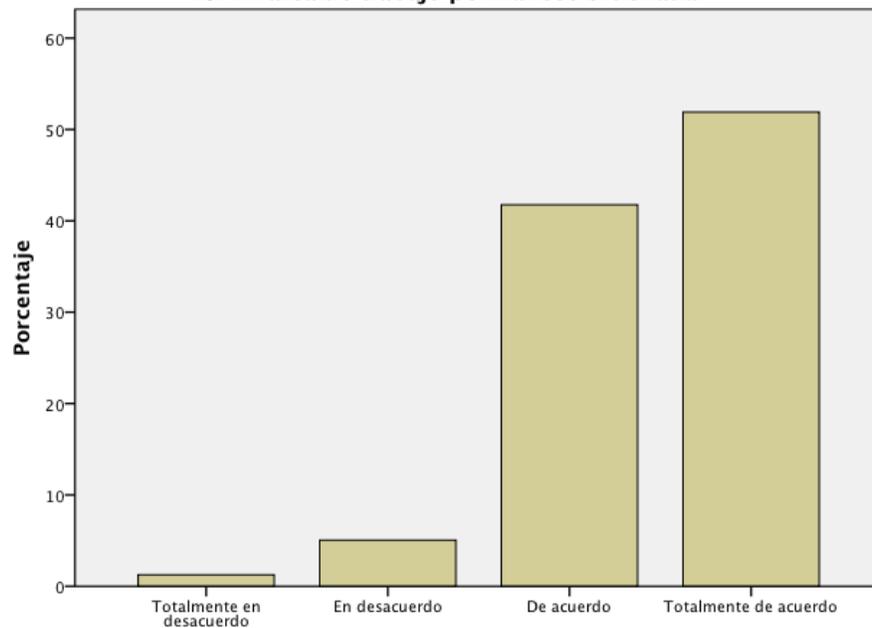
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo

45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)



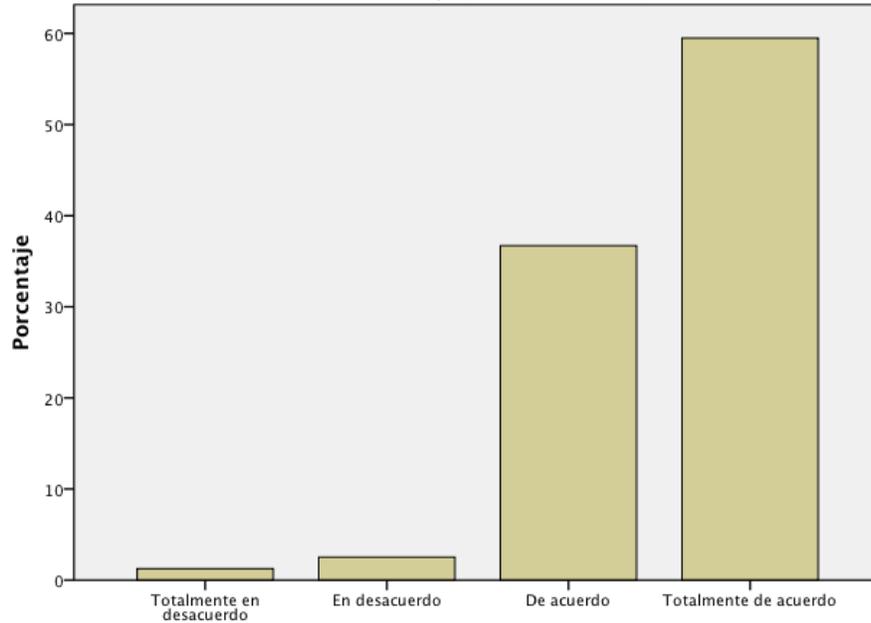
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)

46. Mi área de trabajo permanece ordenada



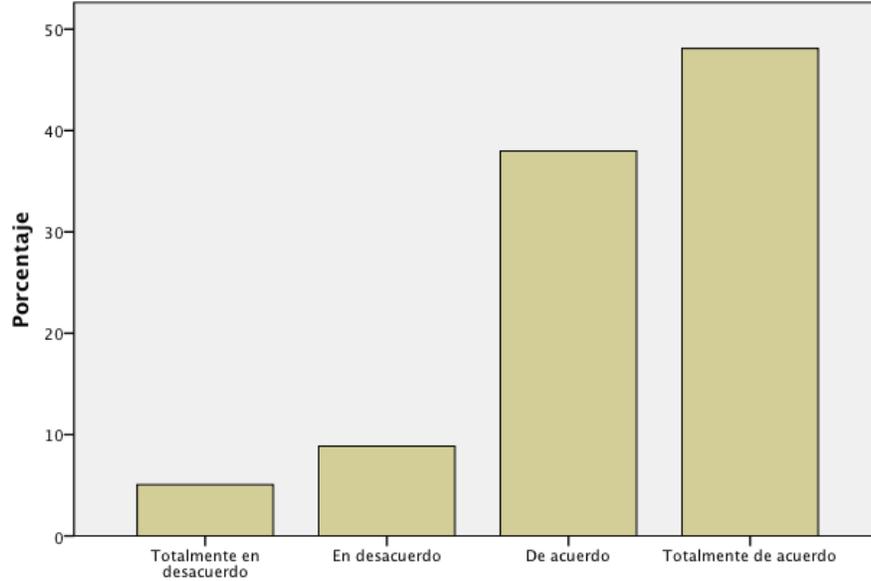
46. Mi área de trabajo permanece ordenada

47. Mi área de trabajo permanece limpia



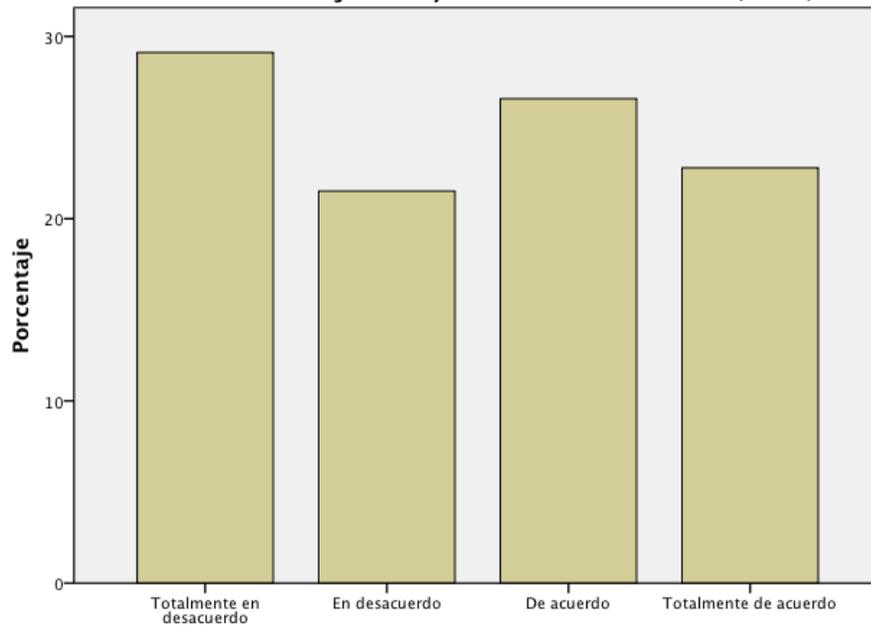
47. Mi área de trabajo permanece limpia

48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias



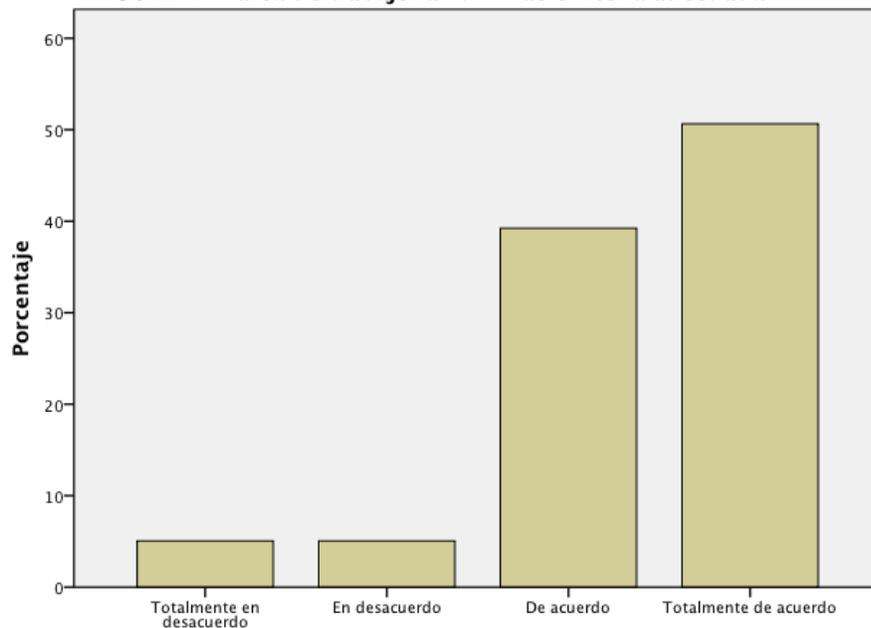
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)

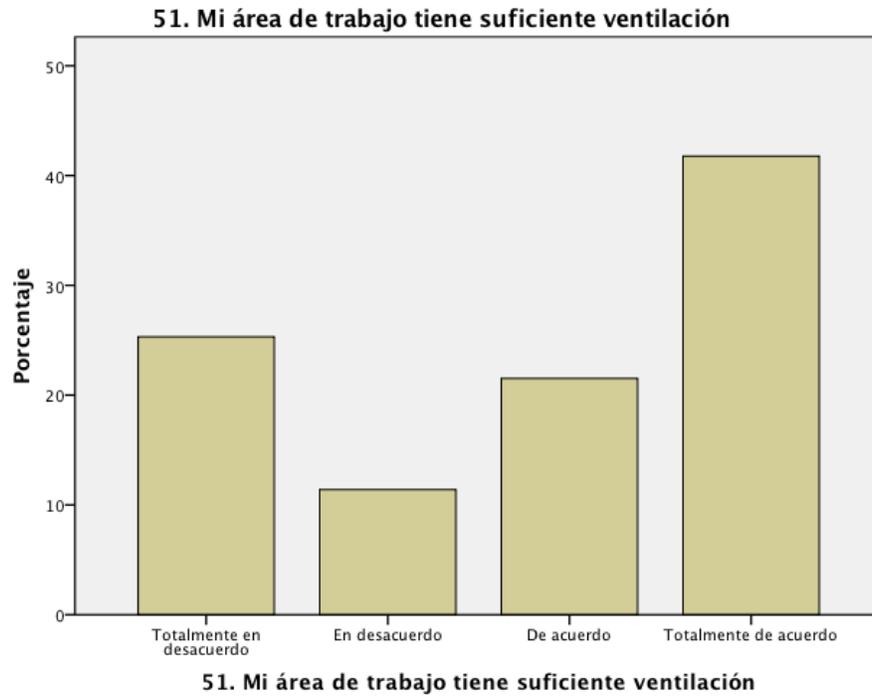


49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)

50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada



50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada



Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.	
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=ÁREADETRABAJO BY P11</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARChart.</p>	
Recursos			
	Dimensiones solicitadas		2
	Casillas disponibles		131072

Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

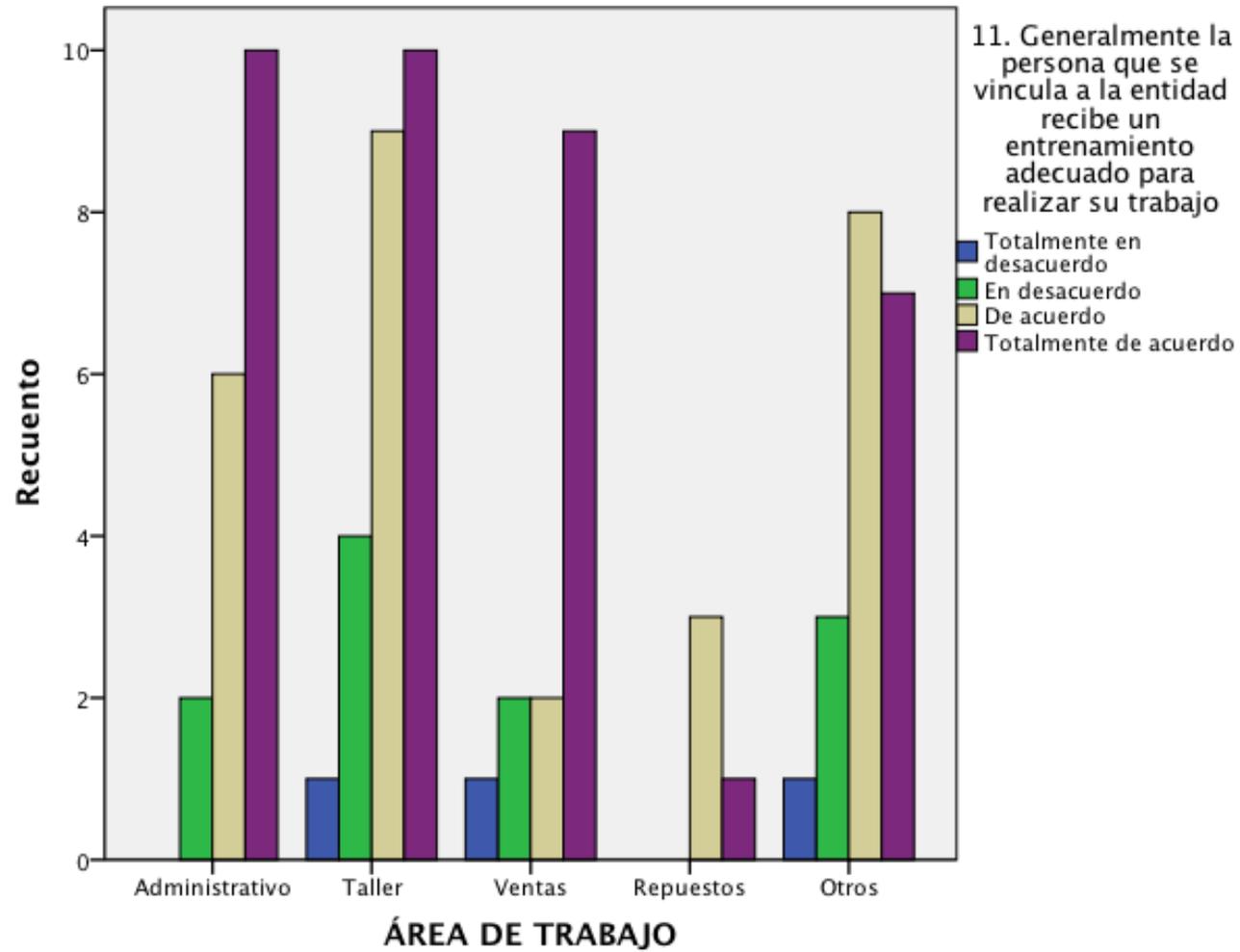
			11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	2	6	10	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
		% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	,0%	18,2%	21,4%	27,0%	22,8%
		% del total	,0%	2,5%	7,6%	12,7%	22,8%
Taller		Recuento	1	4	9	10	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	4,2%	16,7%	37,5%	41,7%	100,0%

	% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	33,3%	36,4%	32,1%	27,0%	30,4%
	% del total	1,3%	5,1%	11,4%	12,7%	30,4%
Ventas	Recuento	1	2	2	9	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	7,1%	14,3%	14,3%	64,3%	100,0%
	% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	33,3%	18,2%	7,1%	24,3%	17,7%
	% del total	1,3%	2,5%	2,5%	11,4%	17,7%

Repuestos	Recuento	0	0	3	1	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	,0%	,0%	10,7%	2,7%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	3,8%	1,3%	5,1%
Otros	Recuento	1	3	8	7	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,3%	15,8%	42,1%	36,8%	100,0%
	% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su	33,3%	27,3%	28,6%	18,9%	24,1%

	trabajo					
	% del total	1,3%	3,8%	10,1%	8,9%	24,1%
Total	Recuento	3	11	28	37	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	3,8%	13,9%	35,4%	46,8%	100,0%
	% dentro de 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	3,8%	13,9%	35,4%	46,8%	100,0%

Gráfico de barras



Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.	
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=ÁREADETRABAJO BY P13</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARCHART.</p>	
Recursos			
	Dimensiones solicitadas		2
	Casillas disponibles		131072

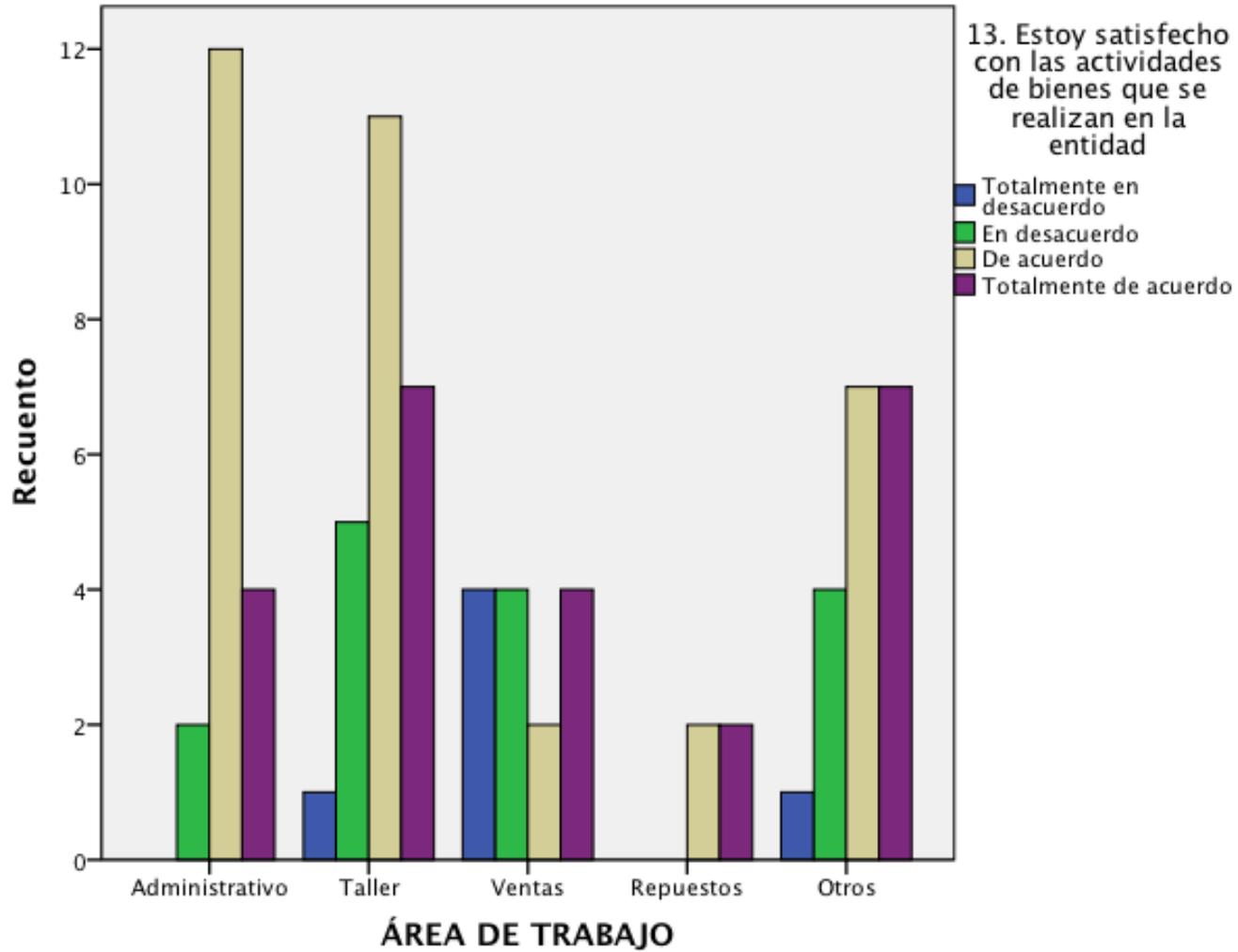
Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad

			13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	2	12	4	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	11,1%	66,7%	22,2%	100,0%
		% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	,0%	13,3%	35,3%	16,7%	22,8%
		% del total	,0%	2,5%	15,2%	5,1%	22,8%
Taller		Recuento	1	5	11	7	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	4,2%	20,8%	45,8%	29,2%	100,0%
		% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en	16,7%	33,3%	32,4%	29,2%	30,4%

	la entidad					
	% del total	1,3%	6,3%	13,9%	8,9%	30,4%
Ventas	Recuento	4	4	2	4	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
	% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	66,7%	26,7%	5,9%	16,7%	17,7%
	% del total	5,1%	5,1%	2,5%	5,1%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	2	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	,0%	,0%	5,9%	8,3%	5,1%

	% del total	,0%	,0%	2,5%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	1	4	7	7	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,3%	21,1%	36,8%	36,8%	100,0%
	% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	16,7%	26,7%	20,6%	29,2%	24,1%
	% del total	1,3%	5,1%	8,9%	8,9%	24,1%
Total	Recuento	6	15	34	24	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	7,6%	19,0%	43,0%	30,4%	100,0%
	% dentro de 13. Estoy satisfecho con las actividades de bienes que se realizan en la entidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	7,6%	19,0%	43,0%	30,4%	100,0%

Gráfico de barras



Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=ÁREADETRABAJO BY P14</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARChart.</p>
Recursos		
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	131072

Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

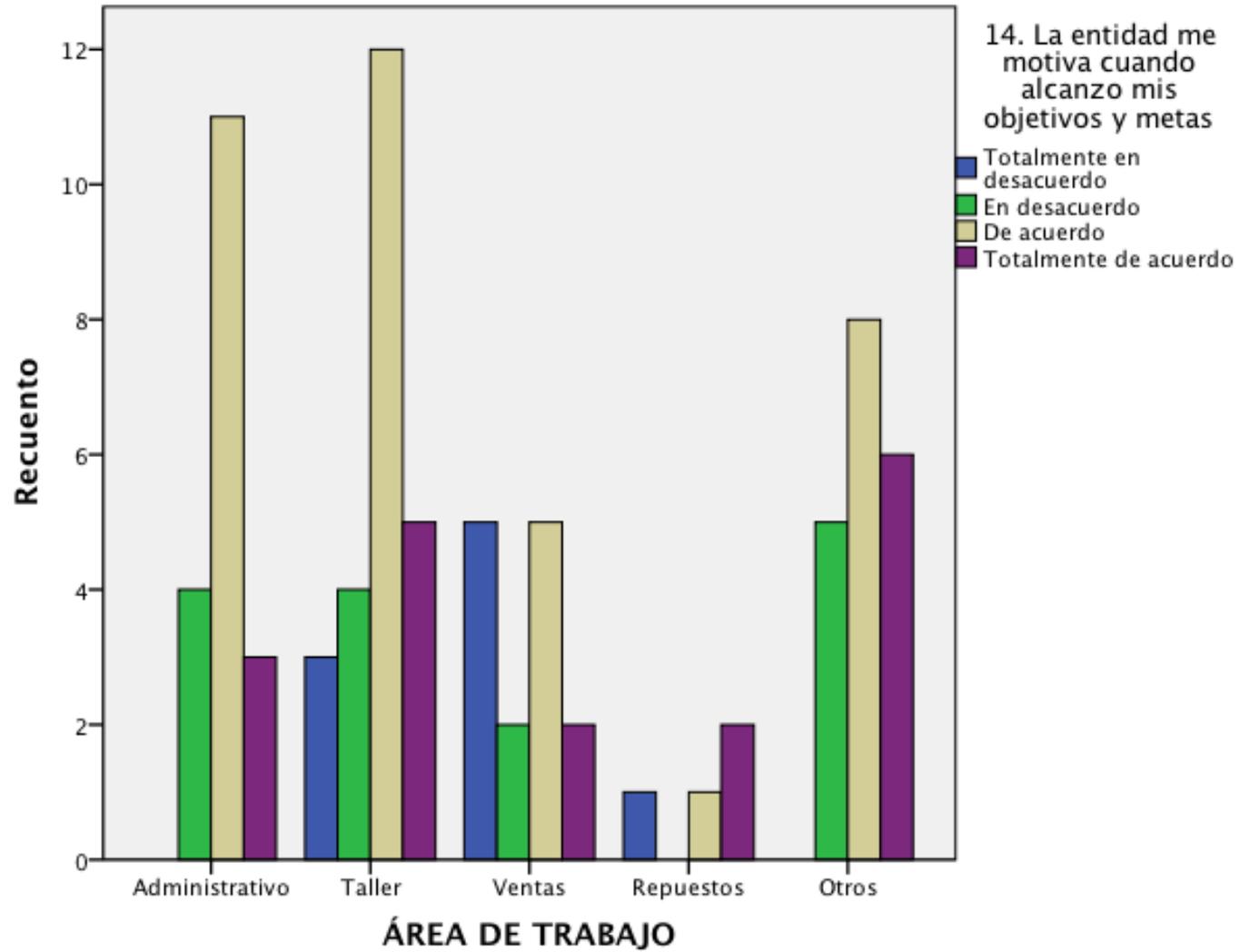
			14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	4	11	3	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	22,2%	61,1%	16,7%	100,0%
		% dentro de 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	,0%	26,7%	29,7%	16,7%	22,8%
		% del total	,0%	5,1%	13,9%	3,8%	22,8%
	Taller	Recuento	3	4	12	5	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	12,5%	16,7%	50,0%	20,8%	100,0%
		% dentro de 14. La entidad me motiva cuando	33,3%	26,7%	32,4%	27,8%	30,4%

	alcanzo mis objetivos y metas					
	% del total	3,8%	5,1%	15,2%	6,3%	30,4%
Ventas	Recuento	5	2	5	2	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	35,7%	14,3%	35,7%	14,3%	100,0%
	% dentro de 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	55,6%	13,3%	13,5%	11,1%	17,7%
	% del total	6,3%	2,5%	6,3%	2,5%	17,7%
Repuestos	Recuento	1	0	1	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y	11,1%	,0%	2,7%	11,1%	5,1%

	metas					
	% del total	1,3%	,0%	1,3%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	0	5	8	6	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	26,3%	42,1%	31,6%	100,0%
	% dentro de 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	,0%	33,3%	21,6%	33,3%	24,1%
	% del total	,0%	6,3%	10,1%	7,6%	24,1%
Total	Recuento	9	15	37	18	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	11,4%	19,0%	46,8%	22,8%	100,0%
	% dentro de 14. La entidad me motiva cuando alcanzo mis objetivos y	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

metas					
% del total	11,4%	19,0%	46,8%	22,8%	100,0%

Gráfico de barras



Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.	
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=ÁREADETRABAJO BY P15 P18</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARChart.</p>	
Recursos	Dimensiones solicitadas		2
	Casillas disponibles		131072

Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen

			15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	1	11	6	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	5,6%	61,1%	33,3%	100,0%
		% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen	,0%	9,1%	26,8%	28,6%	22,8%
		% del total	,0%	1,3%	13,9%	7,6%	22,8%
	Taller	Recuento	3	4	14	3	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	12,5%	16,7%	58,3%	12,5%	100,0%

	% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen % del total	50,0%	36,4%	34,1%	14,3%	30,4%
		3,8%	5,1%	17,7%	3,8%	30,4%
Ventas	Recuento	3	4	5	2	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	21,4%	28,6%	35,7%	14,3%	100,0%
	% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen % del total	50,0%	36,4%	12,2%	9,5%	17,7%
		3,8%	5,1%	6,3%	2,5%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	1	3	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%

	% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen % del total	,0%	,0%	2,4%	14,3%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	1,3%	3,8%	5,1%
Otros	Recuento	0	2	10	7	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	10,5%	52,6%	36,8%	100,0%
	% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen % del total	,0%	18,2%	24,4%	33,3%	24,1%
	% del total	,0%	2,5%	12,7%	8,9%	24,1%
Total	Recuento	6	11	41	21	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	7,6%	13,9%	51,9%	26,6%	100,0%

	% dentro de 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	7,6%	13,9%	51,9%	26,6%	100,0%

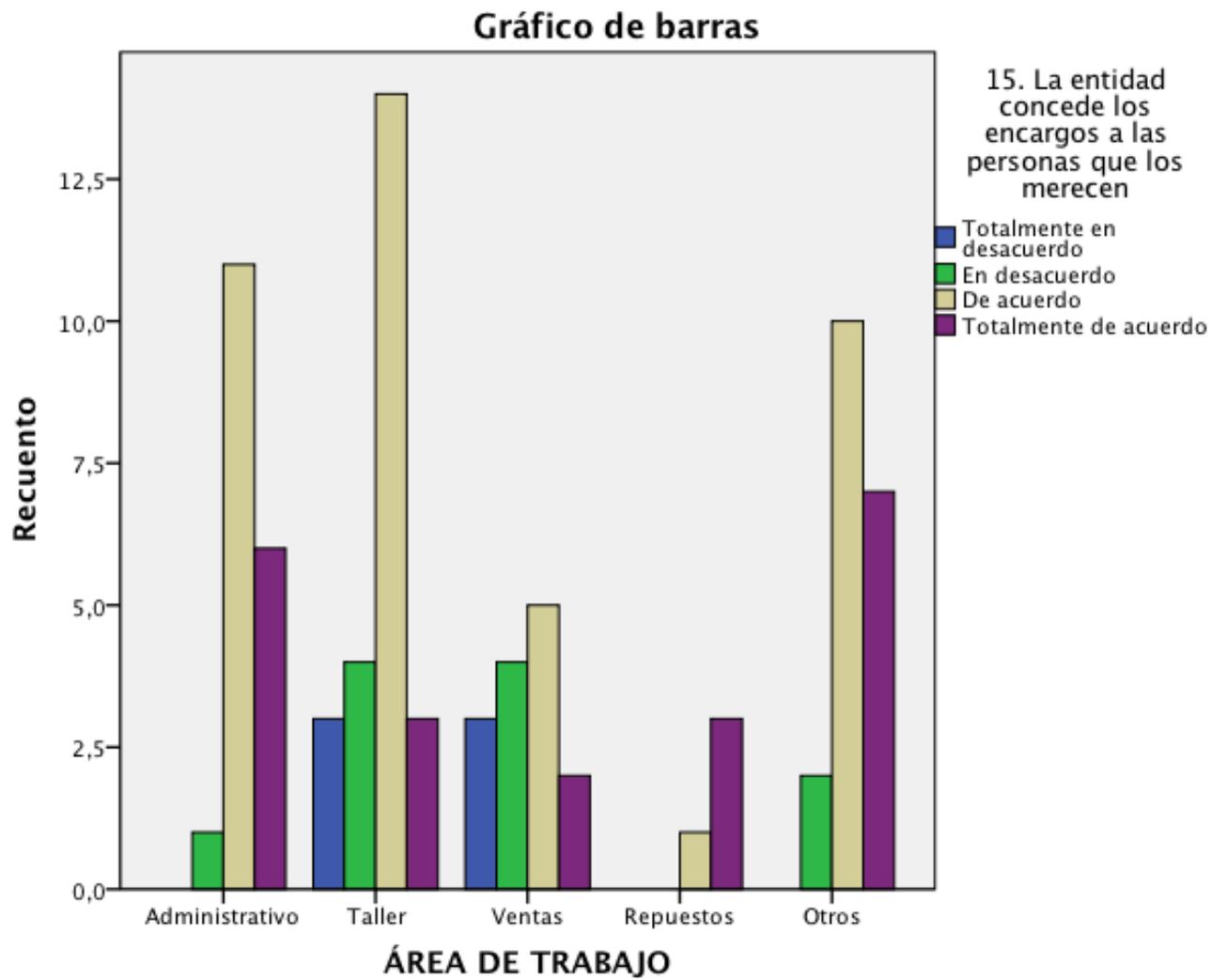


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

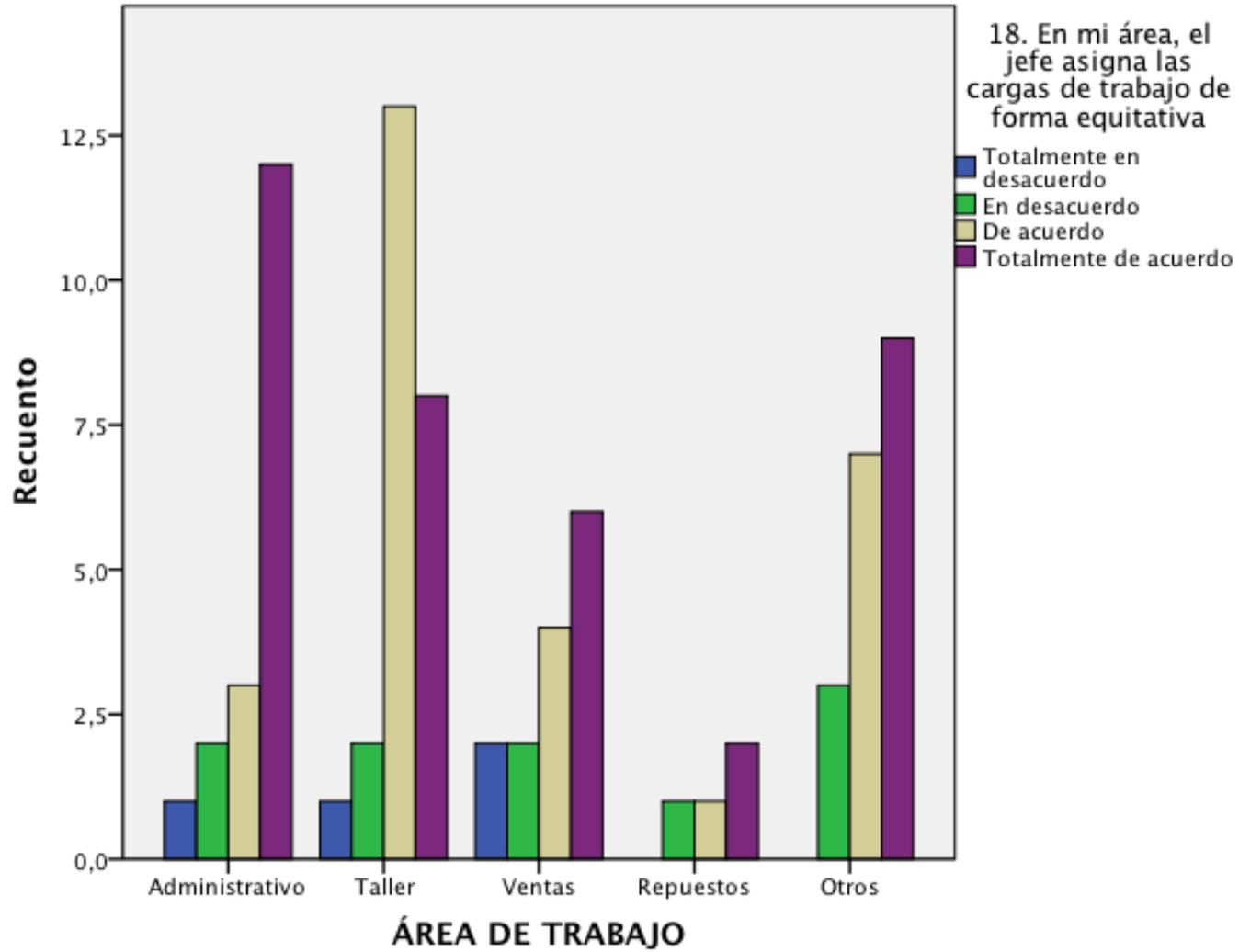
			18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	1	2	3	12	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,6%	11,1%	16,7%	66,7%	100,0%
		% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	25,0%	20,0%	10,7%	32,4%	22,8%
	% del total	1,3%	2,5%	3,8%	15,2%	22,8%	
Taller		Recuento	1	2	13	8	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	4,2%	8,3%	54,2%	33,3%	100,0%
		% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma	25,0%	20,0%	46,4%	21,6%	30,4%

	equitativa					
	% del total	1,3%	2,5%	16,5%	10,1%	30,4%
Ventas	Recuento	2	2	4	6	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	100,0%
	% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	50,0%	20,0%	14,3%	16,2%	17,7%
	% del total	2,5%	2,5%	5,1%	7,6%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	1	1	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma	,0%	10,0%	3,6%	5,4%	5,1%

	equitativa					
	% del total	,0%	1,3%	1,3%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	0	3	7	9	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	15,8%	36,8%	47,4%	100,0%
	% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	,0%	30,0%	25,0%	24,3%	24,1%
	% del total	,0%	3,8%	8,9%	11,4%	24,1%
Total	Recuento	4	10	28	37	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,1%	12,7%	35,4%	46,8%	100,0%
	% dentro de 18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

equitativa					
% del total	5,1%	12,7%	35,4%	46,8%	100,0%

Gráfico de barras



Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=ÁREADETRABAJO BY P25 P27 P28 P32 P45 P49 P51</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARChart.</p>
Recursos		
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	131072

Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

			25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	2	7	9	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	11,1%	38,9%	50,0%	100,0%
		% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	,0%	16,7%	22,6%	28,1%	22,8%
		% del total	,0%	2,5%	8,9%	11,4%	22,8%
	Taller	Recuento	1	4	12	7	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	4,2%	16,7%	50,0%	29,2%	100,0%
		% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	25,0%	33,3%	38,7%	21,9%	30,4%
		% del total	1,3%	5,1%	15,2%	8,9%	30,4%

Ventas	Recuento	3	0	6	5	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	21,4%	,0%	42,9%	35,7%	100,0%
	% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	75,0%	,0%	19,4%	15,6%	17,7%
	% del total	3,8%	,0%	7,6%	6,3%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	1	3	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	,0%	,0%	3,2%	9,4%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	1,3%	3,8%	5,1%
Otros	Recuento	0	6	5	8	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	31,6%	26,3%	42,1%	100,0%
	% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	,0%	50,0%	16,1%	25,0%	24,1%

	% del total	,0%	7,6%	6,3%	10,1%	24,1%
Total	Recuento	4	12	31	32	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,1%	15,2%	39,2%	40,5%	100,0%
	% dentro de 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	5,1%	15,2%	39,2%	40,5%	100,0%

Gráfico de barras

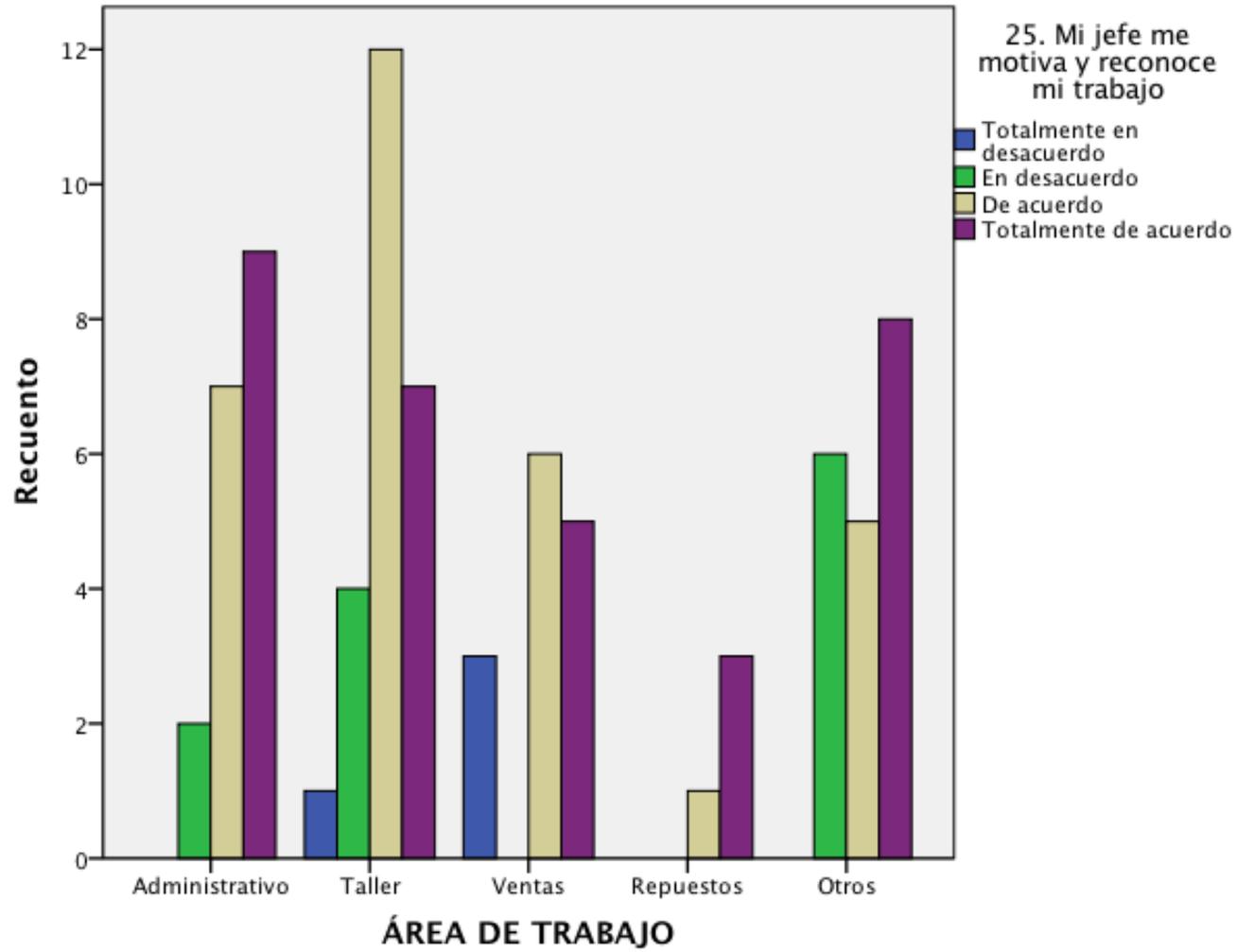


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales

			27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	3	10	5	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	16,7%	55,6%	27,8%	100,0%
		% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	,0%	27,3%	23,3%	29,4%	22,8%
		% del total	,0%	3,8%	12,7%	6,3%	22,8%
	Taller	Recuento	5	2	12	5	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	20,8%	8,3%	50,0%	20,8%	100,0%

	% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	62,5%	18,2%	27,9%	29,4%	30,4%
	% del total	6,3%	2,5%	15,2%	6,3%	30,4%
Ventas	Recuento	3	4	5	2	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	21,4%	28,6%	35,7%	14,3%	100,0%
	% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	37,5%	36,4%	11,6%	11,8%	17,7%
	% del total	3,8%	5,1%	6,3%	2,5%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	2	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%

	% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	,0%	,0%	4,7%	11,8%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	2,5%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	0	2	14	3	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	10,5%	73,7%	15,8%	100,0%
	% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	,0%	18,2%	32,6%	17,6%	24,1%
	% del total	,0%	2,5%	17,7%	3,8%	24,1%
Total	Recuento	8	11	43	17	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	10,1%	13,9%	54,4%	21,5%	100,0%

	% dentro de 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,1%	13,9%	54,4%	21,5%	100,0%

Gráfico de barras

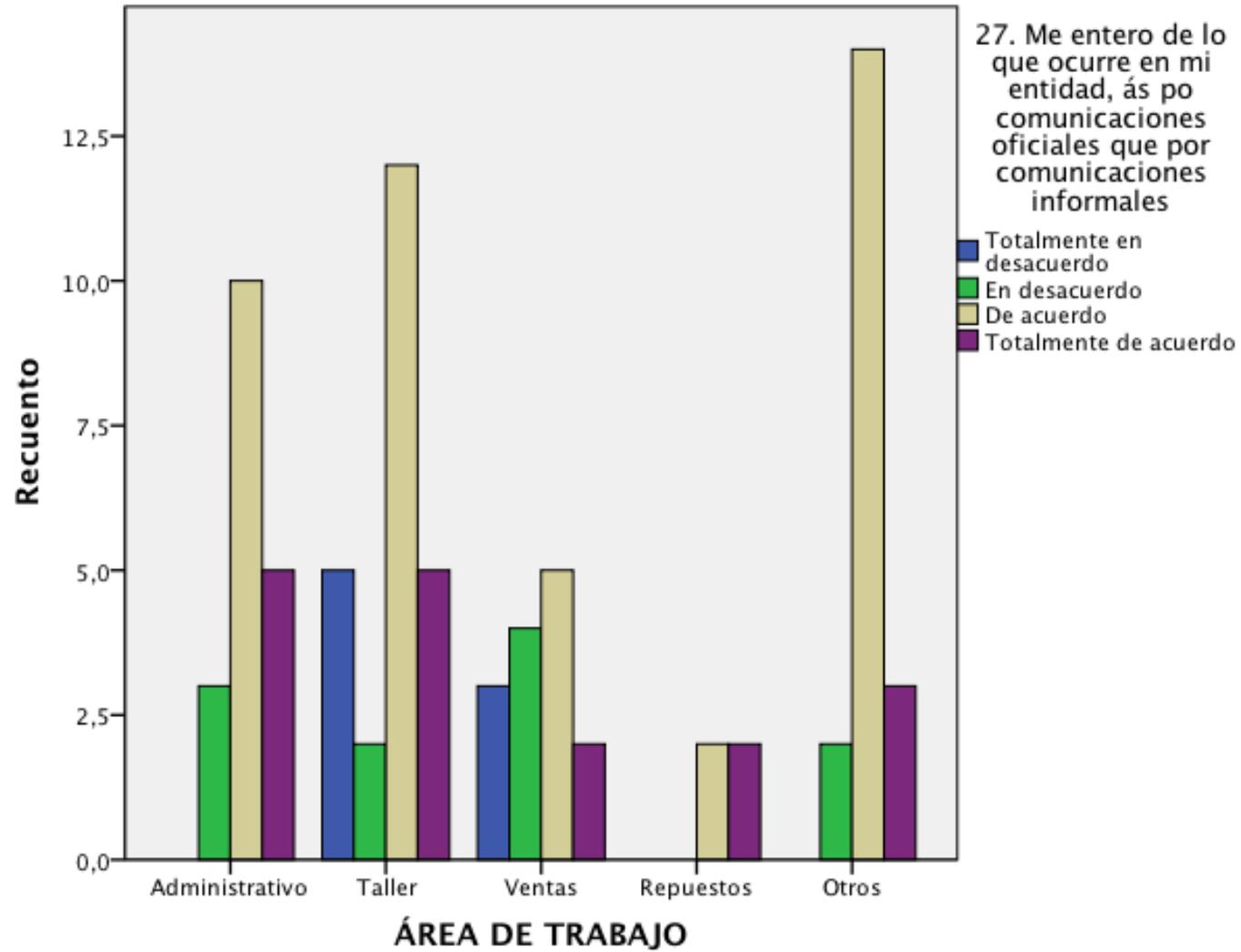


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

			28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	1	12	5	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	5,6%	66,7%	27,8%	100,0%
		% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	,0%	6,7%	29,3%	27,8%	22,8%
		% del total	,0%	1,3%	15,2%	6,3%	22,8%
	Taller	Recuento	2	4	14	4	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	100,0%

	% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	40,0%	26,7%	34,1%	22,2%	30,4%
	% del total	2,5%	5,1%	17,7%	5,1%	30,4%
Ventas	Recuento	2	6	3	3	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	14,3%	42,9%	21,4%	21,4%	100,0%
	% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	40,0%	40,0%	7,3%	16,7%	17,7%
	% del total	2,5%	7,6%	3,8%	3,8%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	1	1	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

	% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	,0%	6,7%	2,4%	11,1%	5,1%
	% del total	,0%	1,3%	1,3%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	1	3	11	4	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,3%	15,8%	57,9%	21,1%	100,0%
	% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	20,0%	20,0%	26,8%	22,2%	24,1%
	% del total	1,3%	3,8%	13,9%	5,1%	24,1%
Total	Recuento	5	15	41	18	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	6,3%	19,0%	51,9%	22,8%	100,0%

	% dentro de 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	6,3%	19,0%	51,9%	22,8%	100,0%

Gráfico de barras

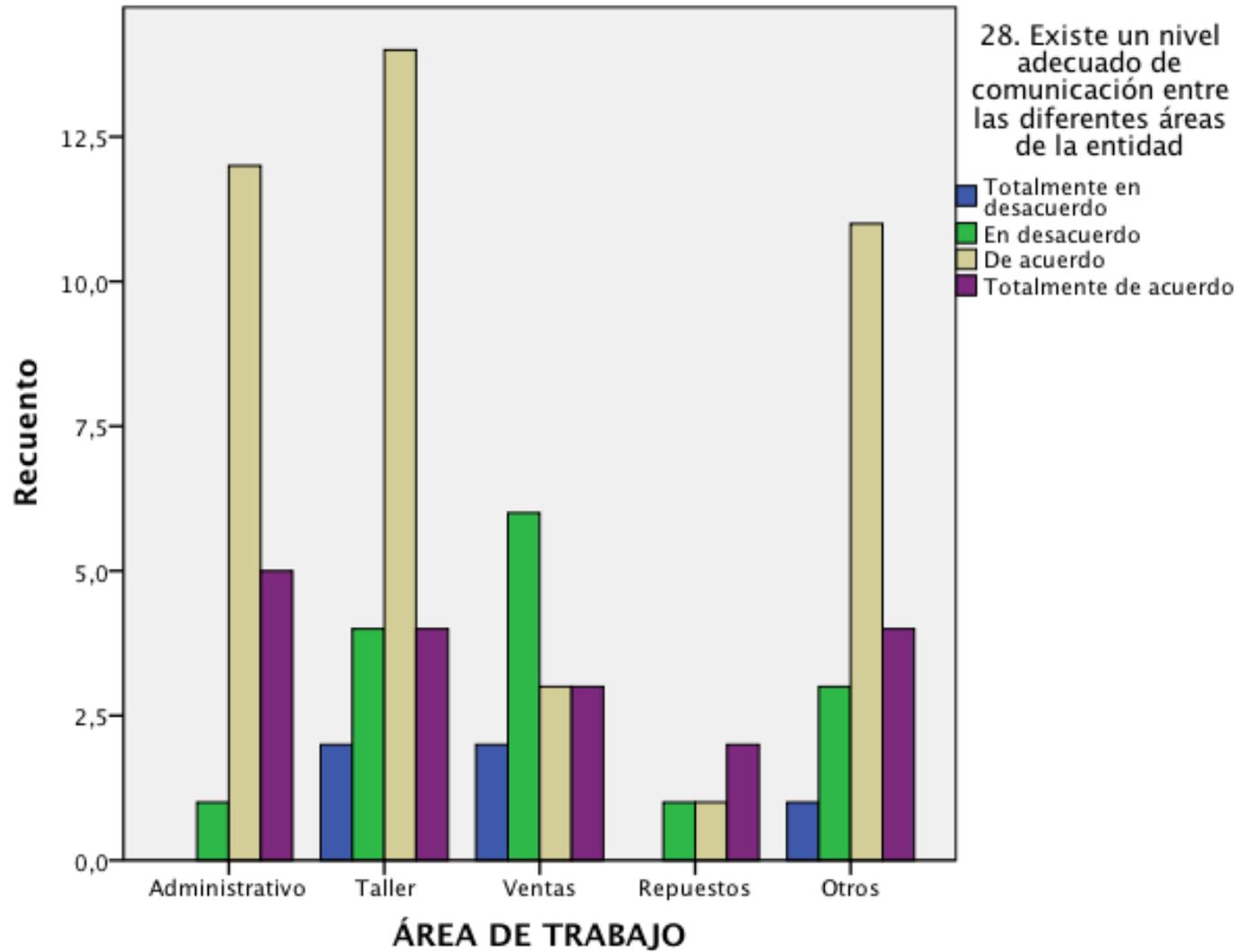


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo

		32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	0	2	9	7	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	11,1%	50,0%	38,9%	100,0%
		% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	,0%	18,2%	32,1%	20,6%	22,8%
		% del total	,0%	2,5%	11,4%	8,9%	22,8%
Taller		Recuento	3	3	8	10	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	12,5%	12,5%	33,3%	41,7%	100,0%
		% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	50,0%	27,3%	28,6%	29,4%	30,4%
		% del total	3,8%	3,8%	10,1%	12,7%	30,4%

Ventas	Recuento	3	4	2	5	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	21,4%	28,6%	14,3%	35,7%	100,0%
	% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	50,0%	36,4%	7,1%	14,7%	17,7%
	% del total	3,8%	5,1%	2,5%	6,3%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	1	1	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	,0%	9,1%	3,6%	5,9%	5,1%
	% del total	,0%	1,3%	1,3%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	0	1	8	10	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	5,3%	42,1%	52,6%	100,0%

	% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo % del total	,0%	9,1%	28,6%	29,4%	24,1%
	% del total	,0%	1,3%	10,1%	12,7%	24,1%
Total	Recuento	6	11	28	34	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	7,6%	13,9%	35,4%	43,0%	100,0%
	% dentro de 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo % del total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	7,6%	13,9%	35,4%	43,0%	100,0%

Gráfico de barras

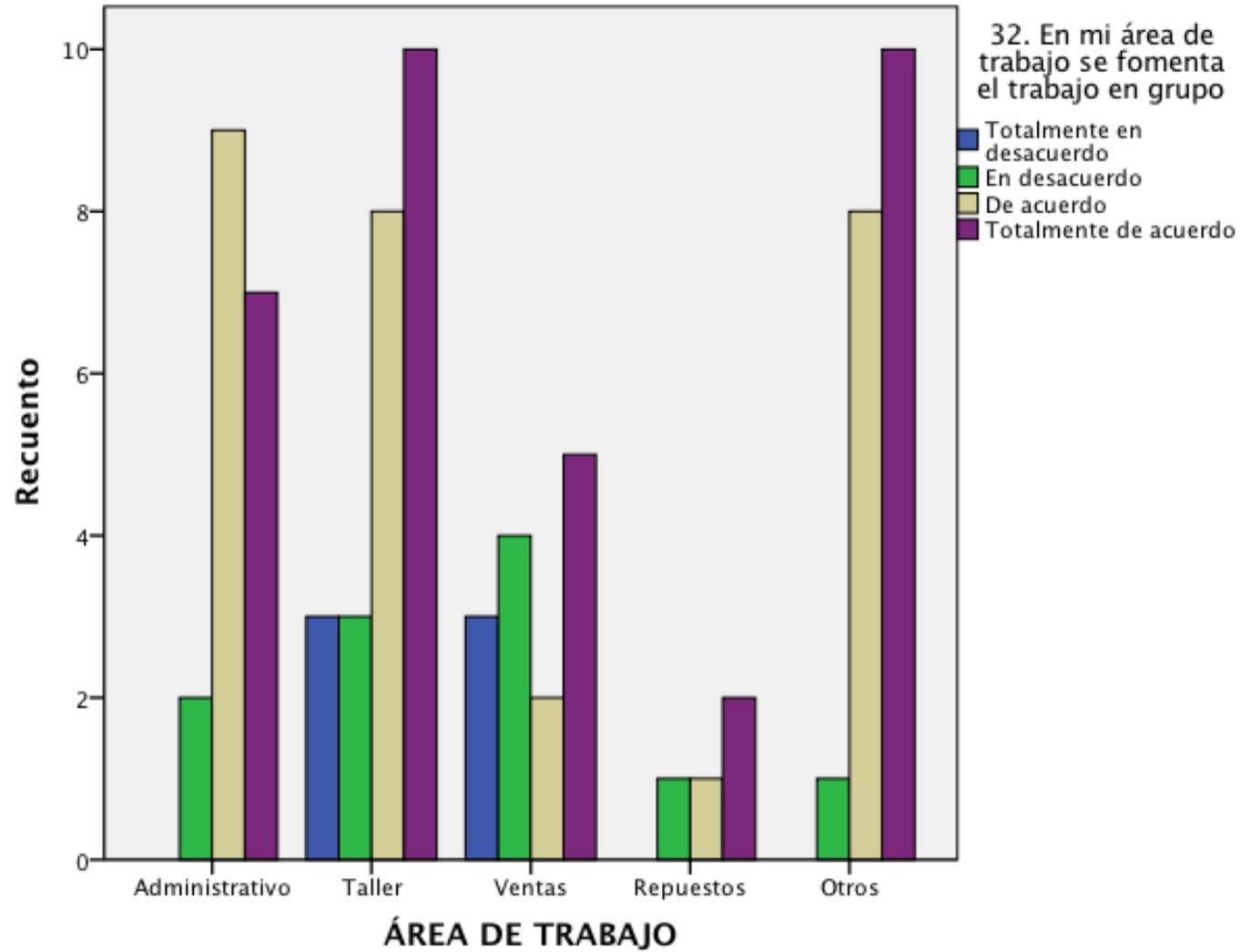


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)

			45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	1	2	9	6	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,6%	11,1%	50,0%	33,3%	100,0%
		% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	25,0%	18,2%	30,0%	17,6%	22,8%
		% del total	1,3%	2,5%	11,4%	7,6%	22,8%
	Taller	Recuento	1	2	9	12	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	4,2%	8,3%	37,5%	50,0%	100,0%
		% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	25,0%	18,2%	30,0%	35,3%	30,4%

	% del total	1,3%	2,5%	11,4%	15,2%	30,4%
Ventas	Recuento	2	5	2	5	14
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	14,3%	35,7%	14,3%	35,7%	100,0%
	% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	50,0%	45,5%	6,7%	14,7%	17,7%
	% del total	2,5%	6,3%	2,5%	6,3%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	2	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	,0%	,0%	6,7%	5,9%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	2,5%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	0	2	8	9	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	10,5%	42,1%	47,4%	100,0%

	% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	,0%	18,2%	26,7%	26,5%	24,1%
	% del total	,0%	2,5%	10,1%	11,4%	24,1%
Total	Recuento	4	11	30	34	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,1%	13,9%	38,0%	43,0%	100,0%
	% dentro de 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	5,1%	13,9%	38,0%	43,0%	100,0%

Gráfico de barras

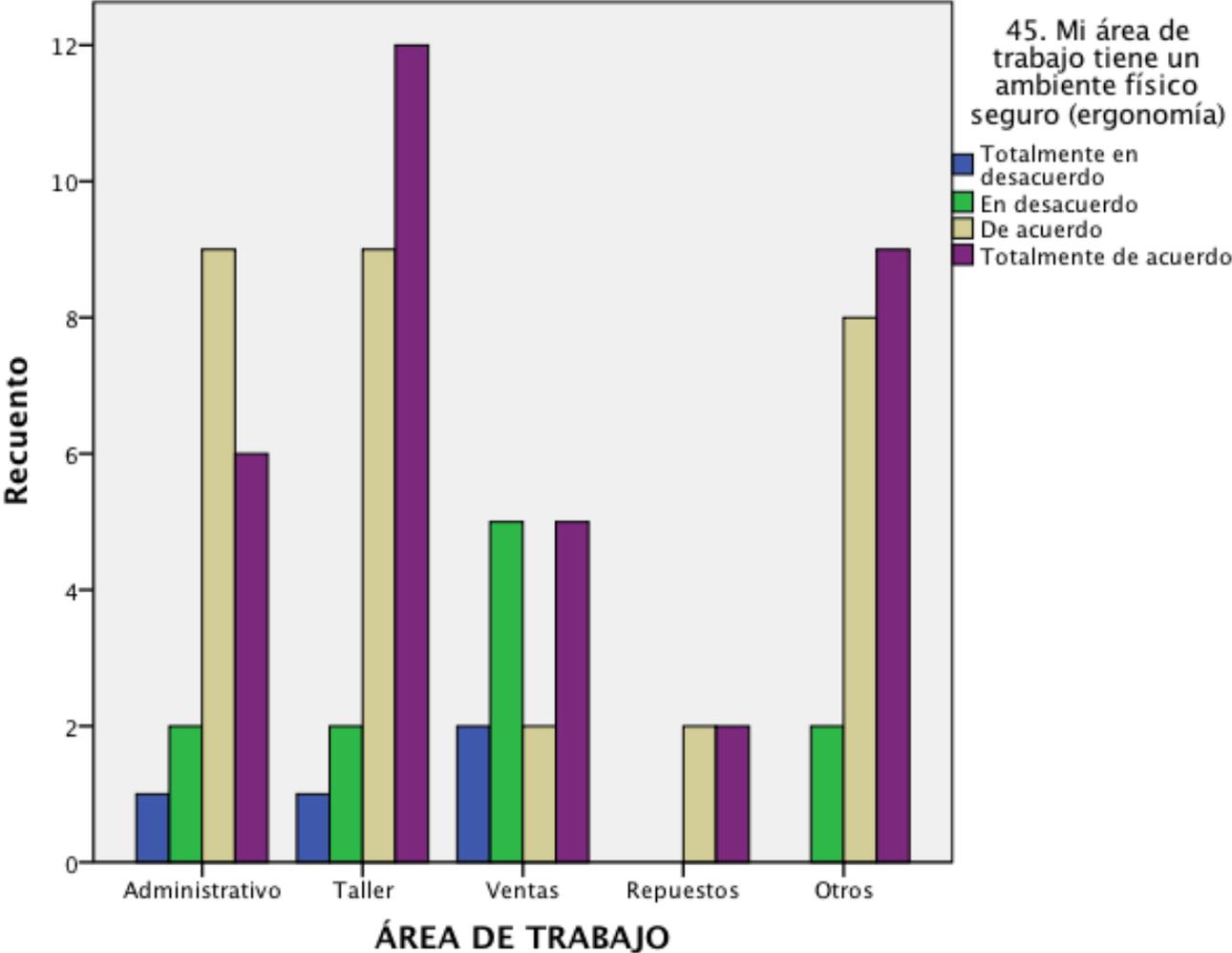


Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)

			49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	3	7	2	6	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	16,7%	38,9%	11,1%	33,3%	100,0%
		% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	13,0%	41,2%	9,5%	33,3%	22,8%
		% del total	3,8%	8,9%	2,5%	7,6%	22,8%
Taller		Recuento	3	6	12	3	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%
		% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	13,0%	35,3%	57,1%	16,7%	30,4%
		% del total	3,8%	7,6%	15,2%	3,8%	30,4%
Ventas		Recuento	10	1	0	3	14

	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	71,4%	7,1%	,0%	21,4%	100,0%
	% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	43,5%	5,9%	,0%	16,7%	17,7%
	% del total	12,7%	1,3%	,0%	3,8%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	1	1	2	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	,0%	5,9%	4,8%	11,1%	5,1%
	% del total	,0%	1,3%	1,3%	2,5%	5,1%
Otros	Recuento	7	2	6	4	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	36,8%	10,5%	31,6%	21,1%	100,0%
	% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	30,4%	11,8%	28,6%	22,2%	24,1%
	% del total	8,9%	2,5%	7,6%	5,1%	24,1%

Total	Recuento	23	17	21	18	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	29,1%	21,5%	26,6%	22,8%	100,0%
	% dentro de 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	29,1%	21,5%	26,6%	22,8%	100,0%

Gráfico de barras

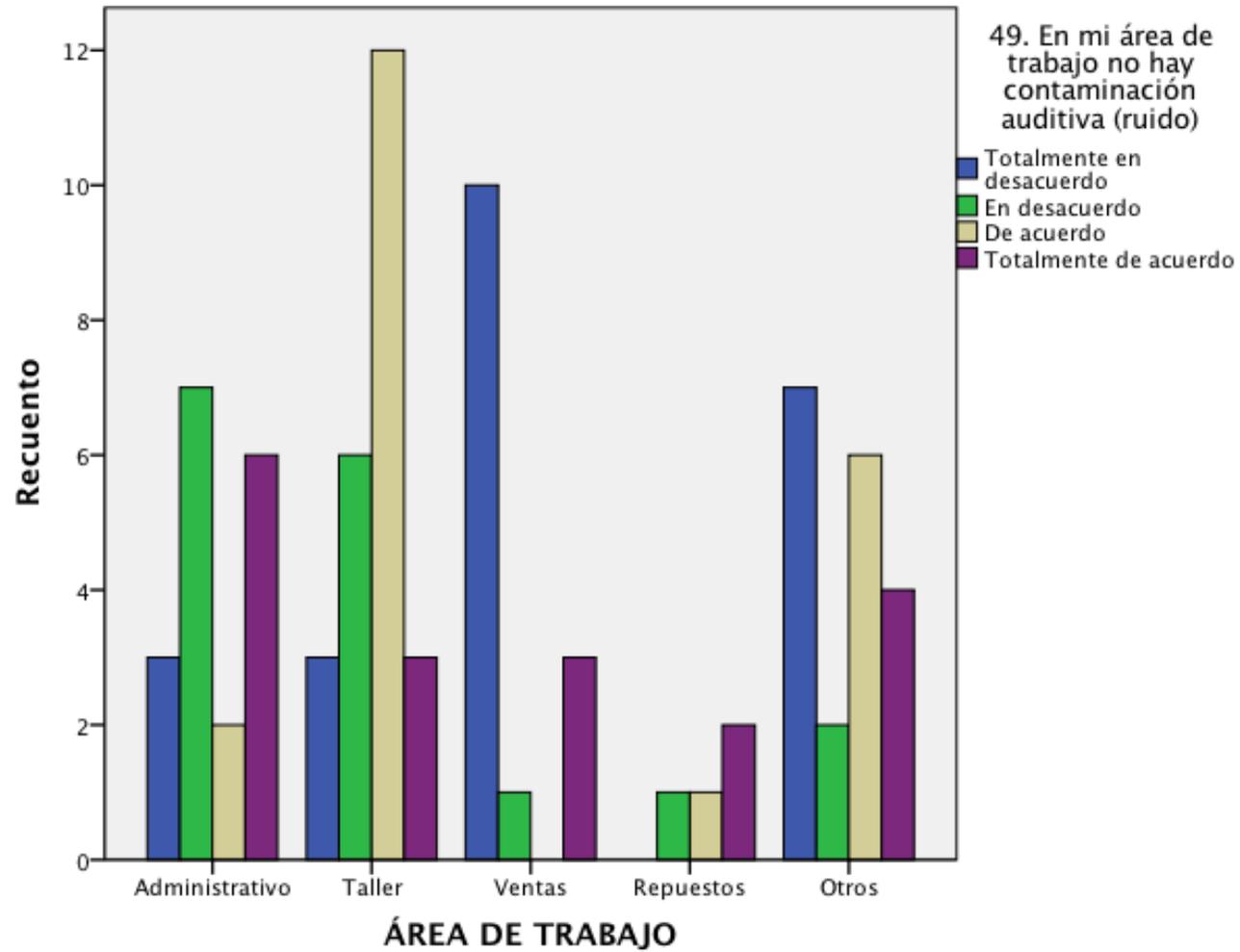


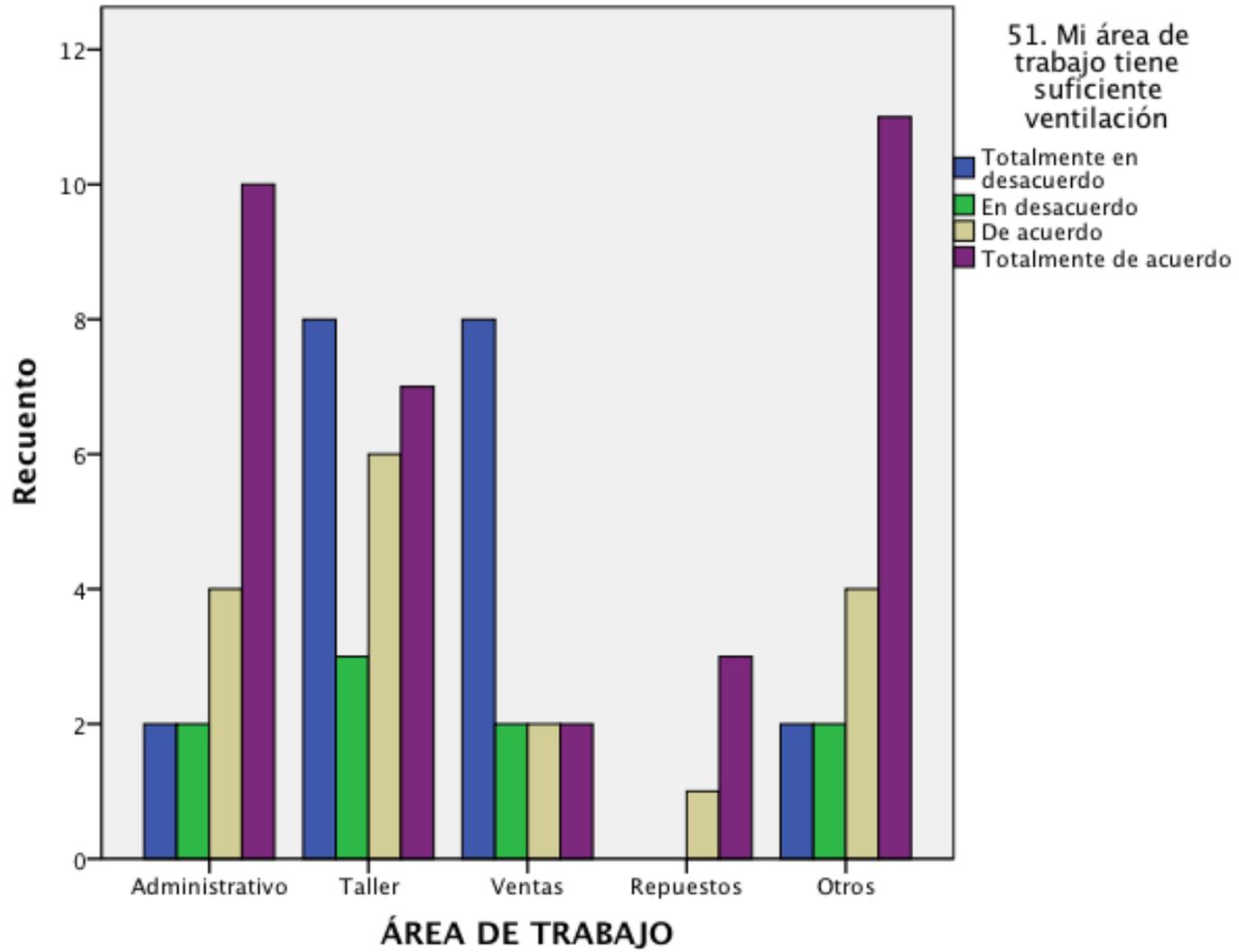
Tabla de contingencia ÁREA DE TRABAJO * 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación

			51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ÁREA DE TRABAJO	Administrativo	Recuento	2	2	4	10	18
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%
		% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	10,0%	22,2%	23,5%	30,3%	22,8%
		% del total	2,5%	2,5%	5,1%	12,7%	22,8%
Taller		Recuento	8	3	6	7	24
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	33,3%	12,5%	25,0%	29,2%	100,0%
		% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	40,0%	33,3%	35,3%	21,2%	30,4%
		% del total	10,1%	3,8%	7,6%	8,9%	30,4%
Ventas		Recuento	8	2	2	2	14

	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
	% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	40,0%	22,2%	11,8%	6,1%	17,7%
	% del total	10,1%	2,5%	2,5%	2,5%	17,7%
Repuestos	Recuento	0	0	1	3	4
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	,0%	,0%	5,9%	9,1%	5,1%
	% del total	,0%	,0%	1,3%	3,8%	5,1%
Otros	Recuento	2	2	4	11	19
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	10,5%	10,5%	21,1%	57,9%	100,0%
	% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	10,0%	22,2%	23,5%	33,3%	24,1%
	% del total	2,5%	2,5%	5,1%	13,9%	24,1%

Total	Recuento	20	9	17	33	79
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	25,3%	11,4%	21,5%	41,8%	100,0%
	% dentro de 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	25,3%	11,4%	21,5%	41,8%	100,0%

Gráfico de barras



Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		79
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.	
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=AñosR BY</p> <p>ÁREADETRABAJO</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN</p> <p>TOTAL</p> <p>/COUNT ROUND CELL</p> <p>/BARChart.</p>	
Recursos			
	Dimensiones solicitadas		2
	Casillas disponibles		131072

Tabla de contingencia Antigüedad * ÁREA DE TRABAJO

			ÁREA DE TRABAJO					Total
			Administrativo	Taller	Ventas	Repuestos	Otros	
Antigüedad	Menos de un año	Recuento	9	6	9	2	7	33
		% dentro de Antigüedad	27,3%	18,2%	27,3%	6,1%	21,2%	100,0%
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	50,0%	25,0%	64,3%	50,0%	36,8%	41,8%
		% del total	11,4%	7,6%	11,4%	2,5%	8,9%	41,8%
	De 1 a 5 años	Recuento	7	12	3	0	9	31
		% dentro de Antigüedad	22,6%	38,7%	9,7%	,0%	29,0%	100,0%
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	38,9%	50,0%	21,4%	,0%	47,4%	39,2%
		% del total	8,9%	15,2%	3,8%	,0%	11,4%	39,2%
	De 5 a 15 años	Recuento	1	3	2	2	1	9
		% dentro de Antigüedad	11,1%	33,3%	22,2%	22,2%	11,1%	100,0%
		% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,6%	12,5%	14,3%	50,0%	5,3%	11,4%

	% del total	1,3%	3,8%	2,5%	2,5%	1,3%	11,4%
Más de 15 años	Recuento	1	3	0	0	2	6
	% dentro de Antigüedad	16,7%	50,0%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	5,6%	12,5%	,0%	,0%	10,5%	7,6%
	% del total	1,3%	3,8%	,0%	,0%	2,5%	7,6%
Total	Recuento	18	24	14	4	19	79
	% dentro de Antigüedad	22,8%	30,4%	17,7%	5,1%	24,1%	100,0%
	% dentro de ÁREA DE TRABAJO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	22,8%	30,4%	17,7%	5,1%	24,1%	100,0%

Gráfico de barras

