

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y PLATAFORMA ESTRATEGICA EN COCA-  
COLA FEMSA UNIDAD OPERATIVA PASTO**

**NOHORAYDA ERASSO PANTOJA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y PLATAFORMA ESTRATEGICA EN COCA-  
COLA FEMSA UNIDAD OPERATIVA PASTO**

**NOHORAYDA ERASSO PANTOJA**

**Trabajo de pasantía, presentado como requisito para optar por el título  
como profesional en Administración de Empresas**

**Asesor:  
NELSON ARMANDO MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Asesor**

---

**Firma Jurado**

---

**Firma Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2010**

## **DEDICATORIA**

A Dios, mi familia, amigos, docentes, quienes me han brindado su cariño y han aportado a mí desarrollo personal y profesional, como también a aquella persona que ha sido incondicional en los diferentes momentos de mi vida.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	22
4.1 MARCO TEÓRICO.....	22
4.1.1 Cultura.....	22
4.1.2 Cultura organizacional.....	23
4.1.3 Dimensiones de la cultura.....	24
4.1.4 Aspiración compartida a la misión y los valores.....	25
4.1.5 Aprendizaje en la cultura.....	26
4.1.6 El compromiso, como fuente de grandes beneficios.....	29
4.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	30
4.2.1 Reseña Histórica.....	31
4.2.2 Misión.....	32
4.2.3 Visión.....	32
4.2.4 Valores Corporativos.....	32
5. METODOLOGÍA.....	35
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	35
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	35
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35

6. GENERALIDADES DEL DESARROLLO DEL PROYECTO .....	37
6.1 GENERALIDADES .....	37
6.2 POBLACIÓN MUESTRAL.....	38
7. DIAGNÓSTICO .....	40
7.1 INDUCCIÓN CORPORATIVA.....	40
7.2 LA MISIÓN.....	43
7.3 LA VISIÓN .....	44
7.4 VALORES CORPORATIVOS .....	44
7.5 LOS COMPORTAMIENTOS CLAVES .....	45
7.6 IDENTIFICACIÓN CON LA CULTURA .....	46
8. FACTORES SOCIOLÓGICOS .....	47
8.1 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
8.2 ALTERNATIVAS DE TRATAMIENTO A LOS FACTORES SOCIOLÓGICOS .....	50
9. PLAN DE FOMENTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COCA-COLA FEMSA .....	53
9.1 METODOLOGÍA .....	53
9.1.1 Promoción .....	53
9.1.2 Socialización. ....	54
9.1.3 Práctica. ....	55
9.1.4 Retroalimentació. ....	55
9.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	56
9.2.1 Fomento de la misión y de la visión.....	57
9.2.2 Fomento de “Pasión por el Servicio y Enfoque al Cliente / Consumidor” .....	59
9.2.3 Fomento de “Innovación y Creatividad” .....	60
9.2.4 Fomento de “calidad y productividad”.....	72
9.2.5 Fomento de respeto desarrollo integral y excelencia del personal.....	73
9.2.6 Fomento de Honestidad Integridad Y Austeridad. ....	74

9.3 EVALUACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN.....	75
9.3.1 Feedback .....	75
9.3.2 Evaluación Diagnostica.....	76
9.3.2.1 La misión.....	76
9.3.2.2 La Visión.....	77
9.3.2.3 Valores Corporativos.....	78
9.3.2.4 Los Comportamientos Claves .....	78
9.3.2.5 Identificación con la Cultura .....	79
9.3.2.6 Valoración del Programa.....	80
10.CONCLUSIONES .....	82
11.RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.....	88
ANEXOS.....	889

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cobertura Geográfica .....	37
Figura 2. Organigrama.....	38
Figura 3. Representación de la población muestral por áreas.....	39
Figura 4. Población muestral que ha recibido inducción Corporativa .....	41
Figura 5. Percepción de la inducción corporativa.....	42
Figura 6. Población muestral que ha recibido re-inducción Corporativa .....	43
Figura 7. Percepción de la Misión .....	43
Figura 8. Percepción de la Visión.....	44
Figura 9. Grado de Conocimiento de los Valores de Coca Cola FEMSA .....	45
Figura 10. Grado de Conocimiento de los Comportamientos Claves de Coca-Cola FEMSA .....	45
Figura 11. Compaginación del Colaborador Frente a la Cultura Organizacional .....	46
Figura 12. Representación de los líderes organizacionales por áreas .....	48
Figura 13. “Adecuación de stand de revisión en portería” .....	62
Figura 14. “Corbatines para identificación de cargue y descargue de rutas y cambios al mercado” .....	63
Figura 15. “Digitalización ó microfilmación de soportes en la UO Pasto.” .....	64
Figura 16. “Carretilla equipada.” .....	65
Figura 17. “Stand publicitario” .....	66

Figura 18. “Elaboración de un catalogo de neveras.” .....	68
Figura 19. “Porta carretilla posterior.” .....	69
Figura 20. “Locker personal” .....	70
Figura 21. Percepción de la Misión .....	77
Figura 22. Percepción de La Visión .....	77
Figura 23. Grado de Conocimiento de los Valores de Coca Cola FEMSA .....	78
Figura 24. Grado de Conocimiento de los Comportamientos Claves de Coca-Cola FEMSA .....	79
Figura 25. Compaginación del Colaborador Frente a la Cultura Organizacional .....	80
Figura 26. Percepción del Programa de Fomento de la cultura organizacional en Coca-Cola FEMSA.....	80

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Imagen de cine club infantil.....	90
ANEXO B. Concurso "Yo hablo de seguridad con mi gente".....	91
ANEXO C. Celebración del programa "Vendedor Estrella".....	92
ANEXO D. Formato de caracterización del programa de fomento de la cultura organizacional.....	93
ANEXO E. La promoción. Publicaciones del boletín NotiFemsa .....	94
ANEXO F. Cronograma de actividades generales en el desarrollo del proyecto de investigación.....	100
ANEXO G. La socialización. ....	103
ANEXO H. La práctica .....	104
ANEXO I. La retroalimentación. "10 minutos tomando Coca-Cola" .....	105
ANEXO J. Taller denominado "Vamos a VENDER" .....	106
ANEXO K. Plan de Acción Recomendaciones.....	107

## GLOSARIO

**APRENDIZAJE:** el resultado de la interacción continua del organismo con el mundo físico y social.

**CALIDAD:** características del producto o servicio que responden a las necesidades del cliente.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** percepción de los colaboradores y directivos de las estructuras y procesos existentes en su medio laboral.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

**CONFERENCIA:** es la reunión de un instructor con sus entrenados con el objeto de exponer o discutir algún material; su rasgo distintivo es que los participantes pueden discutir la información y formular preguntas, lo cual permite el flujo de las ideas a fin de que la discusión logre trascender lo expuesto.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en las organizaciones.

**ESTRUCTURA:** percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de procedimientos y otros a los que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

**FACTORES SOCIOLÓGICOS:** diversidad de factores que el colaborador relaciona de su ambiente exterior, como los demográficos, la capacidad adquisitiva, los factores culturales, como también factores personales y sociales.

**INSTRUCCIÓN AUDIOVISUAL:** consiste en la presentación de materiales mediante una cinta de audio o video, diapositivas o presentación computarizada.

**MAPA PSICOLÓGICO:** representación de la realidad que contiene información de cómo aproximarse a ella.

**MISIÓN:** expresa la razón de ser de determinada organización.

**MOTIVACIÓN:** la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

**PERCEPCIONES:** ideas y conocimientos que cada individuo obtiene mediante sus sentidos, estas percepciones pueden variar de acuerdo al medio en el que el individuo se desenvuelva.

**REPRESENTACIÓN DE ROL:** es una forma de simulación en la que la persona aparenta realizar una tarea, suele comprender una situación interpersonal, como brindar asesoría o retroalimentación a la persona.

**SOBREAPRENDIZAJE:** esto alude a la práctica que se proporciona a quien recibe la capacitación y que trasciende de lo que se considera necesario para alcanzar el criterio de éxito en el entrenamiento; esta idea señala que la persona aprende primero los materiales, para luego sobreaprenderlos.

**SIMULACIÓN:** es una técnica en la que se utilizan equipo o materiales para representar una situación de ejecución de tareas; aquí las personas deben actuar como si la situación fuese real, ejecutando sus tareas tal cómo lo harían en realidad.

**SINERGIA:** es la integración de sistemas que conforman un nuevo objeto, es la acción de coordinación de dos o más causas o partes (elementos) cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales.

**VALORES:** son los principios o pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el ambiente laboral.

**VISIÓN:** la expresión del estado al que una organización pretende llegar.

## RESUMEN

El objetivo general que guió la realización del presente estudio fue implementar una propuesta para la apropiación de la cultura organizacional en Coca-Cola FEMSA, que contribuya al fortalecimiento y compromiso institucional.

En congruencia a lo anterior se desarrollaron tres objetivos específicos a saber, primero la implementación de un diagnóstico a la compaginación institucional de los colaboradores frente a los aspectos de la cultura organizacional. Para ello, se ejecutó encuestas a un grupo muestral de la compañía, los resultados aquí obtenidos permitieron proyectar el grado de alineación a la cultura organizacional.

Como segundo objetivo se planteó indagar los factores sociológicos que influyen en la apropiación de la cultura, es así que a fin de identificarlos se recurrió a entrevistar a líderes organizacionales, método que permitió recopilar datos influyentes sobre aspectos que condicionan y estimulan la predisposición e impulso a la integración con la cultura organizacional.

Finalmente como último objetivo se propuso ejecutar un plan de fomento a la cultura organizacional; entonces, para garantizar la sinergia entre el esfuerzo de los colaboradores y los planes de acción, se realizó un plan de intervención tratando por periodos específicos cada elemento de la cultura organizacional: la Misión, visión, valores y comportamientos corporativos bajo cuatro estrategias temáticas, la promoción, la socialización, la práctica, y la retroalimentación.

## **ABSTRACT**

The general objective that guided this research was the implementation of a proposal for the appropriation of the organizational culture at Coca-Cola FEMSA, which contributes to the institutional strengthening and commitment.

Consistent with the last paragraph, three specific objectives were developed; the first one was the implementation of an institutional diagnostic for the alignment of the collaborators to the aspects of the organizational culture. Therefore, a sample group was surveyed and the results allowed showing the degree of alignment of the organizational culture.

The second objective was created to investigate the sociological factors that influence in the appropriation of the culture, hence to identify them, some of the organizational leaders were interviewed, this allowed collecting influential data about issues that determine and stimulate the willingness to the integration with the organizational culture.

Finally, the last objective was the implementation of a fomentation plan of the organizational culture, then, to ensure synergy between the efforts of the collaborators and action plans, there was an intervention plan for specific periods treating each element of the organizational culture: mission, vision, corporate values and behavior under four thematic strategies, the promotion, socialization, practice, and feedback.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica; ya que en la actualidad se ha entendido que esta representa el activo determinante y diferenciador de una empresa a otra. Es una fortaleza que direcciona el comportamiento de los colaboradores para la ejecución diaria de las labores, como también define las pautas de acción para la interacción de la vida misma en el ambiente laboral.

Si bien, para el caso de un nuevo colaborador o para aquel que lleve tiempo en una compañía, el grado de aprendizaje de la cultura y sus funciones, puede recaer en el proceso de inducción o socialización, un proceso enfocado al fomento o reafirmación de su cultura laboral a través de un buen canal de comunicación, seguramente favorecerá la apropiación y la alineación a la cultura organizacional de su empresa. El fomento de la cultura organizacional permite a los integrantes de cualquier empresa ciertas conductas e inhibe otras; el desarrollo de una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, conduciéndola a alcanzar factores claves de éxito.

Conocer la cultura de una organización no es tarea fácil, pues pueden existir innumerables criterios y alternativas que la reflejen, pero que al ser estos criterios y alternativas tan bastos, resulten inmanejables. Dado el interés de la investigadora en este campo y luego de arduas discusiones para iniciar este trabajo, se optó por destacar aquellos que por su forma sean factores determinantes del proceder del personal y del desarrollo institucional, encontrando en la plataforma estratégica, los patrones y lineamientos sobresalientes para el estudio de la cultura organizacional de una empresa.

En congruencia a lo anterior y teniendo en cuenta una primera aproximación de la investigadora en la distribuidora de Coca-Cola FEMSA en Pasto, se decidió centrar la presente investigación en analizar la plataforma estratégica de dicha empresa e identificar los rasgos más distintivos que la representan, validado en las creencias y percepciones de los miembros de las diferentes áreas de la organización, para determinar su grado de alineamiento.

Entonces, sin más preámbulo, el estudio es determinado de la siguiente manera: el Capítulo 1 presenta el planteamiento del problema general objeto del estudio; en el Capítulo 2 se encuentran los objetivos generales y específicos que orientaron la investigación, la justificación que expreso la necesidad de una

reflexión sobre lo que acontece en la realidad cultural dentro de la institución se halla consignada en el Capítulo 3, el Capítulo 4 contiene el marco teórico, donde se presentan fundamentos teóricos, concepciones y enfoques, el marco institucional que muestra la historia y la plataforma estratégica de la empresa, en el Capítulo 5 se consigna la metodología de la investigación, el Capítulo 6 menciona generalidades del desarrollo del proyecto, en el Capítulo 7 se interpreta la información obtenida por los cuestionarios aplicados a los colaboradores, cuya finalidad es el de medir el grado de apropiación con la cultura en la institución, en el Capítulo 8 se reflejan los principales factores sociológicos que influyen para que los líderes organizacionales se apropien de la cultura organizacional, en el Capítulo 9 se expone el desarrollo del programa, objeto de investigación, y la evaluación de retroalimentación; el Capítulo 10 refleja las conclusiones arrojadas del estudio, en el Capítulo 11 las recomendaciones; posteriormente se presenta en el Capítulo 12 la bibliografía y en el 13 la bibliografía complementaria, finalmente los anexos, los cuales ayudaran a comprender el contenido de los diferentes capítulos.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como dice TREVIÑO <sup>1</sup> : “El 2009 será sin duda uno de los años en los que enfrentaremos mayores retos tanto profesionales como personales en Coca-Cola FEMSA. Una importante tarea que el entorno nos trae es ocuparnos de los desafíos y rescatar las oportunidades que nos presentan las adversidades. Estamos convencidos de que contamos con las herramientas y el talento humano necesarios para lograrlo”

Coca-Cola FEMSA es una empresa que se vanagloria de su solidez y de su good will, una empresa segura y confiable para sus inversionistas; sin embargo factores como la desaceleración económica de los mercados con los que interactúan, amenazas a la efectividad, a la eficiencia, el crecimiento de competencias emergentes y las demandas cambiantes del cliente, cada vez más exigentes, le dan la oportunidad y el reto a la compañía de mantener congruencia entre sus estrategia, los procesos y medios para continuar posicionándose como líder en el sector de bebidas. Lo anterior utilizando quizá la herramienta más poderosa que poseen, la cultura organizacional.

A pesar de esto, la compaginación y alineación a la cultura no es homogénea en todos los contextos donde tiene presencia Coca-Cola FEMSA, ya que hay factores externos e internos, algunos complejos y amplios que desestabilizan el compromiso del talento humano en la consecución de los objetivos misionales y visionales que persigue la compañía.

La Unidad Operativa de Coca-Cola FEMSA en Pasto\* viene de trayectorias de alto crecimiento en ventas, nivel de participación y liderazgo a una afección en las mismas, quizá debido a la contracción de la demanda efectiva de sus bebidas por el aprieto económico en que quedo la población después del efecto de las pirámides, la captación ilegal de dineros.

Lo que bien, al interior de la compañía ha causado preocupación, percibiéndose que el personal se encontraba tan inmerso en la ejecución de acciones diarias operativas, y confiado de la estabilidad de la empresa con la que laboran, que no

---

<sup>1</sup> TREVIÑO, Héctor. La crisis como oportunidad. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Febrero 2009. p 1.

\* En la continuidad de este documento cuando se refiera a Coca-Cola FEMSA se hablará específicamente de la Unidad Operativa Pasto, al menos que se especifique lo contrario.

se observaba la alineación de su aporte en la proyección de la visión organizacional.

Frente a la mengua en las ventas han surgido intentos de solución al interior de la compañía, siendo la más importante el cambio de la dirección gerencial de esta, cuyo modelo administrativo empieza a proponer resultados. No obstante, si la cultura desarrolla el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del colaborador y si determinadas características del contexto social trastocan y hasta nulifican la cultura organizacional; fue tarea urgente y proponente lanzar un fomento de las buenas prácticas que fruto de la historia y de las experiencias se han consolidado.

En suma, se percibió que no existía medio eficaz que fomente la apropiación de la cultura, ya que conocerla es diferente a avivarla, consolidándose la tarea urgente de proporcionar a los empleados un re-entendimiento claro de la “manera de hacer la cosas”, impulsando estabilidad a la organización, sacando a flote sus fortalezas como fuente significativa y moldeadora de las actitudes y comportamientos de los miembros de la compañía.

Para que el conocer de la plataforma organizacional se constituyera en el corto como largo plazo en el pensar, decir y hacer diario de los colaboradores, se tuvo presente que para que las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Pasto tengan la virtud de recuperar su tendencia favorable, habían de suceder dos situaciones: una que al ser externa muy difícilmente controlable, el mercado se reactive y la segunda modificable por su naturaleza, se deje de gestionar y se pase a liderar el talento humano que posee la compañía a través del fomento cultural.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar una propuesta para la apropiación de la cultura organizacional en Coca-Cola FEMSA U.O Pasto, que contribuya al fortalecimiento y compromiso institucional.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico a la compaginación institucional de los colaboradores frente a los aspectos de la cultura organizacional en Coca Cola FEMSA.

Identificar factores sociológicos que influyan en la apropiación de la cultura organizacional de los colaboradores de Coca-Cola FEMSA

Ejecutar un plan de fomento a la cultura organizacional de Coca-Cola FEMSA, el cual favorezca el compromiso y desempeño de los colaboradores.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El departamento de Recursos Humanos de Coca-Cola FEMSA U.O Pasto, enriquece a la organización en bienestar, desempeño, productividad, capacitación, entre otros factores que aportan en el desarrollo organizacional y personal de sus colaboradores. Si bien, el departamento cuenta con la plataforma organizacional, con una pauta a seguir, se necesitó conocer la opinión del talento humano como agente accionador y potencializador de los recursos con que cuentan, para verificar, fomentar su participación y compaginación con la misión, visión y cultura de la empresa.

Asegurar la consistencia de los comportamientos individuales, como los de grupo, solo puede darse conociendo la opinión y sobretodo la percepción de los colaboradores frente a su cultura organizacional. Como dice SOTO <sup>2</sup>, La percepción es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona. No se obtiene una interpretación sin un punto focal, una estrategia. Los errores de una percepción sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, que finalmente pueden llevar a la ruina en una organización.

Por lo anterior, una cultura solida sería el resultado de una percepción compartida del fin último que persigue la empresa: su misión, de su perspectiva: la visión y de los valores organizacionales: la guía de acción para conseguir su proyección.

Entonces, el desarrollo de un estudio referente a la compaginación del talento humano con la cultura organizacional, permite evaluar factores que determinan el desenvolvimiento del colaborador en las áreas que componen la empresa, como instrumento de trabajo y como puntos focales que canalizados promueven lealtad dentro de la organización.

Es importante resaltar que el único camino viable para redireccionar a las organizaciones, es avivar las bases solidas con las que fue planificada, es decir los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas.

---

<sup>2</sup> SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional, impacto de las emociones. México D.F: THOMSON LEARNING, 2001. p 53.

Por tanto, la ejecución y documentación de una evaluación diagnóstica justifica desde cualquier ángulo de análisis su realización, dado que el formular un programa de re-entendimiento claro de la “manera de hacer la cosas”, proporciona valor agregado a la lealtad del colaborador de la empresa, redimiendo sus resultados en mayor compromiso a su aporte en el cumplimiento de la misión y visión corporativa.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

En este marco se presentan fundamentos teóricos y enfoques, los cuales proporcionan discernimiento de la base conceptual que le da significado a la presente investigación, ya que ha de considerarse que es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

**4.1.1 Cultura.** Para definir la cultura organizacional se empezará con mencionar la diversidad de significados que se configuran alrededor de cultura, como lo ha mencionado VARGAS<sup>3</sup>:

Según M. ROSENTAL y T. IUDIN, cultura es “el conjunto de valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, obtenidos por el hombre en el proceso de la practica histórica social”

Para el antropólogo E, B TYLOR, la cultura es “un complejo conjunto de conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y demás capacidades o hábitos adquiridos por el hombre por su condición de miembro de la sociedad”

Y para COON, “La cultura es el resumen de todo lo aprendido, en contraste con lo heredado en el plasma genético”

Con la universalidad de conceptos, se torna arduo encerrar en uno solo su significado; pese a ello podría decirse que es el conjunto de modos de vida, donde se comparten simbologías, expresiones inherentes, modos de vida productos de la interacción social, manifestaciones y sobre todo conductas aprendidas y heredadas.

---

<sup>3</sup> VARGAS, Memtis. Administración, principios organizacionales y gestión empresarial. México.: Grupo Editorial, 2003. p 19.

**4.1.2 Cultura organizacional.** Si bien es difícil unificar los conceptos a cerca de la cultura, resulta similar con la cultura organizacional; sin embargo se podría mencionar que la cultura organizacional de cada institución se construye y desarrolla bajo el accionar de un grupo central: la empresa.

De ello, que por su parte parece haber un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora, como la alineación y la congruencia.

Como dice JARAMILLO<sup>4</sup>, “La congruencia es la consistencia que proyectamos al actuar conforme a nuestros principios y valores, generando confianza y reflejando en cada acción nuestra forma de pensar” Hay que hacer de la congruencia la base para alcanzar el éxito y poder ejercer un liderazgo inspirador, el cual se da en la medida que tomemos las decisiones correctas, con lucidez, de manera equilibrada, con sensibilidad, humildad y con capacidad para comprender a los demás.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente, ya que la cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización. Como dice BECKHARD<sup>5</sup>, cultura organizacional significa una forma de vida, su sistema de creencia, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones.

La cultura no es una forma borrosa, incluye todas las piezas de la estructura de la organización, las relaciones, las alianzas y las conexiones en el comportamiento humano. Como lo dice ADLER<sup>6</sup>, el concepto de cultura organizacional refiere a un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo

---

<sup>4</sup> JARAMILLO, Juan Carlos. Congruencia: un estilo de vida. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Abril, 2005, Nº 22, p 12.

\* Revista institucional para el personal de Coca-Cola FEMSA

<sup>5</sup>BECKHARD, Richard. *Desarrollo organizacional, estrategias y modelos.* Sao Paulo: Addison-Wesley Publishing Company, 1972. p 15.

<sup>6</sup> ADLER, Ronald y MARQUAIDT, Jeanne. *Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesionales.* México: McGraw - Hill, 2005. p 63.

comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante, la visión sobre “como son las cosas en este lugar”

La cultura de una organización tiene vida propia, compartirla reditúa en beneficios y en una mayor lealtad y productividad laboral. Toda organización tiene una cultura distintiva, es decir, una imagen de la identidad de la organización que comparten con sus miembros.

**4.1.3 Dimensiones de la cultura.** Según ADLER y MARQUAIDT<sup>7</sup>, las dimensiones de la cultura organizacional relaciona temáticas de sociabilidad, distribución del poder y autonomía del trabajo, grado de estructura, premios por logros, oportunidades de crecimiento, tolerancia del riesgo y cambio, tolerancia del conflicto y apoyo emocional.

La observación directa y el contacto informal con el personal son un buen camino para analizar la cultura de una organización. Las organizaciones tienen culturas y estas afectan al comportamiento y el rendimiento de las personas que trabajan en la compañía, siendo marco de referencia para los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta.

Por su parte, STEPHEN afirma que<sup>8</sup>, las investigaciones más recientes sugieren que hay siete características primarias que en resumen, captan la esencia de la cultura organizacional.

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 que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación hacia 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 resultados.
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.

---

<sup>7</sup> Ibíd., p 65-66.

<sup>8</sup> STEPHEN, Robbis. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 2004. p 595-596 .

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.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

**4.1.4 Aspiración compartida a la misión y los valores.** Básicamente la cultura organizacional la vemos reflejada al interior de cualquier organización en la coherencia de la aspiración compartida con la misión y los valores, la alineación a la razón porque existe la empresa.

La aspiración compartida es en cierto modo la manera de concretar la misión, de llevarla a la práctica. Esta permanece, mientras que aquella puede alcanzarse e ir cambiando sucesivamente, o bien adaptarse a nuevas circunstancias; es adaptativa.

CANO afirma que<sup>9</sup>, los valores constituyen “la manera en que se hacen las cosas en la empresa”, su forma de comportarse. Pueden expresarse como conceptos abstractos, pero también como normas de actuación, lo que puede resultar más manejable. La mayor parte del código de valores de una empresa, suele ser tácito y no se encuentra recogido en documento alguno.

Analizados en una perspectiva antropológica, SILICEO, CASARES y GONZALES<sup>10</sup>, afirman que los valores representan las normas ideales de comportamientos sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser

---

<sup>9</sup> CANO, Juan. *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva.* España: McGraw – Hill, 2006. p 17.

<sup>10</sup> SILICEO, Alfonso, CASARES, David y GONZALES, José. *Liderazgo, valores y cultura organizacional.* México: McGraw – Hill, 1999. p 132.

(visión y misión). En ellos, consciente o inconscientemente, se refleja la utopía social de la generación del modo como se desea vivir.

Los valores corporativos pretenden reflejar la cultura de la empresa estableciendo las pautas de comportamiento deseado en sus trabajadores. Durante varias décadas se consideró a los valores como la manifestación visible de la personalidad de una organización, la concreción de su formulación estratégica en conductas a desarrollar por la totalidad de la organización, hasta el punto de convertirse en paradigmas de actuación. LOPEZ afirma que<sup>11</sup>, los valores corporativos son importantes, constituyen una clave de la personalidad empresarial y deben ser formulados con esmero. En todo caso, las acciones emprendidas para alcanzar la aspiración van a estar sujetas al código de conducta imperante en la organización. Naturalmente, es más que conveniente que la aspiración, misión y valores sean coherentes entre si y mutuamente reforzantes.

Una aspiración que no sea coherente con la misión llevara a la empresa por un camino que no sea el de las razones más profundas, ni del método más seguro para enfocar los esfuerzos en la compañía. CANO<sup>12</sup>, manifiesta que cuando la aspiración y los valores cotidianos no están alineados, esta genera desconfianza y cinismo en las personas, y por supuesto no despierta el entusiasmo pretendido.

Por ello cuando al interior de determinada compañía la coherencia entre la cultura y el comportamiento de sus colaboradores se encuentra en detrimento, es necesario aplicar algún tipo de modelo que conlleve a la modificación de su conducta.

**4.1.5 Aprendizaje en la cultura.** Una adecuada estrategia de ilustración de la cultura brindara a cada persona la cantidad de instrucción necesaria para apropiarla; sin embargo del colaborador y su disposición para aprehenderlo es la responsabilidad última para incorporar las conductas asertivas y aprobadas por la empresa a su rutina diaria.

---

<sup>11</sup> LÓPEZ Fernández, Javier. Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. México: Prentice Hall, 2005. p 146.

<sup>12</sup> CANO, Juan. Como crear una cultura de la innovación en las organizaciones...y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva. España. McGraw-Hill Interamerica de España, 2006. p 17-18

Para CHIAVENATO<sup>13</sup>, el Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente del comportamiento. El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicarán todos los días, vendría el olvido.

- El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones.
- El aprendizaje obedece a la ley del efecto. La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender aquella que no le trae recompensa alguna.
- El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo del aprendizaje.
- El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Estos cuando se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje.
- El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas fueran intensos, el aprendizaje sería más rápido y eficaz.
- El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente. El espacio de tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido.
- El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones.

La implicación de modelos de aprendizaje para programas de fomento cultural, garantiza entonces sensibilización a la apropiación de conductas positivas en la asimilación de los valores, misión y visión que se retribuye en comportamientos agradables tendientes a la repetición.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: McGraw - Hill, 2007. p 381.

Como dice SOTO<sup>14</sup>, la predisposición a recibir información, sustrato de la capacidad para aprender, facilita la transmisión de las normas culturales y resultantemente en el proceso de adaptación a la sociedad, las personas adaptan su comportamiento al medio ambiente a través de la predisposición innata conocida como aprender.

El modelo de reforzamiento sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias. El comportamiento con consecuencias agradables tiende a repetirse; el comportamiento con consecuencias desagradables tiende a no repetirse.

SOTO<sup>15</sup>, afirma que si se premia, se concede bonificación, elogio o un ascenso por haber alcanzado un desempeño superior, es probable que se mantenga el nivel de desempeño en previsión de futuros premios. Si por el contrario, las consecuencias de una conducta en particular son desagradables, la desaprobación de la dirección o un descenso de nivel, seguramente se tenderá a modificar esa conducta.

El entrenamiento cuyo objetivo es impartir información o conocimientos puede incorporar la retroalimentación de dos modos, primero, poner a prueba la información de los participantes mediante un examen, segundo, que los entrenados planteen preguntas a entrenador, ambos procedimientos son una práctica frecuente en casi todos los usos.

Para SPECTOR<sup>16</sup>, el entrenamiento organizacional se realiza con la expectativa de que los empleados apliquen lo aprendido en sus tareas. Este proceso se conoce como transferencia de capacitación, la cual está determinada por algunos factores, tanto del entorno laboral como de la capacitación misma.

La capacitación pretende enseñar una habilidad, debe permitir que las personas practiquen y obtengan retroalimentación a medida que aprenden<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional, impacto de las emociones. México D.F: THOMSON LEARNING, 2001. p 74.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p 124.

<sup>16</sup> SPECTOR, Paul, VAZQUEZ, Arturo y FERNANDEZ Mariana. Psicología industrial y organizacional, Investigación y Práctica. México: Manual Moderno, 2002. p 147.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 149

Nuestras percepciones no son automáticas y directas de lo que hay a nuestro alrededor, sino son interpretaciones realizadas por el cerebro sometidas a diversas distorsiones, el ejecutar modelos de reforzamiento, entrenamiento y/o capacitaciones facilitan el camino hacia el aprendizaje y apropiación de la cultura organizacional.

**4.1.6 El compromiso, como fuente de grandes beneficios.** Decir que un grupo de colaboradores sientan compromiso organizacional no es tan significativo, como vislumbrar el peso de este mismo grupo frente a su alcance y su deber ser en la organización. El cual seguramente será el de generar diariamente mayores aportes a los que esperan de ellos.

El compromiso afectivo ocurre cuando el empleado desea permanecer en la organización debido a una vinculación de tipo emocional. Hay un compromiso de continuidad, cuando la persona debe permanecer en la organización debido a que necesita los beneficio y el salario, o porque no puede conseguir otro empleo. El compromiso normativo se origina en los valores del empleado. Aquí la persona piensa que debe permanecer con la organización en virtud de que ello es lo correcto.<sup>18</sup>

El propósito básico de cualquier organización, sería entonces lograr que sus colaboradores se sientan compaginados con la institución, y para con ello relacionarse bajo un compromiso afectivo, siendo para la empresa una fuente catalizadora de, desempeño.

La aspiración compartida suscita en los individuos un sentimiento de pertenencia a algo que realmente vale la pena, un sentimiento de lealtad entre aquellos comprometidos con el reto, y simultáneamente una presión para “ver movimiento” e ir obteniendo resultados que les vayan acercando a la meta. Las personas y la organización se encuentran con que saben claramente que quieren, si las aspiración o visión esta adecuadamente definida, pero no saben muy bien cómo hacerlo. Esto anima a probar diversas vías, a experimentar y a innovar, incrementa la tolerancia a la incertidumbre y disminuye la resistencia a correr riesgos.

---

<sup>18</sup> Ibíd. p 210

## 4.2 MARCO INSTITUCIONAL

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA), es una empresa, cuya historia tiene más de un siglo, caracterizada por su contribución al desarrollo de la economía de los nueve países en Latinoamérica donde se encuentra y que actualmente es considerada como el grupo de bebidas, más grande de América Latina.

Coca-Cola FEMSA ha evolucionado significativamente en los últimos años, consolidándose como un jugador líder en la industria de bebidas en Latinoamérica. El negocio hoy tiene presencia en nueve países que incluye los mayores centros urbanos de América Latina, La División Mexicana, la División Centroamérica: Panamá, Guatemala, Costa Rica y Nicaragua y la División Latincentro constituida por: Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina.

FEMSA se ha definido como una empresa de bebidas, de ello que los negocios anclas estratégicos están constituidos por: FEMSA Cerveza (cerveza), Coca-Cola FEMSA (refrescos), FEMSA Empaques, FEMSA Logística y FEMSA Comercio

**FEMSA Cerveza- Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.** Surgida de la fusión en 1985 entre Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., es una organización de clase mundial, con exportaciones a Estados Unidos, Canadá y otros países de Latinoamérica, Europa y Asia.

**FEMSA Empaques.** Atiende los requerimientos de empaques de la industria de bebidas. Ofrece al mercado productos de calidad (latas, botellas, hermetizas, refrigeradores, plásticos, empaques, entre otros), precios competitivos y excelente servicio a los clientes.

**FEMSA Logística.** Se estableció como negocio independiente en 1998. Tiene gran capacidad de diseño y operación de soluciones logísticas que permiten alinear y hacer más eficientes los procesos operativos de las empresas. Cuenta con capacidad para el desarrollo de vehículos especializados.

**FEMSA Comercio.** Abarca dos negocios principales: Cadena Comercial OXXO e Impulsora de Mercados de México, S.A. de C.V. (DICASA). Adicionalmente, opera Empresas Anexo, S.A. de C.V., y las tiendas SIX, que consisten en depósitos de bebidas y víveres.

**4.2.1 Reseña Histórica.** La historia de Coca-Cola FEMSA es una historia de momentos especiales, a veces con la familia, los amigos o como parte de un gran acontecimiento, todas estas experiencias particulares que han ido combinando con el correr de los años dando como resultado una marca verdaderamente global que tiene su propia pequeña parte en la escena mundial<sup>19</sup>.

La Historia inicia en 1890, cuando grupo VISA (Valores Industriales S.A.) ahora FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.) fundan Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, primera productora de cerveza de la República Mexicana.

En 1979 el Grupo VISA adquiere las franquicias de *The Coca-Cola Company* para producir y comercializar refrescos en el Valle de México y la mayor parte del sureste de la República Mexicana.

En el año 1993 se da la cconsolidación de la sociedad entre *The Coca-Cola Company* y Grupo FEMSA, dando origen así a Coca-Cola FEMSA

En el logro de la expansión Internacional, en el año 1994, Coca-Cola FEMSA rebasa las fronteras mexicanas al adquirir a Coca-Cola Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera de Argentina, convirtiéndose en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires

Para el 2001 Coca-Cola FEMSA entró en un contrato de franquicia con FEMSA para la producción, distribución y venta de las marcas de MUNDET en el Valle de México y el Sureste de la República Mexicana

Coca-Cola FEMSA en el año 2003, integra a su operación a Panamco, constituyendo la principal empresa embotelladora de productos de Coca-Cola en América Latina con presencia en nueve países.

En el año 2009 Coca Cola FEMSA continúa en el liderazgo del sector de bebidas siendo el primer embotellador de productos Coca Cola a nivel Latinoamérica y el segundo embotellador de productos Coca Cola a nivel mundial.

---

<sup>19</sup> COCA-COLA. *Revista ENTRESOCIOS*, Edición Nº 6, p 4. Revista institucional para el personal de Coca-Cola FEMSA.

Cabe mencionar que el proyecto presente de apropiación de la cultura organizacional en la distribuidora de Coca-Cola FEMSA Pasto corresponde a un trabajo sistemático que recoge experiencias anuales ejecutadas y valoradas determinando fortalezas, debilidades y cumplimiento de metas para cada periodo, a partir de esta evaluación se adquieren los insumos de una nueva propuesta para la anualidad subsiguiente.

**4.2.2 Misión.** Es el propósito básico, el objetivo más importante que persigue Coca-Cola FEMSA a largo plazo. Sin una misión clara y concreta, difícilmente lograríamos un auténtico espíritu de equipo, esa mística que sólo es posible cuando se cuenta con un propósito común. La misión expresa la razón de ser de nuestra organización:

***Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas***

**4.2.3 Visión.** No hay organización perdurable sin una visión compartida. La visión es la expresión de la forma como el líder ve a la organización en el futuro, es una descripción amplia de las características más importantes de la empresa como queremos que sea en un mediano plazo. En otras palabras, es un enunciado del estado al que queremos llevar a la organización, de lo que aspiramos a ser:

***Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.***

**4.2.4 Valores Corporativos:**

***Pasión por el servicio y enfoque al Cliente / Consumidor***

Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrecemos. Clientes y consumidores son la razón de nuestra actividad. Para garantizar la completa satisfacción de clientes internos y externos y consumidores, ofreciendo productos y servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad, la compañía a institucionalizados los siguientes comportamientos claves:

- Conocer y atender las necesidades del cliente superando sus expectativas
- Brindar atención y apoyo a nuestros clientes acompañado de un trato personalizado.
- Cumplir nuestros compromisos con los clientes de acuerdo a las condiciones establecidas.

- Respetar políticas de la compañía con los clientes.
- Reconocer la importancia de clientes y consumidores para la compañía.

### ***Innovación y Creatividad***

Deseamos que la innovación y creatividad sean elementos imprescindibles en nuestras empresas, ya que representan una base importante de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por su creatividad y capacidad innovadora. Para garantizar la orientación al cambio, enfocando nuestro talento y esfuerzo personal y profesional hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas para el logro de los objetivos de la empresa, en un ambiente de aprendizaje continuo, la compañía a institucionalizados los siguientes comportamientos claves:

- Mantener una actitud de apertura al cambio
- Asumir liderazgo respecto al cambio
- Apoyar las nuevas tareas participando en equipo y compartiendo la responsabilidad
- Reconocer las ideas y sugerencias
- Promover el intercambio de experiencias exitosas.

### ***Calidad y Productividad***

La entendemos cómo hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente. Para garantizar la efectividad, el hacer uso adecuado de los recursos de la organización manteniendo un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad para minimizar costos y maximizar resultados, la compañía a institucionalizados los siguientes comportamientos claves:

- Actuar siempre teniendo en mente la necesidad de hacer bien las cosas
- Cumplir con los estándares de trabajo del equipo e instalaciones
- Mantener un enfoque de procesos buscando eficientar los métodos de trabajo.
- Administrar los gastos y recursos para su máximo aprovechamiento.
- Participar en el cumplimiento del Sistema de Calidad Coca-Cola.

### ***Respeto Desarrollo Integral Y Excelencia Del Personal***

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientándonos a tener colaboradores con excelencia y calidad de clase mundial, con el fin de que tenga

acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral. Buscamos la integración de estos elementos en la persona, ya que deseamos que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora. ¡Lo mejor de nuestra empresa es su gente!, por esto nos consideramos, ante todo una empresa humanista. Para garantizar el crecimiento integral, fomentando un ambiente propicio para las relaciones basadas en la consideración y el respeto, en el que desarrollo resulte la clave de la competitividad de la organización y de sus integrantes para ello la compañía a institucionalizados los siguientes comportamientos claves:

- Respetarnos, a nosotros mismos y a los demás
- Buscar la superación personal a través del autodesarrollo y la capacitación
- Ser disciplinado en todas las actividades que realicemos.
- Participar con la familia en actividades sociales, culturales y deportivas que ofrece la compañía.
- Tener la excelencia como medida del desempeño personal.

#### ***Honestidad Integridad Y Austeridad***

Demandamos que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir ya hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, esta direccionada hacia el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa. El lema “trabajo y ahorro” debe tener vida en nuestras organizaciones. Para garantizar la integridad, actuando de manera congruente con los valores y principios de la empresa, asumiendo nuestras responsabilidades morales, económicas y sociales, la compañía a institucionalizados los siguientes comportamientos claves:

- Actuar de forma congruente y consistente
- Vivir los valores de acuerdo a lo que pienso, digo y hago
- Hablar con la verdad y mantener una comunicación abierta entre jefes, colaboradores y compañeros.
- Administrar los recursos materiales y económicos como si fueran propios.
- Manejar con respeto e integridad la información de la compañía.
- Trabajo y ahorro como forma de vida.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realiza un estudio inductivo-descriptivo, ya que se pretende a partir de información particular de los colaboradores de la compañía, llegar a conclusiones generales del estado actual de la compaginación con la vivencia cultural, logrando describir las características que conforman la cultura a través del diseño de instrumentos como son las encuestas y las entrevistas personalizadas.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del proyecto se determinó un grupo objetivo de trabajo para la recolección y el procesamiento de información, necesario para evaluar la cultura corporativa de Coca-Cola FEMSA, con el fin de identificar acciones de mejoramiento y optimización del servicio, generando un mayor bienestar y satisfacción en los colaboradores.

Dado que la dimensión de la muestra depende del tamaño de la población, se uso la Formula para población finita, herramienta estadística de medición, para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Donde,

- N** Tamaño de la Población
- Valor de la Tabla normal
- Z** estandarizada
- p** Probabilidad de Éxito
- q** Probabilidad de Fracaso
- e** Error Muestral
- n** Tamaño de la Muestra

### 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Primarias.** La fuente de información primaria es la realización de una encuesta, con el fin de verificar la compaginación institucional que tienen los colaboradores, de acuerdo a los aspectos de la cultura organizacional existente. A su vez, la realización de una entrevista a líderes reconocidos en la compañía, permite identificar elementos significativos que influyen en la apropiación de la cultura organizacional.

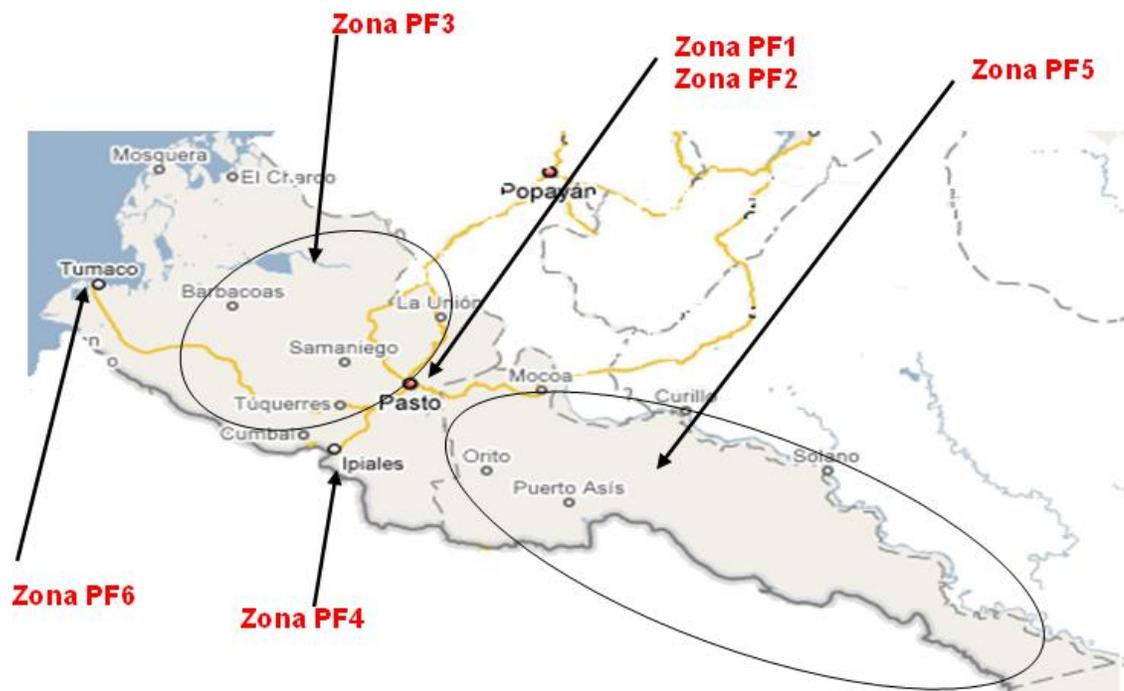
**Secundarias.** Por su parte las fuentes de información secundarias son proporcionadas por libros, revistas institucionales, internet y demás escritos que se refieren a la cultura organizacional y documentos generales.

## 6. GENERALIDADES DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

### 6.1 GENERALIDADES

La Distribuidora de Coca-Cola FEMSA en Pasto, visita diversos clientes alrededor del departamento de Nariño y Putumayo, de ello que para abarcar la cobertura geográfica, es necesaria la división del volumen por zonas, mostrando el siguiente comportamiento:

**Figura 1. Cobertura Geográfica**

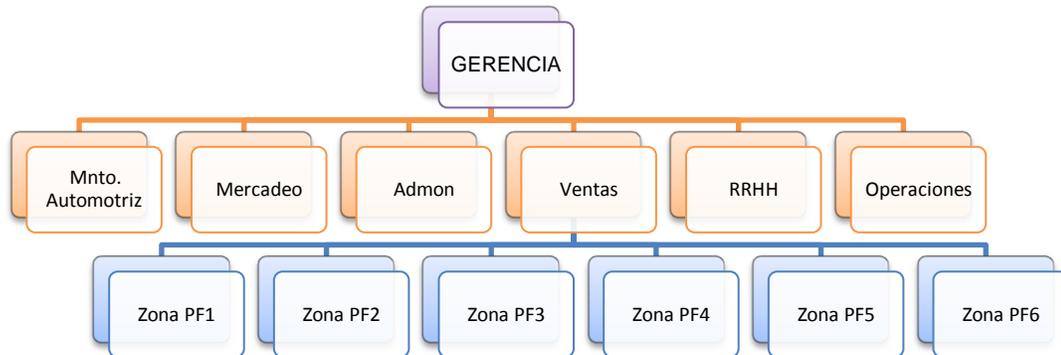


**Fuente.** Informe gerencial Coca-Cola 2009.

Para atender dicha estructura la Distribuidora cuenta con personal vinculado de forma directa a su nomina y con personal de empresas de outsourcing, constituyéndose en un total de 106 colaboradores.

El personal de la Distribuidora se encuentra distribuido bajo seis departamentos: Mantenimiento Automotriz y Refrigeración, Mercadeo, Administración, Operaciones, Recursos Humanos y Ventas; sumado a ello, la compañía cuenta con contratistas independientes cuya misión se alinea al reparto y comercialización de las bebidas.

**Figura 2. Organigrama**



**Fuente.** Informe gerencial Coca-Cola 2009.

La coordinación de los departamentos anteriormente descritos se encarga de administrar los procesos operativos de sus sistemas en conjunto con sus equipos de trabajo, para con los demás grupos de apoyo asegurar que los procesos operativos de su área contribuyan a los planes operativos de la Distribuidora, alineados a la estrategia gerencial.

Teniendo en cuenta lo anterior, impulsar la cultura organizacional a través de un programa de Fomento Organizacional global, se tornaría tedioso por la gran división geográfica de las bodegas y áreas donde la Distribuidora Pasto tiene presencia a nivel del departamento de Nariño y Putumayo; de ello que sin reducir el Tamaño de la población (N), se enfoca mayores esfuerzos al grupo objetivo de los colaboradores en Pasto, lo cual tiene mayor aceptabilidad y validez en el reentendimiento de la “forma como se hacen las cosas”. Sin embargo, cabe mencionar que en la medida de lo posible la realización de actividades tuvo replicabilidad en las sedes alrededor del departamento de Nariño y Putumayo.

## **6.2 POBLACIÓN MUESTRAL**

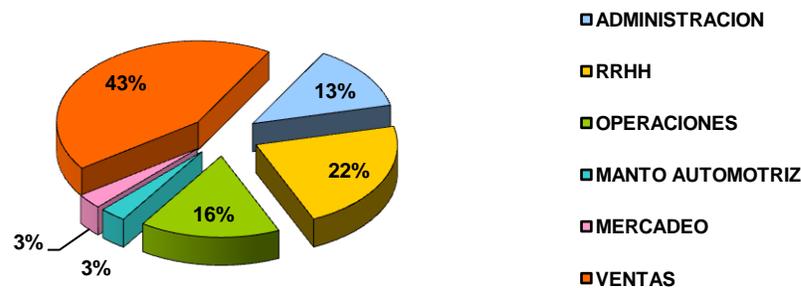
Para el desarrollo de una propuesta para la apropiación de la cultura organizacional en la Distribuidora de Coca-Cola FEMSA en Pasto, que contribuya al fortalecimiento y compromiso institucional, se centra la atención como se había propuesto, en la realización de un diagnóstico a la compaginación institucional de los colaboradores frente a los aspectos de la cultura organizacional, para el cual la aplicación de un formato de encuesta a un grupo muestral, fue fundamental en la obtención de resultados concretos.

Dado que el tamaño de la muestra que debió escogerse dependió del carácter finito de la población de 106 colaboradores, se utilizó la fórmula de población finita, (ver sección 5.2) cuya probabilidad de éxito en la estimación o nivel de confianza fue del 90%, con un muestreo del 6% de error. Arrojando un tamaño de muestra de 68 así:

$$n = \frac{106 \times 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,06^2 \times (106 - 1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5} = 68$$

Entonces, el grupo focal con el que se sondeó la congruencia de parte de todos los miembros con la misión y el código de valores de la organización fue tomado aleatoriamente, las encuestas fueron ejecutadas de manera personalizada e interactiva con el colaborador, quien en respuesta a la misma permitió ampliar la información obtenida, arrojándole a la propuesta elementos cualitativos de relevante importancia. Dicha población muestral tomó la siguiente distribución porcentual en correlación a los departamentos existentes en la compañía.

**Figura 3. Representación de la población muestral por áreas**



**Fuente.** Esta investigación.

Se destaca la gran participación del área de Ventas con un 43%, resultado coherente a la distribución total del personal y al objetivo que persiguió el proyecto, generar impacto en los líderes y responsables directos de la satisfacción de necesidades del alma de este y todo negocio: Clientes y Consumidores.

## 7. DIAGNÓSTICO

La selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que denominamos “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz de una cierta tarea profesional<sup>20</sup>

Con la aplicabilidad de un eficiente proceso de selección, se logra que cada departamento contrate un nuevo personal según sus requerimientos, sin embargo para que un programa tenga provecho, debe permitirse encausar el potencial de un nuevo miembro en la misma dirección de los objetivos de la cultura organizacional de la empresa.

De ello, que para verificar la efectividad del proceso de selección como también para mirar la validez de programas que encausen el potencial de las personas, es válido exponer detalladamente el resultado e interpretación obtenido a partir del estudio de ésta investigación, de la manera como los colaboradores proyectan su mapa psicológico, asimilan y se identifican a la cultura organizacional.

### 7.1 INDUCCIÓN CORPORATIVA

El proceso de selección inicia en el momento en que la compañía solicita personal para cubrir una vacante y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes; posteriormente la compañía entra en la tarea urgente de proporcionar a los empleados un entendimiento claro de la “manera de hacer la cosas”, lo cual lo hacen a través de la Inducción corporativa.

El objetivo de la Inducción corporativa es proporcionar al nuevo integrante, las bases necesarias para su incorporación y desarrollo de la empresa, Coca-Cola FEMSA de forma rápida y sencilla. El ingreso representa para el colaborador oportunidades únicas de crecimiento tanto personal como profesional, en un ambiente laboral que combine el entusiasmo, dedicación, consideración y respeto hacia todos los colaboradores y hacia el mismo.<sup>21</sup>

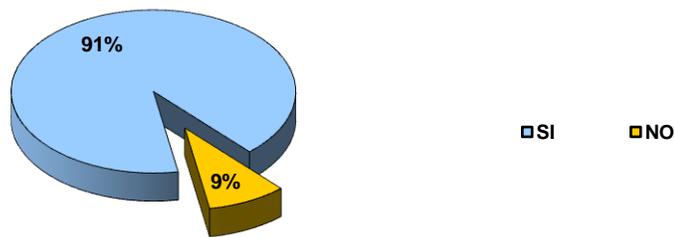
---

<sup>20</sup> GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Editorial Manual Moderno. 2da edición. México 2001. Pág. 237.

<sup>21</sup> COCA-COLA FEMSA (Bogotá, Colombia). Archivo de Inducción Coca-Cola, [CD-ROM]: Macromedia Flash Player.

Al respecto los resultados arrojados por la investigación, las personas encuestadas en general, están de acuerdo que el fin de la inducción sea lograr la identificación con la organización y el proporcionar bases para una adaptación e integración con el grupo de trabajo y con el trabajo en sí, reconociendo haber recibido inducción corporativa un 91% de ellos, tan solo frente a un 9% que contemplan lo opuesto.

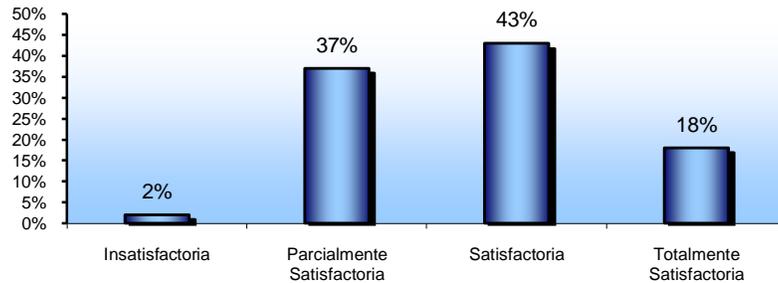
**Figura 4. Población muestral que ha recibió inducción Corporativa**



Pese a lo anterior, el hecho de que los colaboradores hayan recibido inducción corporativa a través de la plataforma diseñada y estandarizada en todos los lugares donde tiene cobertura Coca-Cola FEMSA, no garantiza la compaginación con la cultura, misión, visión de la misma. Entonces, fue necesario conocer la opinión del talento humano en relación a la calidad de la Inducción; ya que la eficacia de la inducción coadyuve al desarrollo y aprovechamiento del potencial del colaborador.

De lo anterior se pudo verificar que el grado de satisfacción que mostro la población encuestada frente a cómo considera la inducción corporativa que reciben los colaboradores de Coca Cola FEMSA en los primeros días de su ingreso a la compañía, fue con un 37%, Parcialmente Satisfactoria, frente a un 18% quienes la perciben Totalmente Satisfactoria, reflejando las primeras luces sobre la premisa de la compaginación institucional inicial que tienen los colaboradores de acuerdo a los aspectos de la cultura organizacional existente.

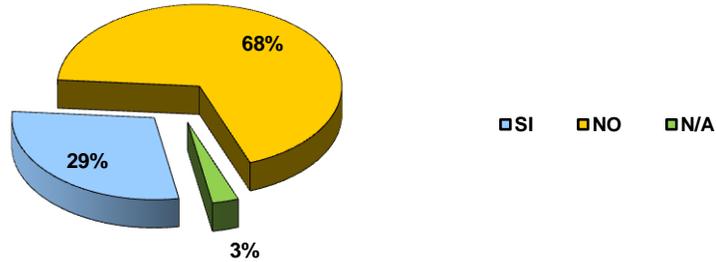
**Figura 5. Percepción de la inducción corporativa**



La Cultura organizacional es la forma de vida aceptada por los miembros de una empresa y para que un nuevo colaborador admita las creencias, expectativas y valores de la misma, debe de carácter urgente entenderse que su proceso de Inducción sea Totalmente Satisfactorio, para traducir lo anterior estratégicamente a un buen comienzo para enfocar sus esfuerzos en el logro de las metas y establecer el reto de un trabajo en equipo interdisciplinario orientado a agregar valor al negocio.

Se deja en pie que frente a esta situación, las re-inducciones corporativas estimulan el sentido de pertenencia y la participación del colaborador frente a la misión, objetivos y programas de la compañía; los cuales hasta el momento o no se han ejecutado o no de la manera más propicia, ya que al indagar en la población muestral si ha recibido re-inducción corporativa en el tiempo de permanencia en la compañía, el 68% coincide en que No, el 3% no recuerda o no responde y el 29% afirma positivamente.

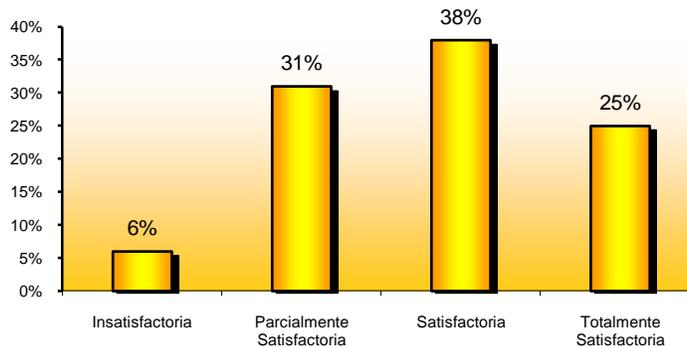
**Figura 6. Población muestral que ha recibido re-inducción Corporativa**



## 7.2 LA MISIÓN

CANO, Juan expresaba la importancia de que la aspiración sea coherente y alineada con la misión, para que se genere confianza en las personas y para desprender el entusiasmo pretendido, de tal manera que para el caso, el conocimiento de la misión, garantizará que los colaboradores comprendan que su fin último sea el de “Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”; sin embargo en cuanto a su divulgación y entendimiento se denota que cerca de la tercera parte de la población encuestada la perciben de una manera Parcialmente Satisfactoria, frente a un 25% que reconocen la misión de Coca-Cola FEMSA de manera Totalmente Satisfactoria, dejando ver de manera generalizada que el propósito básico que persigue a largo plazo la empresa, no está siendo bien divulgado o no es compartido por la población.

**Figura 7. Percepción de la Misión**

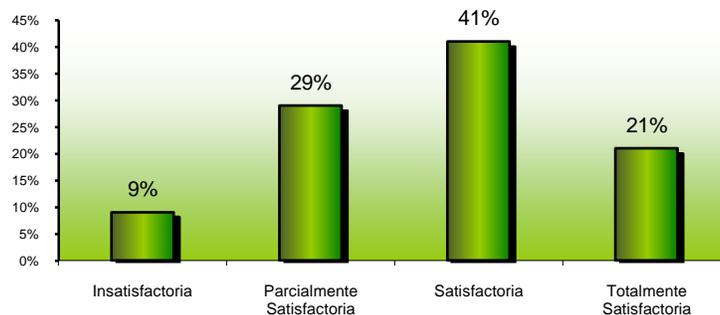


No obstante, garantizar la solidez de un auténtico espíritu de equipo ante los cambios imperativos que surjan en la organización, requiere el reconocimiento necesario del aporte de los colaboradores en la consecución del propósito común de Coca-Cola FEMSA.

### 7.3 LA VISIÓN

Pese a que el grado de percepción de la visión parece tener correlación con el de la misión, el comportamiento de la percepción del estado al que la compañía pretende llegar, fue con un 41% Satisfactorio, siendo el de mayor porcentaje de concordancia frente a un 9% que reconoció identificar la visión de la compañía de manera Insatisfactoria.

**Figura 8. Percepción de la Visión**

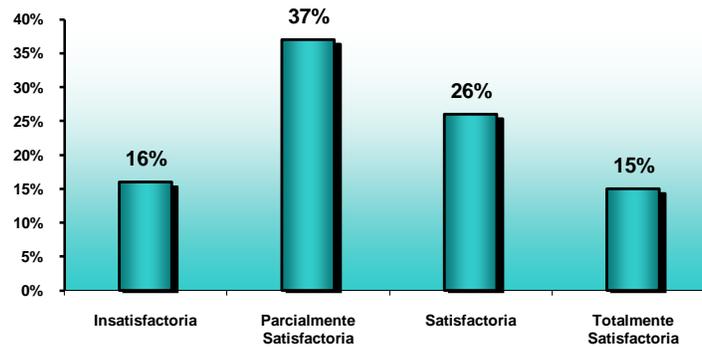


Es válido destacar que la compañía está en pro de fortalecerse como líder en multicategorías, lo cual es un gran desafío que redirecciona el enfoque actual a un amplio portafolio de bebidas, en donde la incursión y crecimiento en nuevos segmentos, requiere que los colaboradores adquieran y acepten los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los clientes.

### 7.4 VALORES CORPORATIVOS

Si bien como lo mencionaba CANO, Juan los valores constituyen “la manera en que se hacen las cosas en la empresa”, su forma de comportarse, se encontró en el diagnóstico que dicha asimilación de las guías de acción para conseguir la misión y proyección de la Distribuidora de Coca-Cola FEMSA se ve sustentada en la aplicabilidad de sus valores, los cuales el 37% de la población muestral los identifica de manera Parcialmente Satisfactoria, frente a tan solo de un 15% que los conoce de manera Totalmente Satisfactoria.

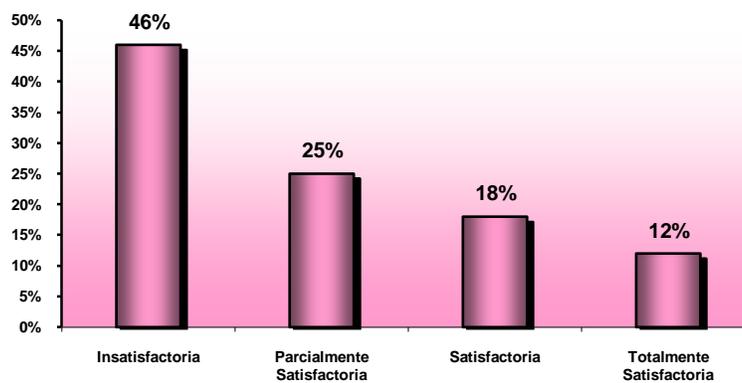
**Figura 9. Grado de Conocimiento de los Valores de Coca Cola FEMSA**



### **7.5 LOS COMPORTAMIENTOS CLAVES**

Indagar sobre las guías de acción establecidas en la compañía, reflejo el dato más preocupante de la investigación, encontrando que el 46% del personal los conoce de manera Insatisfactoria, opuesto a una minoría del 12% que las identifica de manera Totalmente Satisfactoria.

**Figura 10. Grado de Conocimiento de los Comportamientos Claves de Coca Cola FEMSA**

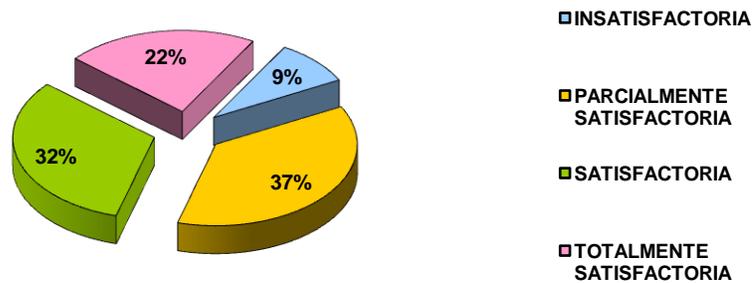


Lo que concluye ,que las normas ideales de comportamientos sobre las que descansan los valores o no son comprendidas e integradas al modo de vida organizacional, o estos son códigos de valores de la empresa vistos de forma tácita que no se encuentran asociados o relacionados a los que están constituidos.

## 7.6 IDENTIFICACIÓN CON LA CULTURA

Quizá el cuestionamiento más importante y más diciente de la investigación sea el de indagar directamente al colaborador sobre su percepción e involucramiento con la cultura de la compañía, lo cual si bien ya lo mostraba el panorama de las anteriores interpelaciones, arrojó resultados aceptables. Tan solo un 22% de la población muestral se sienten totalmente identificados con la cultura. Lo anterior arroja la premisa de que para que el resultado se acreciente debe suceder un cierto contrato psicológico o de identificación con lo que representa para cada colaborador “Coca-Cola FEMSA”.

**Figura 11. Compaginación del Colaborador Frente a la Cultura Organizacional**



## **8. FACTORES SOCIOLÓGICOS**

Identificar factores sociológicos que influyan en la apropiación de la cultura organizacional de los colaboradores de Coca-Cola FEMSA Unidad Operativa Pasto, es una ardua tarea de conceptualizar, ya que para ello se debe tener presente que cada colaborador se encuentra inmerso en un complejo, sensible y cambiante estado; complejo porque para identificar su comportamiento frente a la vivencia de los valores organizacionales, se puede abarcar un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de estos factores pueden afectar de sobremanera a la persona y dinámico porque día a día las tendencias actuales hacen que la preponderación de unos factores sobre otros varié.

Sin embargo, no se puede olvidar que de la gran diversidad de factores que el colaborador relaciona de su ambiente exterior, como los demográficos, la capacidad adquisitiva, los factores culturales, como también factores personales y sociales, existen algunos específicos que son determinantes para que el conjunto de valores y creencias organizacionales, sean aceptadas, asumidas y orienten el comportamiento cotidiano.

A su vez, es válido reconocer la existencia de factores internos, como políticas, programas y estilos de vida en la empresa, que fortalecen el aprendizaje de la forma peculiar de hacer las cosas, de enfrentar los problemas, de crear, crecer y desarrollarse; en este aspecto específico la importancia radica en la cobertura que tengan los programas y en la respuesta que genere en los colaboradores, para lo cual la percepción y actitud son factores importantes en la apropiación o no de los estímulos presentados.

### **8.1 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A fin de identificar claramente factores sociológicos influyentes en los colaboradores, se encontró un método que permitió recopilar datos influyentes sobre el planteamiento, encontrando en la entrevista la técnica más significativa, productiva e interactiva para hallar los datos de una forma sencilla y para crear un canal de comunicación entre la investigadora y la organización; ya que mediante esta se expusieron los factores determinantes como también se propusieron la manera de manejarlos, a demás que fue una excelente oportunidad para compenetrarse con los colaboradores, lo cual fue fundamental en el transcurso del estudio.

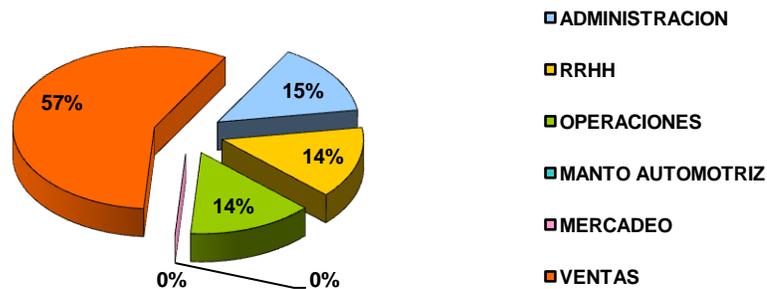
Para determinar la población a entrevistar, se tuvo en cuenta que dicho personal seleccionado fuera aquel que se destacara, aquel personal con fuertes

expresiones de confianza y entusiasmo, el cual con sus vivencias arrojara el mayor número de aportes, esto a través de preguntas abiertas y directas, de cuáles podrían ser los principales factores que existen a nivel interno o externo que facilitarían u obstaculizarían la apropiación, el sentir de la cultura organizacional de su empresa. Por lo anterior se decidió que estas personas debiesen ser los líderes organizacionales de la Unidad Operativa.

Estos líderes fueron fácilmente identificables, por marcar estándares y esperar que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir, la manera de hacer su trabajo, por su entrega, pasión, por su personalidad amable, negociadora, por su permanencia en la compañía y sobre todo por la influencia que ejercen con su carisma y actitud.

La escogencia de estos líderes representaron el 10% del tamaño muestral y si bien, no se hallaron distribuidos equitativamente por áreas, sus respuestas fueron de gran beneficio, ya que son ellos quienes le agregaron valor con empatía, generalizando las condiciones y factores sociológicos que influyen para que él, sus compañeros, amigos y jefes, difundan y vivan los valores, misión y visión organizacional como estrategias de vida laboral.

**Figura 12. Representación de los líderes organizacionales por áreas**



Del grupo de Líderes tomado se encontraron, Coordinadores y Jefes de área, Analista y personal operativo de ventas. Algunas de sus afirmaciones frente a afirmar qué aspectos influyen en la apropiación de la cultura organizacional fueron:

- Coordinador: “Las personas toman decisiones a diario en su trabajo teniendo en cuenta factores como las recompensas que la empresa le presenta, según el grado de satisfacción que estas generen, los empleados se comportaran fielmente a los cimientos del perfil de la cultura.”
- Jefe de ventas: “La cultura de la región, la situación económica entre otros factores influye en la apropiación de la cultura organizacional, porque un trabajador difiere de otro, tiene un sin número de necesidades de acuerdo a su región, por ejemplo la capacitación, el deseo de superación profesional influirá positivamente para que una trabajador sea consistente a la cultura en la manera de trabajar.
- Autovendedor: “Los estímulos económicos, el fomento de pertenencia, las herramientas de trabajo y los programas de la compañía”.
- Analista: “El desconocimiento de los parámetros de la cultura hace que se omitan conductas de la identidad corporativa, para que nosotros nos apropiemos de la cultura organizacional es importante que se esté continuamente ejecutando programas de recordación.”
- Autovendedor: “Son factores que muchas veces nadie los entiende, se cree que uno llega al trabajo y que todo lo que se deba hacer se cumple en el día, pero dentro de nuestra mente y de nuestro ser influyen ciertas cosas que hay que solucionar, entonces no todo se puede ejecutar a la perfección, siempre van a verse cosas difíciles de hacer ese día, pero que al siguiente día se dice, porque no lo hice, pero es los problemas de salud, de familia que están dentro de nosotros.”
- Concesionario: “Hay factores externos que influyen en nuestro comportamiento, la familia, alguna situación que se presento a diario en la casa, un familiar, muchas cosas que como se quieren resolver en un tiempo y momento específico influye en la actividad que se vaya a realizar o el cliente que se vaya a atender”
- Coordinador: “Creo que realizar actividades que te involucren en lo que significa ser parte de Coca-Cola.”

En este sentido, conocer la opinión de los líderes organizacionales como agentes accionadores y potencializadores de los recursos con que cuentan, fue relevante para verificar los principales factores sociológicos que influyen en la apropiación de la cultura organizacional y generalizar dichos conceptos para el grupo total de los colaboradores de Coca-Cola FEMSA U.O Pasto.

Teniendo en cuenta lo anterior y la similitud de las diferentes opiniones, se pudo agruparlas y resumirlas afirmando que el estado de ánimo y la disposición del colaborador frente a asumir o no una posición acorde a los principios organizacionales, se halla influenciado por las situaciones de su familia, de salud, desarrollo mental, físico, por la valoración de su desempeño en el trabajo y sobre

todo por la recordación de las guías de acción, lo cual condiciona y estimula la predisposición e impulso a la integración y convivencia con la cultura organizacional.

Algunos de los factores mencionados anteriormente, como las situaciones de la familia y de salud, son agentes externos, muy difícilmente controlables; sin embargo conocer esta información fue determinante para advertir el grado de influencia directa que tienen los factores en el proceder del colaborador.

## **8.2 ALTERNATIVAS DE TRATAMIENTO A LOS FACTORES SOCIOLÓGICOS**

Una vez reconocidos los factores que influyen en el comportamiento de los líderes organizacionales, se decidió teniendo en cuenta *la orientación hacia las personas*, propuesto por STEPHEN, evaluar la eficacia o la existencia de programas organizacionales enfocados en dichos factores, para tomar parte activa de ellos y contribuir a darle la participación e involucramiento que merecen los factores sociológicos.

Para el primer factor, la Familia, se investigó y encontró en la compañía iniciativas que permiten al personal contar con espacios para su desarrollo integral, como lo es el “Día de la Familia”, día en el que se fomenta la unión e involucramiento a los familiares con la compañía y al mismo tiempo, el programa de “Cine club infantil”, programa enfocado a los hijos de los colaboradores, el cual promueve la integración de los niños a la familia Coca-Cola FEMSA (Ver Anexo A). Con estos programas se evidencio que la compañía reconoce la importancia del involucramiento de la familia de los colaboradores a la empresa, ya que reconoce que es esta el núcleo afectivo y formativo que mayor influencia tiene sobre el comportamiento del talento humano.

En cuanto a la salud, desarrollo mental y físico, la compañía se apoya en las Entidades Promotoras de Salud y las Administradoras de Riesgos Profesionales, a las cuales sus empleados son afiliados, para realizar jornadas de vacunación y capacitaciones en salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y el mejoramiento de las condiciones de salud de la población.

Siendo congruente con lo anterior y conociendo de antemano que el aprendizaje obedece a la ley del estímulo, se tomo parte activa y se sugirió apoyar un programa institucional ya existente denominado “Yo hablo de seguridad con mi gente”, para mediante este fomentar a diario iniciativas que contribuyan con la educación y el cuidado de la salud.

Este programa se apoyo con la realización de un concurso, para el cual los Coordinadores, al inicio de cada semana, compartieron a sus compañeros de área, un tema de salud y seguridad planteado con anticipación, para el cual, al término de la semana se realizo una evaluación a la apropiación de la temática. Al finalizar los temas planteados se entrego un incentivo y estímulo al área cuyo aprendizaje fue el mayor interiorizado. (Ver Anexo B).

La capacitación y el desarrollo constituyen factores claves de enriquecimiento personal y profesional de los colaboradores, crea valor en la medida en que administra y capitaliza el conocimiento. Frente al tema, se estudió y encontró que la empresa contribuyendo con acciones concretas al desarrollo mental del colaborador, realiza constantemente según sea su caso, adiestramientos al personal, por ejemplo en manejo de paquetes estadísticos, software o por su actividad económica capacitaciones acordes a la planeación y ejecución de estrategias comerciales.

En cuanto a la manera como la compañía trata a los factores sociológicos identificados, se debe mencionar que si bien el encuentro con las familias forman pilares claves en los procesos de simplificar la armonía y equilibrio en todos los niveles del colaborador. El impulso de la salud, el desarrollo mental y físico, contribuyen a la calidad de vida y denotan una forma de motivación para el colaborador; sin embargo que se dé un excelente desempeño de todos los colaboradores acorde a las guías de acción institucionalizadas tendrá también que ver con la valoración de su desempeño.

Para lo anterior se debería implementar incitativas orientadas al fomento de los valores y a la promoción del bienestar y desempeño en el lugar de trabajo; sin embargo así como ya existen institucionalizadas actividades de integración, recreativas de salud y culturales, hay como fomento de valoración del desempeño el programa de “Vendedor Estrella”, siendo parte estratégica del reconocimiento de los colaboradores en el alcance exitoso de resultados.

“Vendedor Estrella” es un programa que se celebra bimensualmente y premia los logros obtenidos, en el aporte en el mercado local, la calidad de gestión, el trabajo que día a día demuestran el compromiso con la empresa, el esfuerzo que realizan los colaboradores para alcanzar metas cada vez más exigentes, entre otras condiciones que lo hacen merecedor del premio. Para este factor en particular, la investigadora se limito a participar y ser gestora del programa. (Ver Anexo C).

Y finalmente, teniendo como base que los colaboradores reconocen la importancia de la recordación de los principios organizacionales o guías de acción, se decidió como en un principio se había planteado, que para contribuir favorablemente en la disposición del colaborador, frente a la apropiación de la cultura organizacional, se ejecutaría un plan de intervención, cuyo desarrollo se ve en el capítulo siguiente.

## **9. PLAN DE FOMENTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COCA-COLA FEMSA**

### **9.1 METODOLOGÍA**

La cultura organizacional se refiere a la manera peculiar y distintiva que tiene la empresa de hacer las cosas y de reaccionar a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidas. Cuando estos valores y creencias son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de la organización, es ahí cuando se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientan sus decisiones; en esos casos se trata de culturas solidas, que representan una importante ventaja competitiva; por ello la implementación del Programa de Fomento de la Cultura Organizacional en Coca cola FEMSA U.O Pasto, surge como proceso clave asegurando la consistencia de los comportamientos individuales como los de grupo.

Entonces, para garantizar la sinergia entre el esfuerzo de los colaboradores y los planes de acción, se realizo un plan de intervención tratando por periodos específicos cada elemento de la cultura organizacional: la Misión, visión, valores y comportamientos corporativos bajo cuatro estrategias temáticas:

- La promoción
- La socialización
- La práctica
- La retroalimentación.

**9.1.1 Promoción.** En cuanto a la promoción y publicidad de cada elemento, para el personal de oficina, se manejo bajo el correo electrónico interno, y para aquellos colaboradores que no podían acceder a dicho medio, como los contratistas, mecánicos y personal de vigilancia, se utilizó como estrategia de divulgación el involucramiento y participación en las carteleras. Es válido resaltar que para que el programa tuviese uniformidad el primer paso que la investigadora realizo fue crear un formato de presentación y un modelo visual para que tenga recordación. (Ver Anexo D).

Sin embargo, teniendo en cuenta que el contar con el mayor número posible de medios de transmisión, garantizaría la sensibilización y la predisposición del personal hacia el programa de fomento, se decidió instaurar una estrategia de difusión que permitiera tener mayor cobertura, posibilitando que dicha promoción llegue a las localidades donde tiene presencia la U.O de Coca-Cola: Ipiales, Tumaco, Putumayo; para tal fin, la investigadora vio plasmada la solución al crear

un Boletín informativo. El boletín informativo fue denominado “NotiFemsa”, (Ver Anexo E) haciendo alusión a FEMSA en relación al nombre de la compañía y Noticia debido a la constante actualización de información que en él se relataban. Cabe mencionar que este nombre fue muy sugestivo y que fue un éxito, porque de hecho paso a ser inherentemente relacionado con el programa.

El Boletín informativo proporciono información general y de interés respecto al objetivo, la perspectiva, las guías de acción corporativas de los empleados frente a cada elemento constituyente de la Cultura organizacional, las experiencias e imágenes del estado actual del valor.

**9.1.2 Socialización.** Para la Socialización del elemento, al personal de la U.O Pasto, la fuerza de ventas y personal administrativo, se le invito a la asistencia de una jornada enfocada a tratar cada elemento de la cultura organizacional. La jornada se desarrollo de acuerdo a un cronograma establecido de actividades (Ver Anexo F) y por lo general empezó con un sondeo subjetivo, en este se pretendió explorar acerca del conocimiento previo de los asistentes frente al elemento, para más tarde complementar, explicar o reforzar mediante la realización de una exposición teórica la información real del elemento.

En el orden de ideas y enfocando en que el desarrollo del programa tenga también replicabilidad con las localidades de influencia distantes de Pasto, la socialización se realizo a través de teleconferencias o llamadas directas a los lideres en dichos lugares, quienes asumiendo su rol, transmitieron la información de cada elemento de la plataforma organizacional, explicado con anterioridad a ellos.

A fin de que el proceso de socialización conlleve a la culturización, como adquisición del control de los impulsos y como adiestramiento de rol, se implemento acompañarla a través de un soporte audiovisual de corta duración utilizado para transmitir los mensajes. (Ver Anexo G) Estos fueron principalmente anuncios televisivos, dos de ellos de empresas de diferente actividad y enfoque económico de la compañía y los otros de Coca-Cola, los cuales duraron alrededor de entre 60 segundos y minuto y medio y si bien se enfocaban a promocionar a la respectiva compañía, estos fueron escogidos minuciosamente de tal forma que la historia contada pueda servir de ejemplo para representar el anti valor o el valor en su forma simbólica. Cabe destacar que estos cortos fueron tomados de un servicio de difusión libre a través de la web.

A su vez la socialización conto con humor grafico, imágenes que reflejaban un comportamiento fiel a lo expuesto, reflexiones y principios de actuación, haciendo de estos espacios un lugar dinámico y predispuesto para el aprendizaje del

colaborador, para el descongelamiento, para aprender un enfoque nuevo, para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que fueron sustituidos y por los nuevos patrones expuestos.

Si bien, una adecuada estrategia de ilustración de la cultura brindo a cada persona la cantidad de instrucción necesaria para apropiarla; del colaborador y su disposición para aprehenderlo fue la responsabilidad última para incorporar los comportamientos asertivos y aprobados por la empresa a su rutina diaria.

**9.1.3 Práctica.** Siguiendo la continuidad de la estrategia corporativa y bajo la guía de CHIAVENATO a cerca de que el aprendizaje obedece a la ley del efecto, la frecuencia, el estímulo y la intensidad; el encuentro con la población objetivo de la compañía conto con la ejecución de la practica del sobreaprendizaje de la temática, el cual se realizo a través de un ejercicio, concurso, dinámica o por medio de preguntas reflexivas al final de un archivo de presentación para el personal de la U.O Pasto, siendo una adecuada estrategia de ilustración de la cultura que brindo a cada persona la cantidad de instrucción necesaria para apropiarla.

Teniendo en cuenta que el aprendizaje de la temática presentada obedece a la ley de la intensidad, la intensidad de los ejercicios y de las prácticas planteados, determinantes en el aprendizaje. Se ejecutaron ejercicios y prácticas intensas (Ver Anexo H), no solo fomentando que el aprendizaje fuese más rápido y eficaz, sino que mediante su ejecución se generará sensibilización a la apropiación de conductas positivas en la asimilación de los valores, misión y visión que se retribuyeran en comportamientos agradables tendientes a la repetición.

**9.1.4 Retroalimentación.** Y finalmente se propuso como cierre a cada elemento de la cultura tratado, la creación de un proyecto aplicado para el personal de la U.O Pasto, en el que se retomo la socialización desde un enfoque de retroalimentación, basado en la invitación a un espacio corto en el que se repaso nuevamente el elemento, la dinámica presentada y se desarrollo a los colaboradores preguntas directas sobre el aprendizaje o no del tema visto.

Esto debido a como se ha mencionado, el entorno en que se desenvuelve el colaborador demanda constantemente exigencias a las cuales debe responder; esta respuesta determinará el carácter negativo o positivo de cómo enfrenta la persona la relación con su entorno y por tanto su estado en una primera aproximación a una sensibilización de la cultura organizacional, pudo haber estado

predispuesto a abstraerse de tomar la información; sin embargo el realizar un segundo encuentro, en un espacio con un grupo reducido, garantizó que la persona se viera más inclinada a participar activamente en la propuesta de apropiación y fomento de la cultura organizacional.

El proyecto básicamente fue denominado “10 minutos Tomando Coca-Cola”, (Ver Anexo I) porque se tomo tan solo 10 minutos en reafianzar la implementación del re-entendimiento claro de la “manera de hacer la cosas”, proporcionando valor agregado a la lealtad del colaborador de Coca-Cola FEMSA, redimiendo sus resultados en mayor compromiso a su aporte en el cumplimiento de la misión, visión y valores corporativos y fue llamando Tomando Coca-Cola, porque en este espacio de tiempo se repartió a fin de estimular a cada colaborador, el producto en recompensa a su entrega en el programa.

Finalmente se menciona que este proyecto tuvo gran impacto por su envergadura y cobertura, a demás que permitió que en los espacios planteados, participaran activamente aquellas personas que llevan ejerciendo sus labores con más antigüedad o que se destacan por ser los lideres, lo anterior mediante el relato corto de una experiencia que reflejara su comportamiento acorde a las guías de acción planteadas.

## **9.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Teniendo en cuenta que la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse, referente a la *Atención al detalle*, modelo propuesto por STEPHEN; se planteo un primer gran reto, para que los colaboradores demostraran compromiso y un alto grado de atención al detalle, se creó un medio eficaz de transmisión de información que permitiera rebasar fronteras para el personal foráneo, específicamente para el personal de Putumayo, para esto la investigadora con autorización de las personas involucradas, realizo la creación de correos electrónicos y la sensibilización del uso de los mismos, para lo cual en muchos de sus casos fueron de gran ayuda los hijos y familiares de las personas miembros de la familia FEMSA quienes incentivaban y apoyaban a que se usara con frecuencia este medio.

En la U.O Pasto, la generación de incertidumbre frente a lo que sería el Programa de Fomento de la Cultura Organizacional, fue la clave para despertar en los colaboradores ansiedad y gran expectativa sobre el programa. Lo anterior se realizo entregando al personal de la U.O fichas con imágenes y preguntas, entre las cuales se encontraron:

¿Qué le da integración y solidez a la compañía?, ¿Qué estilo propio y peculiar tiene la empresa para hacer las cosas y reaccionar a las exigencias del entorno?, ¿Qué nos hace realmente diferentes de las demás empresas dedicadas a la misma actividad económica? y ¿Cuál es la identidad de Coca-Cola FEMSA?

Fueron tarjetas sencillas pero que empezaron a invitar al personal a reconocer la existencia de un activo de la empresa, el cual es parte fundamental del patrimonio que deben cuidar y hacer productivo día a día, la cultura organizacional.

**9.2.1 Fomento de la misión y de la visión.** Una vez realizada la planeación del Programa de Fomento de la Cultura Organizacional, se decidió en el primer mes de ejecutado el proyecto, realizar la divulgación de la Misión y Visión a través de la actualización de carteleras, la entrega del NotiFemsa y la entrega de fichas de dichos elementos.

Al ser los propósitos básicos y más importantes que persigue Coca-Cola FEMSA a mediano y largo plazo, se invito a todo el personal mediante el correo electrónico interno y avisos publicados en cartelera a la socialización del elemento.

La Socialización estuvo acompañada por el video “En la Fabrica de Coca-Cola”, un corto de 01:01 minutos, con el que se pudo proyectar el objetivo más importante que persigue Coca-Cola FEMSA, la preponderación del cliente y su claro enfoque a la excelencia.

La ejecución de esta primera aproximación fue muy participativa y a modo de sensibilizar los mensajes impartidos, en prácticas positivas, se creó una dinámica en la que los asistentes debieron colocar a prueba su ingenio y su grado de aprendizaje de la temática, esto a través de “Creando Canciones & Trovas”. Básicamente planteada bajo el siguiente esquema:

**“Creando Canciones & Trovas”.**

**DEFINICIÓN.** Se consideró como una dinámica de integración que busco combinar ingenio y aprendizaje para la creación de canciones o trovas en relación a la Misión y Visión de Coca-Cola.

**OBJETIVO.** Favorecer la puesta en práctica de la Misión y visión en un contexto específico.

DESARROLLO. Se dividió a los participantes en grupos de ocho personas y se determinó que en promedio de 15 minutos, con las palabras consignadas en la Misión y la Visión de la compañía se ideara una canción o una trova que resaltara no solo su definición sino también su orientación. Estas se debieron interpretar, y las 2 mejores creaciones, fieles al propósito que persigue la compañía con la formulación de la Misión y la Visión se premiaron con un incentivo.

EVALUACIÓN. Al finalizar se concluyó con la reflexión directa a algunos colaboradores a cerca de: ¿Cuál es el propósito básico que persigue la compañía? ¿A dónde queremos llevar a la organización?

La Mecánica de la dinámica “Creando Canciones & Trovas” mostro la interiorización del elemento, dado que las canciones, trovas o declaraciones que los colaboradores realizaron estuvieron acordes al objeto que se perseguía. Entre estas se destacaron:

- “Aquí en Coca Cola FEMSA trabajamos con amor, para agradar con excelencia a nuestro consumidor, seguiremos adelante, siempre dando lo mejor, para ser reconocidos como el mejor embotellador, somos un equipo grande con fuerza y con convicción dejaremos por el piso a nuestro competidor”
- “Somos Coca-Cola, somos lo mejor, somos autoventa y tenemos la misión de acabar con la competencia y llegar al paladar del consumidor....Somos los Mejores”
- “Trabajar con excelencia, motivado cada día para que los clientes disfruten siempre nuestra alegría, ser por siempre los mejores de todas las compañías ya que con Coca-Cola y Agua Brisa todo se disfruta cada día, trabajando muy motivado, llevando producto a la tienda de Lilian y llegando a la casa contento a disfrutar de mi familia”
- “Hoy he venido a ti ha agradarte y satisfacerte con excelencia porque siendo el mejor del mundo, espero tu recompensa”
- Para cerrar el ciclo y hacer que las percepciones no sean sometidas a diversas distorsiones, se ejecuto como modelo de reforzamiento el proyecto de “10 minutos Tomando Coca-Cola”, en este proyecto participaron grupos focalizados con los cuales se dialogo de las dinámicas presentadas para facilitar el camino hacia el aprendizaje y apropiación de la cultura organizacional.

**9.2.2 Fomento de “Pasión por el Servicio y Enfoque al Cliente / Consumidor”.** La sensibilización del primer valor, se tomó a través del envío de información a los correos internos, la entrega del Boletín NotiFemsa, y la invitación a la socialización del valor, en la cual el comercial “El mejor video de Coca-Cola 2008” mostro como la organización atiende las necesidades del cliente superando sus expectativas, apoyándolo con un trato personalizado y finalmente reconociéndole su importancia para la empresa.

Para la compañía los clientes son todos aquellos quienes se ponen en contacto esperando que la empresa les ayude a satisfacer una necesidad, por ello en la socialización de este, se clarifico al colaborador la existencia de clientes internos y externos; los primeros, refiriendo a todas aquellas personas con quienes intervienen conjuntamente con la operación, distribución o comercialización de los productos y los segundos a quienes se ponen en contacto con la empresa y tienen el potencial o están dispuestos a adquirir o adquieren los productos.

Por tanto, dado que los colaboradores deben estar preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo o sus clientes externos, reconociendo la importancia de clientes y consumidores para la compañía; se planteo crear un taller denominado “Vamos a VENDER”, en donde se sensibilizo y propicio experiencias positivas de ventas entre el canal de comunicación más próxima en el campo laboral: el colaborador de Coca-Cola y el cliente.

#### **“Vamos a VENDER”**

**DEFINICIÓN.** Se diligenció individualmente un taller propuesto, para posteriormente representarlo en un escenario imaginativo de compra-venta.

**OBJETIVO.** Representar una adecuada estrategia de ilustración del valor, para con este brindar a cada persona la cantidad de instrucción necesaria para apropiarlo.

**DESARROLLO.** Se entrego a cada persona el taller denominado “Vamos a VENDER” (Ver Anexo J). Posteriormente se numero al personal y mediante sorteo se escogió a 4 personas que representaron un escenario ficticio de venta.

**EVALUACIÓN.** Al finalizar la dramatización, se concluyó con una reflexión grupal las respuestas al taller y se evaluó el grado de congruencia que tuvo la puesta en escena versus el objeto del valor.

La dinámica arrojó un consolidado general a cerca del cuestionario, entre las respuestas aceptadas se hallan:

- ¿Qué espera el cliente? “Que se entreguen oportunamente los productos, con los valores y cantidades que se han pedido...Qué lo complazcamos al ofrecerle el servicio o producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto y con la asesoría correcta”.
- ¿Qué evalúan los clientes? “Ellos evalúan cualquier contacto o experiencia que tienen con una persona, producto, publicidad, activo, etc, que represente la Compañía”.
- ¿Cómo lo evalúan? “Teniendo en cuenta antes, durante y después de prestado el servicio o realizada la venta, la eficiencia, disponibilidad, confiabilidad, respuesta, atención y presentación”.
- ¿Qué debe tener un buen servicio? “Buena atención, servicio personalizado, recibir todas las quejas, reclamos o peticiones que se presenten y darles un trato oportuno”.
- ¿Cómo superamos las expectativas de los clientes y consumidores? “Dándoles a tiempo las promociones, incentivando las características del producto”.
- ¿Qué pasa si no atiendo al cliente en el tiempo establecido? “No repite la compra o le compra a la competencia”.
- ¿Quiénes son mis clientes? “Todas las personas que quieren comprar mis productos”.

Por último, la Retroalimentación para la apropiación del valor se realizó con el programa de “10 minutos Tomando Coca-Cola”, en esta oportunidad se ejecutó un juego popular colombiano denominado: tingo, tango. Para este se reunió el grupo en forma de círculo, la investigadora se colocó de espaldas y pronunció seguidamente tingo..., a su vez se rodó una cofre y cuando la investigadora dijo tango, la última persona que sostuvo el cofre debió hacer una reflexión subjetiva del valor y de la temática presentada. Se premió su participación entregando una unidad adicional de producto, lo cual incentivaba a que los asistentes quisiesen tomar parte del juego.

**9.2.3 Fomento de “Innovación y Creatividad”.** El fomentar la creación de nuevas ideas para que sean elementos exitosos para el desarrollo corporativo, se puede verificar en el momento que deje de ser una idea y se consolidan como una solución innovadora.

Por ello, para fomentar la apropiación de este valor, se promocionó a través de la entrega del NotiFemsa, el envío por correo interno de información y del comercial

“Atrévete de Sagafalabella”, la publicación en cartelera y principalmente por medio de la intermediación directa de los coordinadores de área se invito a la participación de todo el personal en el “Concurso Proyecto CREATIVO” \*\*. En el que se evidencio *la orientación hacia los resultados*, el grado en que los coordinadores se enfocaban más a los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados,

Este concurso estuvo direccionado básicamente a que cada área planteara en conjunto una alternativa de solución a un inconveniente específico de su área, de tal manera que obtenga el mayor número de beneficios posibles.

La publicidad creada para la divulgación del Concurso fue: “Crea libremente proyectos que te importen, proyectos que marquen una diferencia, proyectos que transformen la empresa, proyectos que te hagan sonreír a ti, a mí, a nosotros, a ellos, proyectos que resultan el valor que añades y él porque proyectos no son solo ideas...son creaciones de una necesidad absoluta”

Con la implementación de este concurso se logro que las áreas presentaran una actitud de apertura al cambio y sobretodo asumieran liderazgo respecto a este, lo anterior se evidencia en las diversas estrategias y sugerencias que se plantearon a fin de mejorar su desempeño en su área de trabajo.

Es valioso comentar que cada área presentó su propuesta a todo el personal de la U.O Pasto, a través de un archivo para socialización. Las idea generales presentadas, sin ninguna alteración de fondo, se encuentran a continuación.

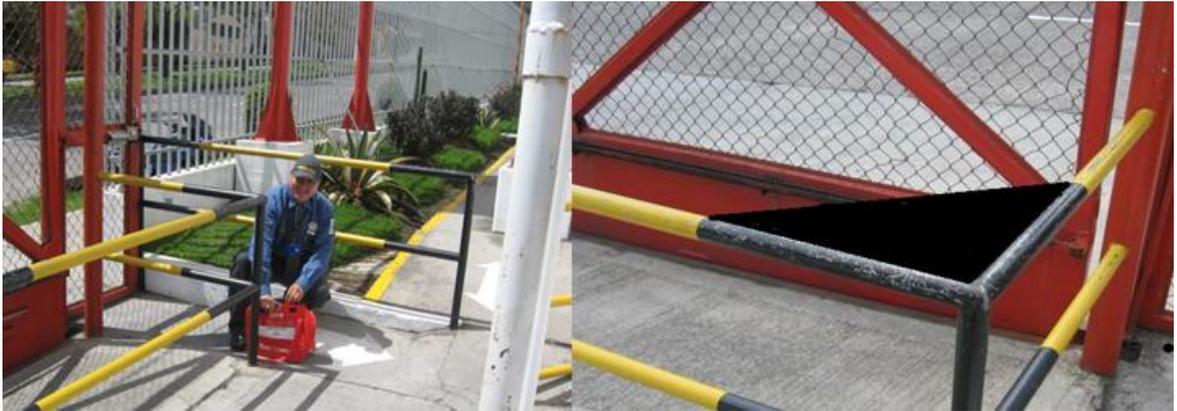
## ÁREA DE RRHH

### **Figura 13. “Adecuación de stand de revisión en portería” (Continuación)**

---

\*\* Para esta modalidad del concurso se pudo hacer extensivo a las localidades de Tumaco e Ipiales, quienes por su distancia no pudieron compartir iguales condiciones en el fomento del programa.

**Figura 13. “Adecuación de stand de revisión en portería”**



**Fuente.** Área de Recursos Humanos-Seguridad del Sur.

**Objetivo General.**

Elaboración de una base sobre el pasamanos entrada principal para la requisas de bolsos y maletas.

**Procedimiento y desarrollo.**

Se propone crear un stand para revisión de bolsos y demás elementos, ya que actualmente se debe colocar sobre el piso o sobre la barandas los bolsos que ingresan, causando incomodidad y molestia para los clientes y demora en el procedimiento.

**Logros.**

- Un mejor control sobre contenido de bolsos y otros elementos para verificación física.
- Registro por las cámaras de video de de los materiales requisados.
- Comodidad y agilidad del guarda de seguridad y del cliente.

**Presupuesto.**

La asignación para el proyecto es de \$50.000, entre los cuales se utiliza como materiales: ángulos metálicos, lamina, pintura y mano de obra .

## ÁREA DE OPERACIONES.

Figura 14. “Corbatines para identificación de cargue y descargue de rutas y cambios al mercado”



### Objetivos.

- Implementar alternativas y acciones encaminadas al mejoramiento de efectividad en cargue e identificación de devolución de producto por ruta.
- Eliminación de reprocesos en la elaboración diaria de corbatines en papel generando una cultura de aseo y protección del medio ambiente basada en la reutilización de material reciclable.

### Justificación.

- Para los conteos de rutas, se debe realizar demasiados corbatines a diario en papel para marcación de estibas por ruta.
- No se encuentra identificado los recipientes de cambios al mercado, lo cual genera confusión en la toma física de mermas.
- En el descargue de rutas, los corbatines en papel tienden a desaparecer de la estiba por el movimiento del camión y montacargas al realizar el descargue, lo cual implica dificultad en la identificación de producto o envase por ruta y la generación de basura.
- En la recuperación de producto y armado de cargues, se presenta producto y envase con inconformidades con posible riesgo de no identificar la ruta a la que

pertenece. El personal de maniobras generales no tiene la cultura de revisar al 100% el corbatín por estiba.

- En el cargue de rutas, no hay una efectividad al 100% de cargue por parte del montacargas ya que las estibas no se marcan en su totalidad.

### **Procedimiento y desarrollo.**

Se propone implementar corbatines en acrílico pintado el nombre de la ruta.

Material: acrílico de posterior de camión inservible.

### **Logros.**

- Ahorro de tiempo a auxiliares de operaciones para uso de otros procesos.
- Buen control de cambios al mercado y rotura en ruta.
- Identificación de producto y envase no conforme por ruta
- Efectividad de cargue de rutas
- Se protege el medio ambiente a partir del reciclaje de éstas basuras y la disminución de la contaminación.

### **Presupuesto.**

Los costos de la elaboración de los corbatines en acrílico para identificación de estibas de producto tienen un coste total de \$83.600, estos serían con un alto de 12 cm y un ancho de 15 cm.

## **ÁREA DE ADMINISTRACION.**

**Figura 15. “Digitalización ó microfilmación de soportes en la UO Pasto.”**



### **Objetivo general.**

Disposición inmediata de soportes de información.

### **Procedimiento y desarrollo.**

Se propone utilizar el scanner como mecanismo para digitalizar todo documento relacionado con procesos de la empresa, siendo una herramienta que permite la eficiente y eficaz toma de decisiones, facilitando el conocimiento inmediato del entorno documental; además, se convierte en una auditoria permanente de gestión en los procesos constantes de registro.

### **Logros.**

- Agilidad para toma de decisiones, evitar pérdida de tiempo.
- Liberación de procesos obsoletos de manejo físico de documentos.
- Mínimo deterioro de documentos por manipulación continua.
- Evitar el desgaste de la consulta manual.
- Mantenimiento de soportes físicos en óptimas condiciones con mínima manipulación.

### **Presupuesto.**

La designación para el scanner es de \$400.000.

## **ÁREA DE AUTOVENTA CONVENCIONAL.**

**Figura 16. “Carretilla equipada.”**



### Objetivo General.

Adecuar la estructura física de la carretilla, permitiendo la mayor optimización en su uso.

### Procedimiento y desarrollo.

Se plantea la adecuación de la carretilla actual que llevamos con la instalación de dos compartimientos: un porta documentación y un porta publicitario.

### Justificación.

Diariamente visitamos a nuestros clientes para surtir sus negocios, a veces debemos llevar documentación, o recoger las facturas de crédito informal y no contamos con un lugar adecuado para depositarlas, lo cual nos trae incomodidad y ocasiona que los documentos se arruguen y se estropeen.

### Presupuesto.

El presupuesto designado para la adecuación de cada carretilla es de \$50.000

## ÁREA DE MERCADEO.

Figura 17. “Stand publicitario”



**Objetivo General.**

Disposición inmediata del paquete publicitario que se asigna a cada ruta y zona determinada.

**Objetivos Específicos.**

- La forma más apropiada de tener conectado al cliente mayorista.
- Mantener información eficiente y detallada.
- Ejecución rápida, oportuna y satisfactoria en el despacho de publicidad.

**Procedimiento y desarrollo.**

El Stand se ubicaría visiblemente con ficha resaltada con la ruta, con gavetas y puerta corrediza para agilizar la manipulación del material publicitario. El compromiso y la responsabilidad en la colocación del material dan la confianza de una óptima entrega al destino final, aparte del orden en el ambiente laboral. Se evitara contratiempos de gran importancia en el proceso comercial.

**Logros.**

- Fomenta en un 100% el sentido de pertenencia.
- Aporte nuevo en el área de trabajo actividad que genera confianza, y entusiasmo al desarrollarla.
- No es una actividad de gran nivel. Es un proceso continuo de organización donde se mejorara el manejo del material P.O.P. en ayuda a las ventas.

**Presupuesto.**

La designación para el proyecto es de \$ 700.000

**ÁREA DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ.**

**Figura 18. “Elaboración de un catalogo de neveras.” (Continuación)**

Figura 18. “Elaboración de un catalogo de neveras.”



**Objetivos.**

- Optimizar la utilización del presupuesto de refrigeración.
- Disminuir las visitas fallidas del transportador.
- Tener un recurso para facilitar prospectar una nevera con los clientes.

**Procedimiento y desarrollo.**

El proyecto consiste en la elaboración de un catalogo de neveras que incluye la foto, medidas, capacidad y punto de equilibrio.

Lo anterior, enfocados en nuestra cultura organizacional y revisando el incremento de instalaciones fallidas por que las neveras no caben o el cliente no le gusto, es necesario tomar acciones que nos permitan mejorar la productividad utilizando los recursos con que se cuentan con austeridad.

**Presupuesto.**

La designación para el proyecto es de \$800.000 para el total de rutas en la U.O Pasto.

## ÁREA DE AUTOVENTA ESPECIALIZADA.

Figura 19. “Porta carretilla posterior.”



### Objetivo General.

Aprovechar y optimizar la utilización y ubicación de la carretilla como elemento de trabajo fundamental para la entrega de nuestro producto

### Justificación.

En el momento la carretilla está ocupando un espacio que se puede aprovechar de una manera más productiva y que en muchas ocasiones al ubicarse sobre las estibas hace que el producto se deteriore, causando a su vez incomodidad en la manipulación de canastas y envases Alineados con nuestra cultura organizacional en búsqueda de un servicio con excelencia, se pretende agilizar y optimizar la distribución y movilización de nuestro producto con una cobertura de todo el territorio asignado por medio de un elemento practico “la adecuación posterior de la carretilla”

**Presupuesto.**

La asignación para el proyecto es de 70.000 por cada par de ganchos en el camión.

**LOCALIDAD DE IPIALES****Figura 20. “Locker personal”****Objetivo General.**

Instalación de locker personales para el personal, ubicados en la oficina de ventas.

**Procedimiento y desarrollo.**

Teniendo en cuenta el tamaño reducido de las oficinas de Ipiales, se plantea la instalación de locker personales para el personal, con el fin de que estos tengan un lugar asignado organizacionalmente para el registro y almacenamiento de objetos personales como de información financiera.

**Logros.**

- Seguridad en el almacenamiento de información y objetos personales.
- Orden en la documentación y en la entrega de publicidad.
- Comodidad para el vendedor.

**Presupuesto.**

El costo de realizar locker es de 60.000 c/u.

## LOCALIDAD DE TUMACO

**Idea innovadora:** “Tarjetas de servicio al cliente.”

### **Objetivo General.**

Diseñar tarjetas de servicio al cliente que permitan identificar al personal de la compañía.

### **Justificación.**

Actualmente el detallista reconoce a su vendedor como “el Sr. De Coca-Cola” desconociendo el nombre de la persona, lo que ocasiona la formación de una barrera entre los dos y sus acuerdos de compra-venta.

### **Procedimiento y desarrollo.**

Visitar al cliente con una escarapela, donde se especifique el nombre del Vendedor y la línea de atención 018000 para generar recordación de la persona que visita al cliente.

### **Logros.**

- Mejoramiento en Ejecución a la Mano: incrementando puntuación de RED.
- Mejorar las relaciones personales entre el vendedor y el detallista, reflejando una cultura de servicio al cliente.

### **Presupuesto.**

La asignación para el proyecto es de \$ 10.000 un.

El proceso de garantizar la orientación al cambio hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas se apoyo como se había mencionado antes en la implementación de “10 minutos Tomando Coca-Cola”, en esta oportunidad a manera de evidencia se presento un record de imágenes del concurso desarrollado y se sensibilizo la importancia de proponer ideas creativas para el logro de los objetivos, cada día más desafiantes, en la empresa.

**9.2.4 Fomento de “calidad y productividad”.** Como se había comentado en anteriores ocasiones, se realizó comunicación interna a través de la transmisión en Outlook, la publicación en carteleras del valor y sus comportamientos claves, y la respectiva invitación al día de socialización del elemento.

La socialización estuvo enfocada a compartir como principio de actuación la EFECTIVIDAD, para ello se replicó la proyección de un comercial denominado “Hyundai pilobolus”, el cual contribuyó a evidenciar como el hacer uso adecuado de los recursos de una organización manteniendo un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad, se resumen en éxito y maximización de resultados.

A fin de apropiarse parte de la esencia de la cultura organizacional, la orientación hacia la Calidad y la productividad, se planteó desarrollar el Juego “Construyendo Calidad”, el cual buscó primero difundir que lo mal hecho resulta costoso y en ocasiones irremediable, segundo, que lo importante es el gusto por hacer bien las cosas y finalmente que la calidad la hace toda la organización.

#### **“Construyendo Calidad”**

**DEFINICIÓN.** La tarea fue construir un empaque para un producto, minimizando costos sin sacrificar su calidad.

**OBJETIVO.** Orientar el significado y la apropiación de calidad, entendida como optimización de recursos.

**DESARROLLO.** Se conformó con un grupo de trabajo máximo de cinco personas, un empaque para un producto (1 huevo), premiando al de mayor calidad y productividad (menor costo y eficiencia); al que recubra el producto de tal manera que al arrojarlo a 1 metro de distancia del piso, el producto no sufra ninguna avería.

Se entregó a cada grupo:

Formato de descripción, diseño y presupuesto del empaque

12 palillos plásticos y se informó que el valor adicional por palillo era: \$800

20 cm de cinta y se informó que el valor adicional por 20 cm de cinta era: \$1000

Por último se premió con un incentivo aquel empaque que protegiera el huevo, mostrando que este fue diseñado bajo un estándar de calidad, con ningún tipo de quiebre.

EVALUACIÓN. La evaluación se presentó mediante la valoración y la búsqueda de factores de éxito de aquellos grupos que alcanzaron resultados favorables versus aquellos que no lo hicieron.

Respecto al desarrollo de este valor, el programa de “10 minutos Tomando Coca-Cola” se enfocó a reflexionar como se puede trabajar de manera consistente con las normas y principios del sistema de calidad y evidenciando ejemplos reales para que se evite que lleguen a los clientes internos y externos productos y servicios que no cumplan con los requisitos establecidos.

**9.2.5 Fomento de respeto desarrollo integral y excelencia del personal.** En esta oportunidad se utilizó los similares mecanismos de divulgación para el elemento de los que se han venido exponiendo en el desarrollo del presente, y para la ejecución de la socialización, se apoyó en la presentación del comercial “Afán de Superación Coca-Cola”, mostrando una paralela en la que se evidencia que para que el desarrollo sea clave de la competitividad, se debe siempre tratar de ser los mejores en los diferentes aspectos de la vida, facilitando condiciones favorables al crecimiento de quien los rodea y con ello, logrando asumir con responsabilidad la calidad de vida propia y de los demás.

A fin de impulsar el respeto y desarrollo integral de la persona, bajo el principio de tratar a los demás cómo quisieras ser tratado, se buscó propiciar un ambiente propicio para las relaciones basadas en la consideración y el respeto, esto a través de la ejecución del juego “Colocándote en los zapatos del otro”

#### **“Colocándote en los zapatos del otro”**

DEFINICIÓN: Asumir con respeto el rol de otra persona

OBJETIVO. Concienciar la importancia de ambientes propicios para las relaciones basadas en la empatía y el respeto.

DESARROLLO. Se dividió al grupo total de participantes en grupos de seis personas cada uno, de estas se escogió un líder para “colocarse en los zapatos del otro”, actividad que representaba tomarse el rol de un determinado artista y representarlo, un jurado calificador y las personas restantes conformaron los acompañantes del líder.

**EVALUACIÓN.** Se indagó a los líderes que se colocaron en los zapatos del otro, el estado de la compaginación con el rol de otro, compartiéndose con el público asistente la experiencia positiva que dejó el juego, ya que se cumplió el fundamento con el que fue diseñado, concretar el valor, llevarlo a la práctica.

La Retroalimentación del valor, Respeto Desarrollo Integral y excelencia del Personal se realizó obedeciendo a la ley de la frecuencia de las prácticas y los ejercicios para servir de refuerzo del aprendizaje, mediante el proyecto “10 minutos Tomando Coca-Cola”

**9.2.6 Fomento de Honestidad Integridad Y Austeridad.** Para el último valor se entregó el boletín NotiFemsa, hubo comunicación interna a través de transmisión en Outlook y la respectiva actualización de carteleras.

La socialización estuvo acompañada de una Instrucción audiovisual, denominada: “Enamorada Coca-Cola”; un video que mostró la incongruencia del pensar, decir y hacer, un ejemplo de una conducta opuesta al valor, pero que mediante la presentación de éste permitió reflexionar la importancia de la congruencia de los compromisos, del pensar lo que se va a decir y prometer lo que se va a cumplir.

La formulación del taller “Construyendo Honestidad, Integridad y austeridad”, se realizó a fin de garantizar la integridad, el actuar de manera congruente con los valores y principios de la empresa.

#### **“Construyendo Honestidad, Integridad y austeridad**

**DEFINICIÓN.** Dibujar el rol del valor y la antítesis del mismo ante los demás compañeros.

**OBJETIVO.** Impulsar el actuar de forma congruente y consistente

**DESARROLLO.** Se conformó equipos de trabajo, de los cuales se escogió a un líder por equipo que representó sobre el papelógrafo una palabra relacionada al valor: Honestidad, Integridad, Austeridad y en respuesta las personas que conforman su grupo trataron de adivinarla. Se premió al grupo que represento de la mejor manera y sobretodo encontró el significado de lo que se dibujo frente a los comportamientos claves del valor.

**EVALUACIÓN.** La evaluación de la dinámica se vio reflejada con la aplicación de lo aprendido en la socialización, logrando real transferencia de capacitación, la cual estuvo influenciada por algunos factores, tanto de la capacitación como del entorno laboral mismo.

En la Retroalimentación de la dinámica final, a través del proyecto “10 minutos Tomando Coca-Cola” se reflexiono el modo en cómo se palparon y se comunicaron las ideas en forma clara y precisa, impulsando el predicar con el ejemplo de los valores, siendo honestos, hablando con la verdad y asumiendo responsabilidades.

### **9.3 EVALUACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN.**

Con el fin de medir el impacto que tuvo la ejecución del proyecto, de acuerdo al logro de los objetivos planteados, se decidió realizar dos aspectos claves para la culminación del programa de fomento de la cultura organizacional: Feedback y la Evaluación Diagnostica.

El primero de Feedback, se realizo mediante la entrega de un material en el que se expresó a modo de retroalimentación todas las dinámicas, proyectos y publicaciones creados, esto con el fin de una vez más, facilitar el sobreaprendizaje, aludiendo a la práctica lo que se proporciono y que resulto con actividades de gran éxito en el entrenamiento o desarrollo de actividades, constituyéndose en una herramienta visual, en un mapa estratégico a seguir.

Para el segundo aspecto se decidió realizar una retroalimentación verificada, esta mediante la realización de un formato de encuesta de la evaluación actual diagnostica del programa, con la cual se palpó de una forma cuantitativa y por lo tanto alejado de pensamientos subjetivos, cual fue la calificación real que los colaboradores le dieron al programa.

**9.3.1 Feedback.** El proceso de retroalimentación se evidenció con la creación de un video que sseñalo el propósito fundamental del Programa de Fomento de la Cultura Organizacional en la empresa, (Ver registro fílmico en CD), el cual fue mostrar el rumbo seguido en el desarrollo y ejecución del programa.

Con este se evidenció que el plan de intervención para la apropiación de la cultura, no solo contribuyo a la generación de compromiso institucional, sino también a la valoración del personal que labora en la organización, un capital humano que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y

acción, como pilar para que la empresa avance . Dejando entre comillas que siempre que haya un buen engranaje el éxito estará asegurado.

**9.3.2 Evaluación Diagnostica.** Cabe mencionar que el proyecto de investigación cuyo objeto perseguía implementar una propuesta para la apropiación de la cultura organizacional en Coca-Cola FEMSA, que contribuya al fortalecimiento y compromiso institucional.

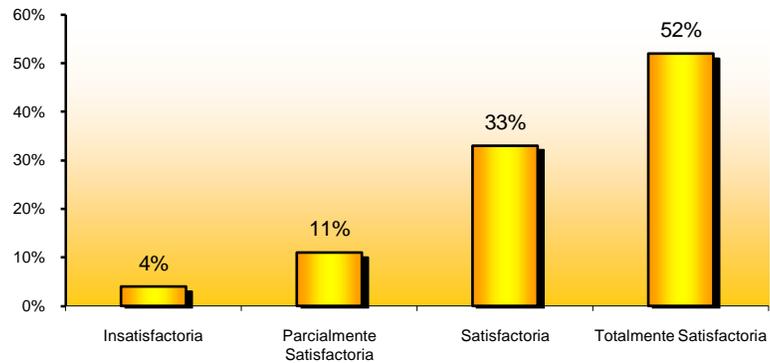
Si bien en general tuvo gran sustento en basarse en metodologías cualitativas, teniendo como principales fuentes de información las entrevistas, análisis de documentos y observaciones, que es un método que permite descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes.

La ejecución inicial de un formato de encuesta de la valoración de ciertos aspectos de la cultura organizacional, frente a la ejecución al finalizar todo el programa, propuso líneas de acción, recomendaciones y conclusiones objetivas para procesos de seguimiento futuros a la apropiación de la cultura.

La Evaluación Diagnostica, se realizó ejecutando nuevamente el formato de encuesta general que se aplicó al inicio del desarrollo del presente trabajo de pasantía, sumado a una pregunta directa de cómo percibieron la ejecución del programa los colaboradores. Obteniendo principalmente los siguientes resultados:

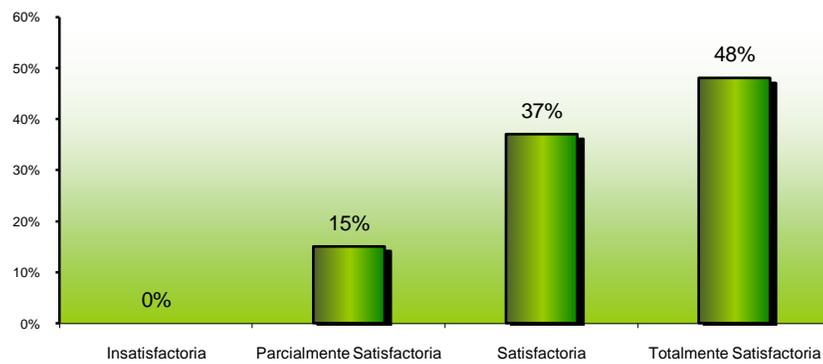
**9.3.2.1 La misión.** Lograr un autentico espíritu de equipo es solamente posible cuando los que lo conforman comparte un propósito común, propósito que hoy comparten el 85% de la población muestral al reconocer de manera satisfactoria y totalmente satisfactoria la Misión de la Empresa, esto frente a un 63% que la reconocían de igual manera. Por su parte tan solo un 15% manifiestan conocerla de manera insatisfactoria y parcialmente satisfactoria, respecto a una primera perspectiva que ascendía al 37%. Lo cual nos muestra un gran impacto en el entendimiento del propósito básico que persigue Coca-Cola FEMSA. (Ver figura 7 y 21)

**Figura 21. Percepción de la Misión**



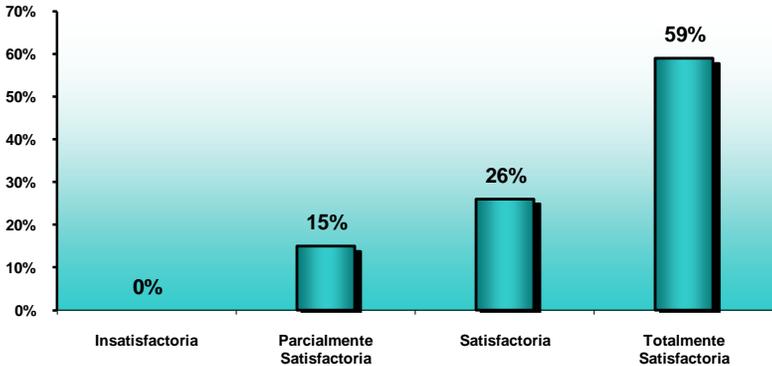
**9.3.2.2 La Visión.** Una vez ejecutado el Programa de Fomento de la Cultura Organizacional en la U.O Pasto, tan solo el 15% de la población muestral tomada, manifiesta conocer parcialmente satisfactoria la expresión de la forma como el líder ve a la organización en el futuro, con referencia al estudio anterior que el 38% lo desconocían. (Ver figuras 8 y 22)

**Figura 22. Percepción de La Visión**



**9.3.2.3 Valores Corporativos.** Impulsando estabilidad a la organización, y sacando a flote sus fortalezas como fuente significativa y moldeadora de las actitudes y comportamientos de los miembros de la compañía, la ejecución del programa dejó como gran resultado que el 59% de la población muestral reconociera Totalmente satisfactoria la asimilación de las guías de acción, frente a una posición inicial en la cual solo el 15% la reconocía en igual asignación calificativa. (Ver figuras 9 y 23).

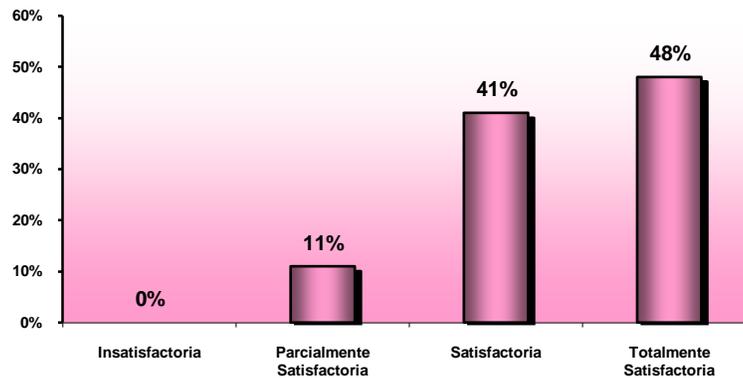
**Figura 23. Grado de Conocimiento de los Valores de Coca Cola FEMSA**



**9.3.2.4 Los Comportamientos Claves**

**Figura 24. Grado de Conocimiento de los Comportamientos Claves de Coca Cola FEMSA (Continuación)**

**Figura 24. Grado de Conocimiento de los Comportamientos Claves de Coca Cola FEMSA**

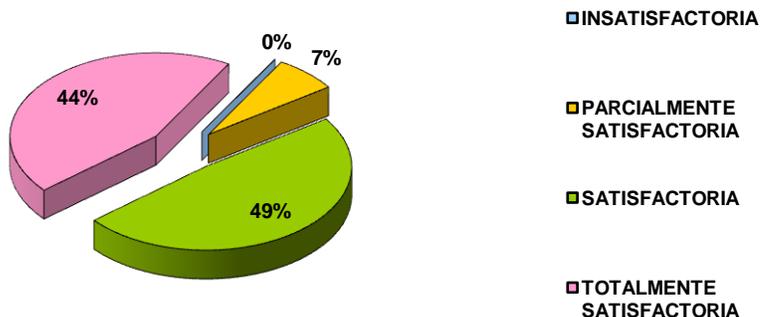


Definir mediante el programa de Fomento de la Cultura organizacional que características o comportamientos claves certifican el compromiso, el contrato psicológico del colaborador a la compañía, fue la gran estrategia para que en una segunda valoración toda la población muestral reconociera parcialmente, satisfactoria o totalmente satisfactoria los comportamientos claves, aspecto muy disímil de los primeros resultados, los cuales nos mostraban que el 46% de la población reconocía de manera Insatisfactoria las guías de acción corporativas. (Ver figuras 10 y 24)

**9.3.2.5 Identificación con la Cultura.** Como se ha mencionado al transcurso del desarrollo de esta investigación, el conocer la cultura organizacional de la empresa no garantiza la apropiación, caso contrario cuando se conoce, se comparte y se siente parte de la identidad. El programa arrojó un dato muy revelador que muestra un crecimiento del 39% de la población muestral que se siente de manera satisfactoria y totalmente satisfactoria, identificada con la cultura organizacional. (Ver figuras 11 y 25)

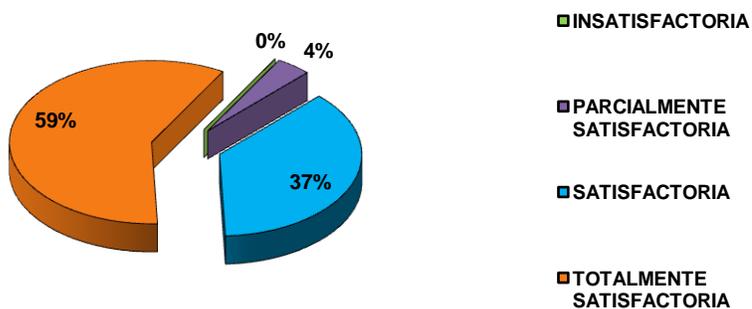
**Figura 25. Compaginación del Colaborador Frente a la Cultura Organizacional (Continuación)**

**Figura 25. Compaginación del Colaborador Frente a la Cultura Organizacional**



**9.3.2.6 Valoración del Programa.** Los resultados obtenidos sobre la valoración del programa son muy alentadores ya que el 96% de la población afirma haber percibido la ejecución del programa de una manera satisfactoria y totalmente satisfactoria.

**Figura 26. Percepción del Programa de Fomento de la cultura organizacional en Coca-Cola FEMSA**



La anterior afirmación revela que el Programa de Fomento de la Cultura Organizacional, como en un principio predecía, divulgó la misión y compartió con la visión, el fin último que persigue la empresa, su perspectiva y con los valores organizacionales que constituyen “la manera en que se hacen las cosas en la empresa”, su forma de comportarse. Constituyéndose en un programa eficaz que convirtió la orientación de resultados en un hábito que contagio y fortaleció la cultura de trabajo.

## 10. CONCLUSIONES

### **En cuanto al cumplimiento de objetivos y el contexto del trabajo,**

Como conclusión general de los resultados obtenidos en la ejecución del diagnóstico, se puede afirmar que el grupo focal con el que se sondeó, reflejó un bajo grado de alineación a la congruencia con la misión y el código de valores de la organización.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende de la propensión al alineamiento organizacional, determinada en gran medida por los factores sociológicos, subjetivos en cada colaborador. Sin embargo en Coca-Cola FEMSA U.O Pasto se evidencia una similitud en identificar entre estos factores: la familia, salud, desarrollo mental, físico, valoración laboral y programas de fomento como principales condicionadores y estimulantes a la integración del colaborador con la cultura organizacional.

La implementación de la propuesta para la apropiación de la cultura en Coca-Cola FEMSA, logró afinidad y coherencia en la institucionalidad de la compañía y la de sus colaboradores, contribuyendo a la alineación entre estos y al re-aprendizaje de la cultura organizacional.

Como comentario final, se anota que la apropiación de la cultura institucional, depende del compromiso verdadero de los colaboradores con su organización, y estará influenciado por la dirección que los niveles gerenciales le den en la difusión de la misión, la identificación y el fortalecimiento de valores básicos en su reconocimiento futuro.

### **En cuanto a los principales aportes,**

Resumiendo, los principales aportes del desarrollo del proyecto de grado fueron:

Creación de una imagen para caracterizar el proyecto de fomento de la cultura organizacional.

Implementación de una metodología útil para el fomento de la cultura organizacional basada en cuatro pasos: la promoción, la socialización, la práctica y la retroalimentación.

Creación de un Boletín informativo denominado “NotiFemsa” como mecanismo de promoción y divulgación del programa de fomento de la cultura organizacional.

Inventación de Juegos, talleres y concursos para la implementación del entendimiento claro del fomento de cada elemento de la cultura organizacional de la empresa.

Creación del programa “10 minutos Tomando Coca-Cola”, proyecto que pretendió en 10 minutos reafianzar cada elemento de la cultura.

Creación de un video, un registro fílmico en CD que señala el propósito fundamental del Programa de Fomento de la Cultura Organizacional en la empresa, el rumbo seguido en el desarrollo y ejecución del programa.

## 11. RECOMENDACIONES

Pensando que del debido análisis de las recomendaciones del proyecto, se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los trabajadores con la compañía, se plantean sugerencias que se hacen imperiosas considerar por parte de la organización. (Ver Anexo K)

Hacer seguimiento del lenguaje, comunicación y comportamiento de los colaboradores, en escenarios reales en los que deban interactuar con su ambiente laboral, para determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados, diseñar un esquema de acompañamiento que contribuya a llevar a la práctica realmente la compaginación institucional.

De acuerdo a la vivencia de la investigadora durante el periodo de desarrollo del proyecto, frente al tratamiento de los factores sociológicos se sugiere la generación de espacios de integración entre la empresa y quienes acompañan el trabajo de hombres que encuentran en ellas su respaldo diario, las esposas de los colaboradores, esto a través de charlas informativas o talleres que contribuyan a que ellas sean tomadas de forma particular y valoradas por su gran papel en la sociedad familiar, económica y en su integración a la sociedad laboral, como parte de las Mujeres FEMSA.

Si bien, la ejecución de un programa de Fomento de la Cultura Organizacional facilita las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo, resulta importante proponer que sea acreditada institucionalmente, la implementación de re-inducción por todos los departamentos. Lo anterior, para que los procedimientos nuevos se comuniquen de manera adecuada, y los antiguos se refuercen, de tal manera que los colaboradores realicen sus funciones eficientemente.

Para un futuro programa de reforzamiento de la cultura organizacional, la compañía provea y autorice la entrega de material publicitario como lo son los folletos y cuadernos avalados como material de inducción corporativa, para que estos sean distribuidos en todos los lugares de cobertura geográfica y en todas las dependencias tanto operativas como administrativas que componen la organización, dándole con su uso un valor agregado a los materiales con que cuenta Coca-Cola FEMSA.

Una gran experiencia en la ejecución del proyecto fue la utilización de videos como mecanismo de ilustración de un elemento, de ello que se recomienda que dentro de los programas institucionales se utilicen medios audiovisuales que seguramente motivaran el aprendizaje.

Se recomienda hacer un estudio para analizar a detalle la congruencia entre la cultura, la estrategia organizacional y el estilo administrativo, ya que no hay una única manera para convertir en ventaja las creencias compartidas y llevarlas a la eficiencia de la organización; dependiendo del entorno organizacional se determinaría si una cultura fuerte, es o no apropiada para un medio Organizacional y una estrategia básica.

## BIBLIOGRAFÍA

ADLER, Ronald y MARQUAIDT, Jeanne. Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesionales. 8 ed. México.: McGraw - Hill, 2005. 568 p.

BECKHARD, Richard. Desenvolvimiento organizacional, estrategias y modelos. Sao Paulo.: Addison-Wesley Publishing Company, 1972. 119 p.

CANO, Juan. Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva. España.: McGraw – Hill, 2006. 190 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8 ed. México.: McGraw - Hill, 2007. 500 p.

JARAMILLO, Juan Carlos. Congruencia: un estilo de vida. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Abril, 2005, Nº 22.

LÓPEZ Fernández, Javier. Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. México.: Prentice Hall, 2005. 384 p.

SILICEO, Alfonso, CASARES, David y GONZALES, José. Liderazgo, valores y cultura organizacional. México.: McGraw – Hill, 1999. 220 p.

SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional, impacto de las emociones. México D.F.: THOMSON LEARNING, 2001. 252p.

SPECTOR, Paul, VAZQUEZ, Arturo y FERNANDEZ Mariana. Psicología industrial y organizacional, Investigación y Práctica. México.: Manual Moderno, 2002. 394 p.

STEPHEN, Robbis. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México.: Prentice Hall, 2004. 675 p.

TREVIÑO, Héctor. La crisis como oportunidad. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Febrero 2009.

----- . Aprendizaje continuo-recepción de mejores prácticas. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Diciembre, 2008.

VARGAS, Memtis. Administración, principios organizacionales y gestión empresarial. Mexico.: Grupo Editorial, 2003. 352 p.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ICONTEC, Norma Técnica Colombiana 1486 (sexta actualización). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

BUCHELI, Dayan. Estudio investigativo de la cultura organizacional de coca – cola FEMSA distribuidora Pasto y propuesta de fomento cultural como ventaja competitiva en la gestión de recursos humanos. Trabajo de grado de Administración de Empresas. Pasto (N): Universidad de Nariño. FACEA. Departamento de Administración de Empresas. 2008

DOCUMENTO BASICO de Cultura Organizacional. Inventor: Coca-Cola FEMSA.

COCA-COLA FEMSA. Revista ENTRESOCIOS. 6Ed. Colombia, 2009.

SALAZAR, Carlos. Desarrollo social. En: JUNTOS, talento y Compromiso. Junio, 2007, № 30.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. Imagen de cine club infantil



## ANEXO B. Concurso "Yo hablo de seguridad con mi gente"



**ANEXO C. Celebración del programa “Vendedor Estrella”**



**ANEXO D. Formato de caracterización del programa de fomento de la cultura organizacional.**



## ANEXO E. La promoción. Publicaciones del boletín NotiFemsa

**Próximas publicaciones**

- Pasión por el servicio y enfoque al Cliente / Consumidor
- Innovación y Creatividad
- Calidad y Productividad
- Respeto, Desarrollo Integral Y Excelencia Del Personal
- Honestidad, Integridad Y Austeridad



NUMERO  
**01**  
BOLETIN  
INFORMATIVO

# NotiFemsa

en este número  
La Misión  
La Visión

**Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas**

“Durante mas de cien años, nuestra compañía ha tenido y tendrá al hombre en el centro de sus decisiones. Dentro de la misión y visión de Coca-Cola FEMSA, se expone la vocación real de un empresario y de una empresa; apoyar el desarrollo de las personas y de las comunidades en donde vivien”

ALZAR, Carlos “Desarrollo social”, JUNTOS, Juntos y Compartidos, 16 de mayo, 2017. Revista Institucional para el personal de Coca-Cola FEMSA.

La MISION es el propósito básico, el objetivo más importante que persigue Coca-Cola FEMSA a largo plazo... Sin una misión clara y concreta, difícilmente lograríamos un auténtico espíritu de equipo, esa mística que sólo es posible cuando se cuenta con un propósito común. La misión expresa la razón de ser de nuestra organización.

No hay organización perdurable sin una VISIÓN compartida. La visión es expresión de la forma como el líder ve a la organización en el futuro, es una descripción amplia de las características más importantes de la empresa como queremos que sea en un mediano plazo. En otras palabras, es un enunciado del estado al que queremos llevar a la organización, de lo que aspiramos ser.




“Una organización vale por sus recursos tangibles, pero también por el prestigio heredado de sus líderes, su cultura y la calidad de su gente. Esta es y seguirá siendo la clave de nuestro éxito”

“Habilidades conducto-recorrido de mejoras prácticas”, JUNTOS, Juntos y Compartidos, Diciembre 2016. Revista Institucional para el personal de Coca-Cola FEMSA.



**Y QUIEN COMPRENDE HACIA DONDE SE PROYECTA COCA-COLA FEMSA?**

**FRANCISCO ESCOBAR**  
12 años en la compañía  
Tiene 2 hijos y vive con su esposa, Estela Ortega...

Su vinculación a la compañía empezó en producción, seguido de la dirección en Unibodega centro y hoy finalmente en la Bodega del Potrerillo.

**QUE PROCURA..** “Yo vendo calidad y excelencia, yo vendo Coca-Cola... la única marca en el mercado, mi empresa, mi segundo hogar”



**Y QUIEN ES UN FIEL REPRESENTANTE DE VIVIR LA MISIÓN DE COCA-COLA FEMSA??**

**HAROLD MONTERO**  
17 años en la compañía.  
Tiene 5 hijos y vive con su esposa, Carmen Rosero...

Su vinculación data desde segundo vendedor, concesionario de varias rutas en Pasto y hoy del camión de la foránea, llevando nuestros productos a Linares, Chachagui, Ancuya, Consacá y Buesaco...

**QUE DICE..** “Yo atiendo a mis clientes con el mayor compromiso tratando de satisfacerlos y agradarlos en todo momento...porque todo lo que he hecho, lo he hecho gracias a Coca-Cola”  
“He recibido muchos premios entre ellos, 2 TV, bonos de \$500.00...Me ha equipado la casa”.

**Próximas publicaciones**

- Innovación y Creatividad
- Calidad y Productividad
- Respeto, Desarrollo Integral Y Excelencia Del Personal
- Honestidad Integridad Y Austeridad



NUMERO  
**02**

OCTUBRE  
2009

BOLETIN INFORMATIVO

# NotiFemsa

**INNOVAR** es crear algo nuevo, generar nuevas ideas, que originen nuevos procesos, productos, y estrategias en la Compañía... **PARTICIPA** con tus compañeros de área en el Concurso Innovación y Creatividad..

Que esperas **PLANTEA UNA NUEVA IDEA..**

Presentación Nov 11/09

**RECUERDE**

...Un buen servicio generará:

**Cientes satisfechos, Venderemos más, Será nuestra mejor publicidad, Atraeremos más clientes, Fortaleceremos la Lealtad, Nuevos clientes DEPENDE DE TI**

*Pasión POR EL SERVICIO y ENFOQUE AL CLIENTE CONSUMIDOR*

*Con nuestros valores*  
Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrecemos.

*\*Clientes y consumidores son la razón de nuestra actividad.\**

en este número

*Pasión por el servicio y enfoque al Cliente / Consumidor*

Para garantizar la completa satisfacción de clientes internos y externos y consumidores, ofreciendo productos y servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad, la compañía a institucionalizado

**Comportamientos CLAVES**




**COMPORTAMIENTOS CLAVES**

*Conocer y atender las necesidades del cliente superando sus expectativas.*

Actitud de servicio, Escucho, Me comunico constantemente, Me anticipo a las necesidades.

*Brindar atención y apoyo a nuestros clientes acompañado de un trato personalizado*

Respondo solicitudes y preguntas con claridad, Recomienda el producto adecuado, No Facturo a un cliente el pedido de otro.

*Cumplir nuestros compromisos con los clientes de acuerdo a las condiciones establecidas.*

Cumplo lo que prometo, Entrego promociones correctamente, Verifico la calidad del envase antes de ser entregado

*Respetar políticas de la compañía con los clientes.*

Utilizo el uniforme y los EPP completos, Cobro la cantidad exacta según el precio del producto, Entrego los pedidos completos, Cuido el producto al cargar el camión, Evito vencimiento del producto, Llevo a la distribuidora el envase arreglado

*Reconocer la importancia de clientes y consumidores para la compañía*

Hago que el cliente se sienta importante, Pienso siempre en los clientes internos y consumidores, Aactualizó los datos del cliente.

**¿Cuándo Aplicamos El Verdadero Concepto De Servicio?**

Quando toda la organización piense, sienta, actúe en función del cliente valiéndose de tiempo, recursos, planificación, imaginación y compromiso gerencial



Próximas publicaciones

- Calidad y Productividad
- Respeto Desarrollo Integral Y Excelencia Del Personal
- Honestidad Integridad Y Austeridad

NOVIEMBRE  
03

BOLETIN  
INFORMATIVO

NotiFemsa

OCTUBRE  
2009

en este número  
INNOVACION Y  
CREATIVIDAD

Innovación  
Y  
Creatividad

Con nuestros valores pretendemos que la innovación y creatividad sean elementos imprescindibles en nuestras empresas, ya que representan una base importante de superación, desarrollo y continuidad.

Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por su creatividad y capacidad innovadora.

Y QUE ESTAN  
PLANTEANDO  
NUESTROS  
COLABORADORES?

¡!!!CREAR ALGO NUEVO, es fácil solo se trata de generar ideas que originen un nuevo proceso, producto y/o estrategia de mejoramiento, o, escucharlas, aceptarlas y contribuir a implementarlas!!!!

RECUERDA LA COMPAÑÍA HA INSTITUCIONALIZADO LOS SIGUIENTES:

COMPORTAMIENTOS CLAVES

- Mantener una actitud de apertura al cambio
- Asumir liderazgo respecto al cambio
- Apoyar las nuevas tareas participando en equipo y compartiendo la responsabilidad
- Reconocer las ideas y sugerencias
- Promover el intercambio de experiencias exitosas.



PORQUE EN COCA-COLA-FEMSA, APOYAMOS TU ESPIRITU CREATIVO E INNOVADOR



MERCADEO

DISPOSICIÓN INMEDIATA DEL PAQUETE PUBLICITARIO QUE SE ASIGNA A CADA RUTA Y ZONA DETERMINADA

RRHH

ADECUACION DE PORTERIA



MA.MFE.V.MFE.V.FO  
AUTOMOTRIZ

ELABORACION CATALOGO DE NEVERAS

PF2

PORTA CARRETILLA POSTERIOR



PF1

CARRETILLA EQUIPADA



PF6

TARJETAS DE SERVICIO AL CLIENTE

OPERACIONES

CORBATINES PARA IDENTIFICACION DE CARGUE Y DESCARGUE DE RUTAS Y CAMBIOS AL MERCADO

ADM.V.F.S.T.R.A.C.I.O.N

DIGITALIZACION DE DOCUMENTOS

Pretendemos garantizar la orientación al cambio, enfocando nuestro talento y esfuerzo personal y profesional hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas para el logro de los objetivos de la empresa, en un ambiente de aprendizaje continuo...

### Próximas publicaciones

- *Respeto Desarrollo Integral Y Excelencia Del Personal*
- *Honestidad Integridad Y Austeridad*

NUMERO  
**04**  
NOVIEMBRE  
2009

BOLETIN INFORMATIVO  
**NotiFemsa**

Comprométete con un servicio de CALIDAD; superando siempre las expectativas de tus clientes internos y externos.

Conoce tu producto o servicio: ganaras confianza y seguridad.

Conoce a tus clientes: aprende todo lo que puedas de ellos

Trátalos con respeto y cortesía; recuerda que dependes de ellos.

Da siempre lo que has prometido: no pierdas credibilidad.

Haz que sea placentero la compra: ayuda a tus clientes a encontrar lo que necesitan.

Es importante entender que lo mal hecho resulta costoso y en ocasiones irremediable...

Lo importante es el gusto por hacer BIEN las cosas...

LA CALIDAD LA HACE TODA LA ORGANIZACION

## Calidad y Productividad

*La entendemos*

como hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente.

en este número  
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

### La efectividad,

el hacer uso adecuado de los recursos de la organización manteniendo un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad para minimizar costos y maximizar resultados

NUESTRA CULTURA ES UN ACTIVO DE LA EMPRESA, UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL PATRIMONIO QUE DEBEMOS CUIDAR Y HACER PRODUCTIVO CADA DIA.

## COMPORTAMIENTOS CLAVES

Actuar siempre teniendo en mente la necesidad de hacer bien las cosas.

Cumplir con los estándares de trabajo del equipo e instalaciones

Mantener un enfoque de procesos buscando eficientar los métodos de trabajo.

Administrar los gastos y recursos para su máximo aprovechamiento.

Participar en el cumplimiento del Sistema de Calidad Coca-Cola.

**BIEN A LA PRIMERA!!!**

SE ELEJEMPO

LA EFICIENCIA TE BENEFICIA

CALIDAD: NUESTRA BRUJULA

Es una conducta OPUESTA al valor:

Permanecer indiferente ante las ineficiencias y fallos.

Utilizar los recursos y equipo de la empresa para fines ajenos del trabajo.

Realizar gastos excesivos y/o innecesarios.

Permitir arranque de línea si no cumple especificaciones.

**PRÓXIMA PUBLICACIÓN**

- *Honestidad Integridad Y Austeridad*

**CRECIMIENTO INTEGRAL**

Fomentar un ambiente propicio basado en el RESPETO, clave de la competitividad de la organización y de sus integrantes.

*En Coca-Cola*

**FEMSA**

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando

ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientándonos a tener colaboradores de clase mundial;

**RESPECTO  
DESARROLLO  
INTEGRAL  
Y EXCELENCIA DEL  
PERSONAL**

con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades,

propiciando con ello la superación económica cultural y moral.

**¡FAMILIAS DE VALOR FEMSA**  
...dedicado a las flías de los colaboradores!!

Familias bien integradas significan personas bien integradas...  
LA FAMILIA ES NUESTRO NUCLEO AFECTIVO Y FORMATIVO... Por eso es esencial el desarrollo e integración que favorecen la formación de familias ejemplares que se distingan en la sociedad.



COMO  
QUISIERAS SER  
TRATADO



DE TI DEPENDE

DISCIPLINA  
CLAVE DEL  
ÉXITO.



**Buscamos** la integración de estos elementos en la persona, ya que deseamos que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de la globalización y competencia con visión amplia y triunfadora

**¡LO MEJOR DE NUESTRA EMPRESA ES SU GENTE!**

por esto nos consideramos ante todo una empresa humanista.

**COMPORTAMIENTOS CLAVES**

1. Respetamos, a nosotros mismos y a los demás
2. Buscar la superación personal a través del autodesarrollo y la capacitación.
3. Ser disciplinado en todas las actividades que realicemos.
4. Participar con la familia en actividades sociales, culturales y deportivas que ofrece la compañía.
5. Tener la excelencia como medida del desempeño personal.



EXCELENCIA TU  
MEDIDA



TU FAMILIA ES MUY  
IMPORTANTE PARA  
NOSOTROS



El perfil de la CULTURA de nuestra empresa está sustentado en aquellos principios que a lo largo del tiempo le han permitido consolidarse como la compañía Líder en su ramo y de las más importantes organizaciones del país.

**PROGRAMA DE FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

*La Misión* Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

*La Visión* Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.

- VALORES**
- PASION POR EL SERVICIO Y ENFOQUE AL CLIENTE CONSUMIDOR
  - INNOVACION Y CREATIVIDAD
  - CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
  - RESPETO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL
  - HONESTIDAD INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD



en este número

¿Cómo entendemos la **HONESTIDAD INTEGRIDAD y AUSTERIDAD** ?

Demandamos que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como

variable de desempeño, está direccionada hacia el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa. El lema "trabajo y ahorro" debe tener vida en nuestras organizaciones.



**COMPORTAMIENTOS CLAVES**

1. Actuar de forma congruente y consistente.
2. Vivir los valores de acuerdo a lo que pienso, digo y hago.
3. Hablar con la verdad y mantener una comunicación abierta entre jefes, colaboradores y compañeros
4. Administrar los recursos materiales y económicos como si fueran propios.
5. Manejar con respeto e integridad la información de la compañía.
6. Trabajo y ahorro como forma de vida.

Nuestra CULTURA es un activo de la empresa, una parte fundamental del patrimonio que debemos cuidar y hacer productivo día a día. Es algo que nos hace diferentes de los demás a la vez que nos integra y nos da solidez. Es nuestro modo de trabajar, crecer y avanzar. ES LA EXPRESION MAS PROFUNDA Y COMPLETA DE LO QUE SOMOS

CUIDA HOY DE TU MAÑANA

PARA ROMPER BARRERAS



VALORES QUE TE GUIAN

UNA SOLA CARA

COMO SI FUERAN TUYOS.



ACTIVIDAD	AGST				SEPT				OCT				NOV				DIC				ENR			
	SEMANA				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Retroalimentación "10 minutos Tomando Coca-Cola"																								
<b>PLAN DE INTERVENCIÓN : Innovación y creatividad</b>																								
Promoción y publicidad del elemento: Outlook, carteleras, entrega de boletín "NotiFemsa"																								
Socialización del elemento y presentación del corto: "Atrévete de Sagafalabella",																								
Actividad práctica o de simulación: "Concurso Proyecto CREATIVO"																								
Retroalimentación "10 minutos Tomando Coca-Cola"																								
<b>PLAN DE INTERVENCIÓN : Calidad y productividad</b>																								
Promoción y publicidad del elemento: Outlook, carteleras, entrega de boletín "NotiFemsa"																								
Socialización del elemento y presentación el corto: "Hyundai pilobolus"																								
Actividad práctica o de simulación: "Construyendo Calidad"																								
Retroalimentación "10 minutos Tomando Coca-Cola"																								
<b>PLAN DE INTERVENCIÓN : Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal</b>																								



## ANEXO G. La socialización.



## ANEXO H. La práctica



**ANEXO I. La retroalimentación. “10 minutos tomando Coca-Cola”**



## ANEXO J. Taller denominado “Vamos a VENDER”

**Coca-Cola**  
**TEMSA**

PROGRAMA DE  
FOMENTO DE LA  
*CULTURA ORGANIZACIONAL*

*PASION POR EL SERVICIO Y ENFOQUE AL  
CLIENTE CONSUMIDOR*

Desarrollemos juntos el taller:  
*“Vamos a Vender”*

En una venta convencional...

¿Qué espera el cliente? \_\_\_\_\_

¿Qué evalúan los clientes? \_\_\_\_\_

¿Cómo lo evalúan? \_\_\_\_\_

¿Qué debe tener un buen servicio? \_\_\_\_\_

¿Cómo superamos las expectativas de los clientes y  
consumidores? \_\_\_\_\_

¿Qué pasa si no atiendo al cliente en el tiempo  
establecido? \_\_\_\_\_

¿Quiénes son mis clientes? \_\_\_\_\_

## ANEXO K. Plan de Acción Recomendaciones

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	FUENTES DE VERIFICACION Y EVALUACION	FRECUENCIA
Ejecutar el reforzamiento anual de la re-inducción corporativa, a fin de garantizar la sinergia entre el comportamiento de los colaboradores y la plataforma estratégica.	"La promoción, la socialización, la práctica y la retroalimentación"	Planear y asignar capacitadores y logística en las actividades de reforzamiento	Ejecución del programa	CGC (Comité Gerencial de Calidad)	Registro fílmico, asistencia del personal y ejecución del Formato de Calidad de la capacitación avalado institucionalmente.	SEMESTRAL
	"Imagen corporativa"	Entregar materiales corporativos institucionalizados para el desarrollo del programa.	Conservación de imagen corporativa, a través de la entrega de material avalado de inducción corporativa	RRHH	Acta de entrega	
Realizar un sistema de re-inducción por áreas, que proporcione a los colaboradores un entendimiento claro de la manera de hacer las cosas en la organización.	"Capacitación y acercamiento"	Elaborar un manual de las principales funciones que desarrolla cada área	Entregar al 100% del personal un manual de procedimientos que refleje con claridad los responsables del cumplimiento específico de procesos dentro de cada área	Coordinadores de área	Manual de Funciones	SEMESTRAL
		Planear espacios con dirección magistral a cerca de las principales actividades y funciones de cada departamento.	Capacitar al 100% del personal en la U.O Pasto en una re-inducción corporativa global.	Coordinadores de área	Lista de asistencia del personal	
		Ejecutar un plan de re-inducción			Evaluación a los colaboradores de la temática de re-inducción planteada por cada área	
Establecer un esquema de acompañamiento a las labores diarias ejecutadas por los colaboradores, a fin de retroalimentar y eficiente los procesos.	"Sistema de apoyo o padrinaje"	Identificar el manual de funciones de cada colaborador	Disponibilidad del manual de funciones del 100% del personal.	Coordinadores de área	Check list de ejecución del cronograma.	MENSUAL
		Crear un cronograma de acompañamiento para los colaboradores según su área.	Establecimiento del cronograma de acompañamiento.	CGC (Comité Gerencial de Calidad)		

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	FUENTES DE VERIFICACION Y EVALUACION	FRECUENCIA
Incluir a las esposas de los colaboradores en los programas de salud y seguridad de la compañía, de manera tal que sean tomadas de forma particular y valoradas por su gran papel para la empresa.	"Capacitación y acercamiento"	Planeación y coordinación de las capacitaciones.	Desarrollo de actividades de interacción y aprendizaje con las esposas de los colaboradores.	RRHH	Asistencia a los programas.	TRIMESTRAL
		Invitación al grupo objetivo				
		Ejecutar el plan de capacitación a las esposas de los colaboradores.	Promedio porcentual mínimo de 3 (Satisfactorio), en la calificación de la calidad de la capacitación.		Formato de Calidad de la capacitación avalado institucionalmente	
Identificar los objetivos visionales, la estrategia organizacional y el estilo administrativo de la compañía, para con ello implementar estrategias de alineación del personal.	"Enfoque organizacional"	Identificación de los objetivos visionales del año en curso.	Identificación de la congruencia entre la cultura, la estrategia organizacional y el estilo administrativo de la compañía, en la formulación de actividades.	Gerencia y CGC	Documento final, Actas.	ANUAL
		Identificación del estilo administrativo				
		Diseño de actividades complementarias de reforzamiento al cumplimiento de los objetivos				
		Establecimiento de un programa de reforzamiento alineado	Ejecución del programa		Registro fílmico y listados de asistencia del personal.	

