

**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**

**Estudiante:  
DAYAN LORENA BUCHELI REALPE  
Código Estudiantil:  
22043314**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO  
Pasto, julio 30 de 2008**

**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**

**Propuesta presentada como requisito final del diplomado para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Estudiante:  
DAYAN LORENA BUCHELI REALPE  
Código Estudiantil:  
22043314**

**Asesor Académico:  
Dr. GUILLERMO ALFREDO NARVÁEZ RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO  
Pasto, Julio 30 de 2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

JURADO

---

JURADO

San Juan de Pasto, Septiembre de 2008

Dedico a:

Dios por dejarme sentir su presencia en cada uno de los triunfos que hasta hoy he alcanzado.

A mis padre Luís Carlos Buchely quien me ha enseñado a estar firme sea cual sea la situación, a mi madre Gloria Realpe Benavides por infundir en mi esa esperanza y confianza imposibles de defraudar, a mis hermanos, Darwin por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia y Jeisson por darme la alegría que necesito para encontrarle el lado agradable a cada momento y por ultimo a ese pequeño complemento que fue enviado para despertar el cariño de toda esta gran familia que día a día nos une mucho mas.

*Dayan Bucheli*

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

El programa de Administración de empresas de la Universidad de Nariño.

Al personal de Coca-Cola FEMSA, Distribuidora Pasto por brindarme su colaboración en el desarrollo de este trabajo de grado.

A mis amigas, Isabel, Lucia y Maritza, por culminar juntas esta etapa tan importante de nuestras vidas.

De manera especial a mi asesor, Doctor Guillermo Narváez, por su gran colaboración.

## **RESUMEN**

Para llevar a cabo el estudio investigativo en Coca – Cola FEMSA y obtener una buena propuesta para el mejoramiento y fomento de su Cultura, fue necesario trabajar en conjunto con 101 colaboradores por medio de los cuales fue posible obtener información con herramientas como la encuesta aplicada al total del personal, la entrevista realizada al personal que más conocimientos tenían debido a su gran trayectoria en la compañía y un taller realizado con los representantes de cada área.

El desarrollo del estudio y la propuesta para su mejoramiento y fomento se basó en una estructura ya establecida en la Compañía contemplada en la misión, visión, valores y comportamientos claves para el logro de sus objetivos, para esto se estructuró la investigación en cuatro fases:

La primera, en la que se establece la información y percepción actual de la empresa con respecto a la Cultura Organizacional. La segunda fase, se lleva a cabo después de hacer un estudio de los procesos que el área de Recursos Humanos desarrolla, implementando un estudio exhaustivo de los procesos de capacitación de personal, reclutamiento y selección y bienestar al personal, ya que están directamente relacionados con nuestro fin y en los cuales tenemos posibilidad de realizar mejoras, de esta forma se ejecuta entonces, el estudio investigativo en estos tres procesos del área mencionada. En la tercera fase se expone los resultados obtenidos de acuerdo a las herramientas y métodos utilizados para obtener información, logrando resultados considerables tales como los puntos a reforzar en cuanto misión, visión y valores corporativos y por ultimo en la cuarta fase y después de realizar un análisis de acuerdo a los resultados se realiza la Propuesta de Fomento Cultural en la cual se da a conocer el plan a seguir para el mejoramiento de la Cultura en la Compañía.

## **ABSTRACT**

In order to finish the investigation at Coca-Cola FEMSA and obtain a good proposition for improvement and cultural advertising, it was necessary to work along with 101 collaborators. Working with the collaborators we were able to obtain information with methods such as, an inquiry of all personnel, an interview to all personnel who have the most years with the company and a workshop with representatives of every department of the company.

The study and the proposition of improvement and cultural advertising was based on an established structure the company already used in the mission, vision, and values to achieve the objective; to achieve the objective, the investigation was done in four phases:

The first phase, the information is established along with the perception of the company in respect with the Cultural Organization. The second phase is made up of three processes; the first involves the study of the processes that Human Resources develops, the second is a complete study of the training process of personnel, and the third process is the recruitment of personnel, selection of personnel, and work environment of the personnel. The direct relation of all three processes allows us to achieve an investigative study that would allow greater improvements for the company. In the third phase, the results of our study which were obtained through inquiries, interviews, and workshops are displayed; with considerable results the improvement of the company's mission, vision, and corporate values was established. In the fourth and last phase of our study a Proposition of Cultural Advertising is established through the analyzing of the study's results. Through the establishment of the Proposition of Cultural Advertising one acknowledges the plan to improving the Culture of the Company



## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. TITULO ESTUDIO INVESTIGATIVO	15
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4 JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.2 MARCO CONTEXTUAL	20
5.3 MARCO CONCEPTUAL	20
6. METODOLOGÍA	22
6.1 TIPO DE ESTUDIO	22
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	22
6.3.1 Fuentes Secundarias	22
6.3.2 Fuentes Primarias	23
7. DATOS GENERALES COCA-COLA FEMSA	24
7.1 RESEÑA HISTÓRICA	24
7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
8. EJECUCIÓN DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO	31
8.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	31
8.1.1 Aplicación de encuestas.	32
8.2 PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL	32
8.2.1 Aplicación de encuestas	33
8.3 PROGRAMA DE BIENESTAR	34
9. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
9.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	36
9.1.1 Resultados encuesta.	36
9.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	42
9.2.1 Capacitación "Pautas para salvar vidas"	43
9.2.2 Resultados encuesta capacitación SICKOF	45
9.3 PROGRAMA DE BIENESTAR	46
9.4 ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL	48
9.5 RESULTADOS TALLER CULTURA ORGANIZACIONAL	51
10. PROPUESTA DE PROGRAMA DE FOMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COCA-COLA FEMSA	53
10.1 DESCRIPCIÓN PROGRAMA DE FOMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	53

10.1.1 Desarrollo del programa	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
NETGRAFÍA	59
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programa de Capacitación año 2008	Pág. 33
Tabla 2. Muestra aplicación encuesta.	37
Tabla 3. Cronograma de actividades Propuesta Fomento de cultura Organizacional en Coca-Cola FEMSA	55

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Esquema cultura organizacional Coca-Cola FEMSA	30
Gráfico 2. Población existente y muestra tomada.	37
Gráfico 3. Personal que recibió Inducción corporativa.	38
Gráfico 4. Calificación inducción recibida en el ingreso.	38
Gráfico 5. Nivel de conocimiento de la misión de la compañía	39
Gráfico 6. Nivel de conocimiento de la visión de la compañía	40
Gráfico 7. Nivel de conocimiento de los valores de la compañía	40
Gráfico 8. Nivel de conocimiento de los comportamientos claves de la Compañía	41
Gráfico 9. Grado de identidad frente a la cultura organizacional	42

## TABLA FIGURAS

	Pág.
Fotografía 1. Convocatoria premiación	34
Fotografía 2. Vendedor estrella marzo-abril/ 2008	34
Fotografía 3. Compañero sorpresa 8 de marzo/2008	35
Fotografía 4. Celebración día de la mujer	35
Fotografía 5. Implementos adecuados para primeros auxilios	43
Fotografía 6. Revisión correcta de pacientes	43
Fotografía 7. Tácticas para evitar agresividad por parte del paciente	44
Fotografía 8. Uso adecuado de vendajes	44
Fotografía 9. Procesos indebidos	44
Fotografía 10. Celebración personal cumpleaños William Insuasty liquidador.	46
Fotografía 11. Celebración grupal cumpleaños marzo-abril / 08	46
Fotografía 12. Premiación vendedor estrella marzo - abril de 2008	47
Fotografía 13. Premios otorgados mejor vendedor	47
Fotografía 14. Dinámicas vendedor estrella	47
Fotografía 15. Celebración día de la mujer 2008	48
Fotografía 16. Invitación almuerzo día de la mujer / 2008	48

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación fue realizar un proyecto de diseño y propuesta de ejecución de un plan enfatizado en la cultura organizacional de Coca Cola FEMSA, su misión, visión y valores corporativos. Para esto, entonces, es fundamental que se reconozca la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas.

La idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Hace algunos años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas, tenían niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad, entre otras. Pero las organizaciones son más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, así que por medio de éste trabajo se logró que el personal que labora en ella, incrementa el sentido de pertenencia que tiene por la compañía y su cultura, por lo tanto las actividades que se plantearon estuvieron encaminadas a fomentar la misión, visión y valores corporativos en el personal, permitiendo con esta experiencia colocar en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y así mismo adquirir nuevos, que fortalezcan la formación y crecimiento profesional, desarrollando habilidades y competencias en un ambiente laboral.

**1. 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**

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cultura en Coca Cola FEMSA “es un activo, una parte fundamental del patrimonio que se debe cuidar y hacer productivo día a día; es algo que caracteriza a la compañía de otras a la vez que proporciona integración y solidez; es el modo de trabajar, crecer y avanzar; en términos deductivos es la expresión mas profunda y completa de lo que es en si Coca Cola FEMSA”.<sup>1</sup>

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la compañía, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de la misma. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros , por lo tanto y para tales resultados se propone la implementación de un programa de cultura organizacional capaz de crear sentido de pertenencia en los colaboradores que produzca normas de comportamiento y determine los lineamientos adecuados para cada actividad relacionada con la empresa y con la vida misma, generando de esta forma uno de los aspectos mas importantes de las empresas, la ventaja competitiva.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión de Recursos Humanos de Coca cola FEMSA?

---

<sup>1</sup> Documento Básico de Cultura Organizacional *Coca-cola* FEMSA.Pag.1



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta para fomentar la cultura organizacional en los trabajadores de la Compañía (historia, misión, visión y valores corporativos).

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Resaltar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.
- Señalar el propósito fundamental de la empresa, determinando la manera de como se hacen o deben hacer las cosas.
- Capacitar al talento humano hacia el uso adecuado de los recursos manteniendo un enfoque hacia los procesos y procedimientos con el fin de optimizar resultados.
- Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión de recursos humanos

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Al desarrollar la cultura organizacional sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa, se puede deducir que esto conlleva a la motivación para ellos mismos, pues siempre que se habla de que las personas sientan como suyos sus trabajos, se dice que se sienten motivación por lo que hacen.

Lo anterior genera, una estabilidad social en las organizaciones y una base para la toma de decisiones y la ejecución de diferentes procesos en las mismas, así que son muchas las ventajas que tienen las empresas que han establecido una cultura organizacional completa y que a su vez es aplicada dentro de ellas en su totalidad.

En Coca Cola también existe un concepto propio de lo que es y lo que implica la cultura organizacional tanto para el personal como para los diferentes procesos que se desarrollan en la compañía. Esta es descrita de la siguiente forma: "Es la manera particular que tiene una empresa, o alguna de sus partes, de hacer las cosas y de responder a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y principios compartidos"<sup>2</sup>. Cuando estos valores y principios son conocidos, aceptados y puestos en práctica por los miembros de la organización, se reflejan en su actuación cotidiana en el trabajo y orientan sus decisiones; es esto entonces, lo que hace de esta investigación un proyecto relevante tanto para la profesión como Administradora de Empresas como para la compañía.

---

<sup>2</sup> Documento Básico de Cultura Organizacional Coca-cola FEMSA. Pág. 4.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad es de gran importancia todo lo referente a la cultura organizacional para las empresas, es por esto que se ha decidido trabajar tal tema en el presente trabajo.

Anteriormente las organizaciones se constituían de una forma jerárquica donde un jefe era el encargado de dirigir todos los procesos que se seguían dentro de la estructura, sin embargo las organizaciones han cambiado y Davis, afirma que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.<sup>3</sup>

Existen varias definiciones de lo que es la cultura organizacional, todas ellas con características muy similares, según Aguado (2004) la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Así mismo, éste autor plantea varias funciones de la cultura dentro de las organizaciones tales como: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Mucho de esto va ligado también a lo que es el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización para la cual laboran. Es ese sentir propio que tienen las personas hacia su trabajo, sentir la empresa y su cultura como si fuera parte de ellos mismos, aplicar las ideologías y los valores empresariales también en su vida diaria, ser congruentes en su actuar decir y pensar.

En este orden de ideas, al decir que la cultura organizacional implica sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa, se puede deducir que conlleva motivación para el personal, pues siempre que se habla de que las personas sientan como suyos sus trabajos, se dice que sienten motivación por lo que hacen.

---

<sup>3</sup> Keith Davis. Cultura Organizacional. Conceptos. [www.LosRecursosHumanos.com](http://www.LosRecursosHumanos.com)

“Lo anterior genera, una estabilidad social en las organizaciones y una base para la toma de decisiones y la ejecución de diferentes procesos en las mismas, así que son muchas las ventajas que tienen las empresas que han establecido una cultura organizacional completa y que a su vez es aplicada dentro de ellas en su totalidad”.<sup>4</sup>

En Coca Cola también tienen su propio concepto de lo que es y lo que implica la cultura organizacional tanto para el personal como para los diferentes procesos que se desarrollan en la compañía; la describen así: es la manera particular que tiene una empresa, o alguna de sus partes, de hacer las cosas y de responder a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y principios compartidos. Cuando estos valores y principios son conocidos, aceptados y puestos en práctica por los miembros de la organización, se reflejan en su actuación cotidiana en el trabajo y orientan sus decisiones.

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

El presente estudio se llevó a cabo en el área de Recursos Humanos de Coca-Cola FEMSA, Unidad Operativa Pasto en el Departamento de Nariño, Distribuidora que pertenece a Coca-cola FEMSA zona occidente, ubicada en la Cra. 26 No. 12 Sur Av. Mijitayo. Cuenta actualmente con un total de 128 colaboradores, de los cuales 11 pertenecen al área de Recursos Humanos, 14 al área de operaciones, 7 en Administración, 7 en Mercadeo, 88 en el área de Ventas y un Gerente de Distribuidora.

Existen tres tipos de vinculación a la Compañía, que son; por medio de empresa de outsourcing que es Proservis a la cual pertenece personal administrativo y comercial, cooperativa de trabajo Cooproinso a la cual pertenece personal de ventas únicamente o vinculación directa con la compañía, dependiendo del el cargo y el tiempo que lleve en la empresa.

La planta se encuentra dividida en cuatro zonas específicas que son el área de operaciones, área de bodega, área administrativa y área de mantenimiento automotriz.

Coca-cola FEMSA Unidad Operativa Pasto cuenta con tres bodegas a nivel de departamento, una en Ipiales, otra en Tumaco y otra en Putumayo, en donde labora únicamente personal de ventas con sus respectivas jefaturas.

## 5.3 MARCO CONCEPTUAL

**Pruebas Human Side:** Son una clase de pruebas en la que no existen respuestas buenas o malas, que contiene tres tipos de cuestionario.

---

<sup>4</sup> Aguado, en red, 2004. Comparación del Clima y Cultura Organizacional/recursos-talento/.

Estilo de comportamiento: en el que se determina la personalidad del individuo

Valores personales: en el que se determinan aspectos como los intereses, motivaciones, pasatiempos, metas y vocación entre otros.

Proceso pensante: en el que se determinan las preferencias en cuanto al estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación.

**Pruebas Betta:** Son una clase de pruebas de complementación de figuras, identificación de diferencias y captura de objetos erróneos con un límite de tiempo, en las que se obtiene como resultado el coeficiente intelectual del candidato.

**Pruebas Therman:** Estas pruebas son aplicadas en candidatos que aspiran a cargos con un grado más alto de dificultad en el desarrollo de sus funciones y que requieren de mayores habilidades, el cuestionario contiene 10 series diferentes en las que se somete al individuo a la identificación de sí nomínos – antónimos, falso –verdadero- operaciones numéricas, equivalencias, problemas matemáticos y secuencias entre otros.

**Pruebas numéricas:** Este tipo de pruebas se aplican a personal de ventas como concesionario, supernumerario y autoventa especializada.

**SICKOF:** Sistema Integral de Calidad de Coca – Cola FEMSA. Es la metodología que nos permite administrar nuestras actividades en el día a día, de forma sistemática, con claridad y con un enfoque de eficiencia, lo que contribuye a que podamos atender mejor los retos y la complejidad de nuestro negocio. El sistema que se encarga de generar calidad en todos los procesos que se llevan a cabo en la compañía mediante el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos y que están a cargo de cada jefe de área.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio hace parte de las Ciencias de la administración, es decir es tipo cualitativo. Por lo tanto, el tipo de estudio que se llevó a cabo en la presente propuesta es descriptivo ya que identifica normas de conducta y actitudes de las personas, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables que se encuentran en el universo de investigación.<sup>5</sup>

Se empleó este tipo de estudio ya que se implementaron técnicas específicas de recolección de información, aplicadas al personal tanto comercial como administrativo de Coca Cola FEMSA, como lo son la observación, entrevistas y encuestas que posteriormente fueron sometidas a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue el método deductivo ya que permite que a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.<sup>6</sup>

Específicamente para llevar a cabo esta investigación, el método aplicó dos formas de enfrentar el tema. Por una parte mi labor como funcionaria de la empresa, bajo la autorización gerencial, para llevar a cabo mi labor entre el personal dirigida a cumplir los objetivos de este informe. Por otra los talleres, entrevistas y encuestas que el estudio demandaban por fuera de las labores cotidianas.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

**6.3.1 Fuentes Secundarias.** Fueron utilizadas fuentes como los textos existentes en la Compañía acerca de temas de cultura anteriores que arrojaron resultados concernientes al tema, documentos bibliográficos acerca de cultura organizacional y se utilizaron también herramientas informáticas como la Internet con la cual fue posible estar al tanto de los temas y teorías existentes acerca de la cultura organizacional de nuestros días.

---

<sup>5</sup> METODOLOGIA. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Edición. Pág. 136.

<sup>6</sup> Ibid. Pág.145

**6.3.2 Fuentes Primarias.** Considerando las encuestas como el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo; ésta fue una de las fuentes que se utilizaron aplicadas tanto a jefes como a colaboradores de la Distribuidora.

Se utilizaron también las entrevistas al personal como una fuente de acceso diferente y con las que se obtuvieron datos más específicos acerca de la información deseada por recolectar, permitiendo de tal forma avanzar en la investigación con una visión mas clara del objetivo.

Se consideraron de gran importancia como fuente de información, los talleres que se aplicaron, ya que son estos los que arrojaron información acerca de la reacción de los colaboradores frente a determinadas situaciones, puntos de vista y experiencias en las que alguna vez se vieron involucrados.

## 7. COCA-COLA FEMSA, DISTRIBUIDORA PASTO

### 7.1 RESEÑA HISTORICA

**Coca-Cola FEMSA:** Coca-Cola FEMSA es producto de diversas acciones y vivencias que, con éxitos y desaciertos, han contribuido a fortalecer y madurar la estrategia que requiere el negocio. Estas son algunas de las más relevantes de nuestra historia:

#### 1890

La Historia inicia 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.

#### 1979

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.

#### 1993

Consolidación de la sociedad entre *The Coca-Cola Company* y Grupo FEMSA, dando origen así a Coca-Cola FEMSA

#### 1994

Expansión Internacional.

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

#### 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

#### 2003

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



Coca Cola FEMSA es el primer embotellador de productos Coca Cola a nivel Latinoamérica y es el segundo embotellador de productos Coca Cola a nivel mundial.

## **Grupo FEMSA**

### **FEMSA Cerveza- Cervecería Cuauhtemoc 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**

Desde hace más de 75 años atiende los requerimientos de empaques de la industria de bebidas. Ofrece al mercado productos de calidad (latas, botellas, hermetapas, 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 Amoxo, S.A. de C.V., y las tiendas SIX, que consisten en depósitos de bebidas y víveres.

## **PRESENCIA**

- 52 Plantas embotelladoras.
- 853 Centros de Distribución.
- Alrededor de 1 millón 500 mil clientes.
- Más de 166 millones de consumidores.
- Somos el principal embotellador en Latinoamérica.

- Somos el segundo más grande del mundo.
- Producimos una de cada cuatro Coca-Colas que se consumen en América L.



## 2.4. ANTECEDENTES DEL AREA

### Historia del área:

En Colombia la compañía inicia sus labores con el grupo Antioqueña de Inversiones ANTIN que fue fundada en la ciudad de Medellín en el año 1.941, ampliándose a Bogotá en el año 1.942 y posteriormente en 1.944 con la puesta en funcionamiento de la planta de Cali, esto fue en el año 1.944.

Desde la creación de la planta en la ciudad de Cali y posteriormente en la ciudad de Pasto el 6 de junio de de 1996, existe el área de Recursos Humanos y así mismo como la compañía ha tenido algunos cambios en su estructura el área también ha sufrido algunas modificaciones, todas ellas buscando mejorar los procesos, la productividad y el bienestar del personal.

## **Cambios en el área.**

Tres de los cambios más importantes que ha tenido el área de Recursos Humanos en la compañía, van ligados directamente con los cambios de composición accionaria, pues con ANTIN la estructura organizacional funcionaba de modo tradicional o jerárquico, donde todos los procesos dependían de un Gerente General quien era el encargado de todas las áreas de la compañía. Luego con la adquisición de las acciones por parte de PANAMCO, la estructura de la organización se divide dependiendo de los procesos y así se dividiría cada área por separado (Financiero, Recursos Humanos, Comercial, Manufactura). Y por último, en la actualidad con FEMSA la compañía se divide en dos grandes áreas, el área comercial que es la encargada de las ventas y el área de manufactura que se encarga de todos los procesos que conlleva la producción, por lo tanto Recursos Humanos se divide también en RRHH de manufactura y RRHH comercial, sin embargo el trabajo aunque es independiente se realiza en equipo, pues el área siempre esta buscando el bienestar de todo el personal.

## **Procesos del área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos esta encargada varios procesos, los cuáles son:

- Planeación de Recursos Humanos.
- Administración de Recursos humanos.
- Salud, Higiene y seguridad.
- Relaciones Laborales.
- Comunicación y Desarrollo Social.
- Selección de Personal.
- Programas de Bienestar.
- Capacitación y Desarrollo.

## **7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Misión:** Es el propósito básico, el objetivo mas 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 de cuenta con un propósito común. La misión expresa la razón de ser de nuestra organización.

*Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas*

**Visión:** 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 a ser.

*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**

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.

### **INNOVACION Y CREATIVIDAD**

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

### 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.

## RESPECTO DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL

### 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

### 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.

### Esquema conceptual de cultura organizacional en Coca Cola FEMSA

Para la compañía el esquema de la cultura organizacional cumple con las siguientes funciones:

- Señala el propósito fundamental de la empresa.
- Marca el rumbo a seguir por todos.
- Distingue a la empresa de las demás.
- Crea un sentido de pertenencia.
- Produce normas de comportamiento.
- Define lo que es importante.
- Determina la manera como se hacen o deben hacerse las cosas.

### Esquema conceptual Cultura Organizacional en Coca Cola FEMSA

GRAFICO 1. ESQUEMA DE VALORES COCA-COLA



Fuente. Recursos humanos. Coca – Cola femsa.

## 8. EJECUCIÓN DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

La cultura es el fruto del comportamiento de cada uno de los colaboradores de la Compañía, comportamiento que se va construyendo de acuerdo a la información, que desde un principio y durante nuestro transcurso en la organización, vamos adquiriendo según los conocimientos adquiridos en los diferentes procesos que la organización implementa con el fin de generar calidad en el talento humano.

De acuerdo a esto se realizó un estudio y seguimiento del grado de calidad en tres de los procesos claves del departamento de Recursos Humanos que influyen en la formación de la Cultura Organizacional de los colaboradores en la Compañía.

### 8.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Un proceso idóneo de reclutamiento y selección de personal, es uno de los elementos importantes para que el nuevo colaborador tenga el perfil necesario y sea capaz de contribuir al crecimiento cultural de la compañía. Esto a través del énfasis, que desde su ingreso se realice, en la importancia del cumplimiento de los objetivos de la organización y la claridad en el uso de los valores y principios como medios para alcanzar tanto nuestras metas como las de la organización.

Por lo anterior se llevó a cabo la inspección en el proceso de reclutamiento y selección de personal para identificar factores que contribuyan al estudio de la cultura.

**Objetivo:** Este proceso tiene como objetivo la búsqueda y contratación de la persona más idónea para ocupar una vacante en la compañía.

- a) Vacante, en cualquiera de las 2 áreas (Comercial y/o Manufactura).
- b) Solicitud de personal para cubrir el cargo por parte del jefe inmediato la cual se realiza mediante el formato de Requisición. (Anexo No.1).
- c) Se informa a la empresa de contratación de servicios temporales (Proservis) la existencia del tipo de vacante para dar inicio al proceso de reclutamiento.
- d) Aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas (Anexos. No. 2,3,4 y 5)  
Dependiendo del cargo se aplican:
  - Human side.
  - Betta.
  - Terman.

- Prueba numérica.
- e) “Clínica de Ventas”: que consiste en el planteamiento de una situación hipotética o simulación (Anexo No. 6) para ver la toma de decisiones y la capacidad de persuasión del candidato para luego realizar la entrevista por competencias con los directivos (Anexo No. 7) para ver si cuentan con las necesarias para el cargo al que aspiran.
- f) Entrevista con quien sería su jefe inmediato (Solicitante de la vacante).
- g) Exámenes Médicos.
- h) Visita domiciliaria. Que la realiza también la empresa de contratación.
- i) Contratación.
- j) Inducción corporativa. Donde se explica cuales son los procesos, y la cultura organizacional.
- k) Inducción al cargo, que se realiza por parte de su jefe inmediato o la persona más cercana a su cargo.

**8.1.1 Aplicación de encuestas.** Teniendo en cuenta que en la culminación del proceso de selección de personal se da a conocer la cultura organizacional de la compañía como lo indica el numeral diez (10), se elaboró un formato de encuesta (Anexo No.8) en el que se tiene como objetivo calificar la inducción corporativa y el grado de conocimiento por parte de los colaboradores frente a los valores, misión y visión de la empresa.

## **8.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

**Objetivo:** La capacitación del personal busca adquirir, desarrollar y/o fortalecer conocimientos en los trabajadores, tanto técnicos que le servirán para ser aplicados en su trabajo como conocimientos que fortalezcan su desarrollo personal.

Las capacitaciones se realizan dependiendo de las necesidades de los trabajadores y de la compañía, por lo general se hacen en conjunto con diferentes centros de capacitación a nivel local o nacional.

En cuanto a las capacitaciones ya realizadas, en el siguiente cronograma se especifican las capacitaciones programadas pendientes y ya realizadas. (Para mejor entendimiento se anexa el cuadro con las capacitaciones y su cumplimiento hasta el mes de diciembre del año en curso.



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
COCA- COLA FEMSA  
ENERO – 2008**

**TABLA. 1 PROGRAMA CAPACITACION 2008**

TEMA	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	Grupo Objetivo
<b>Desarrollo Humano y Organizacional</b>	Inducción al personal	100%	Todo el personal
	Enfréntalo 2008	100%	Todo el personal
	Programa de Desarrollo Humano	100%	Gerente Dist
	Programa de Desarrollo Gerencial	100%	Gerente Dist
	Programa de Mejoramiento Continuo	100%	Grupo de mejora
	ABC SICKOF	92%	Responsables SIKCOF
	Censo de refrigeración	100%	Autoventa especializada
<b>Relaciones Laborales y Contractuales</b>	Inducción DILO a personal nuevo	100%	Todo el personal
	Reinducción de Dilo		Todo el personal
<b>Seguridad, salud y protección</b>	Capacitación en normas de tránsito	100%	Pnal Ventas
	Capacitación en manejo preventivo	100%	Pnal Ventas
	Capacitación y Sensibilización en Manejo de cargas	100%	Pnal Ventas
	Capacitación en condicionamiento, estiramiento y calentamiento muscular	0%	Pnal Ventas
	Sensibilización y Capacitación Uso y cuidado de EPP	100%	Todo el personal
	Divulgar Manual de SH&S para Contratistas entre estos y responsables por la cia.	100%	Contratistas
	Capacitación COPASO	100%	Pnal Nómina
	Capacitación: Seguridad en la Vía Pública ( Peatón seguro, prevención actos delincuenciales, primeros auxilios, extintores)		Pnal Ventas
	Capacitación Cobro Seguro	100%	Pnal Ventas

Fuente: Plan Anual Capacitación 2008. Coca-Cola FEMSA

**8.2.1 Aplicación de encuesta** Con el fin de tener una percepción de el nivel de capacitación existente en Coca-Cola FEMSA, se realizó la evaluación de una de las capacitaciones llevadas a cabo en el presente año (Anexo No. 9), se tuvo en cuenta el tema de ABC SICKOF, por ser uno de los de mayor importancia para la Compañía y por ser la capacitación mas extensa en el programa, con una duración de un día y medio y para la cual fueron invitados capacitadores de Coca-Cola FEMSA Oficina Central.

### 8.3 PROGRAMA DE BIENESTAR

**Objetivo:** Con un buen programa de bienestar, lo que se busca es fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la compañía y esto se va a ver reflejado tanto en el clima laboral y cultura organizacional, como en el desempeño de ellos en cuanto a sus labores. Además es una forma de integración de la familia de todos y cada uno de los empleados a la empresa y a sus actividades. Se realizan actividades propias de la compañía como por ejemplo:

- a) Vendedor Estrella. (premiación mensual a los mejores vendedores).
- b) Noche de los Mejores (premiación anual a los mejores vendedores).
- c) Concurso de dibujo.



FOTOGRAFIA 1. CONVOCATORIA PREMIACION

Fuente. Esta investigación.



FOTOGRAFIA 2. VENDEDOR ESTRELLA MARZO-ABRIL/ 2008

Fuente. Esta investigación.

También las fechas especiales conocidas nacional e internacionalmente como son:

- d) Día de la Madre.

- e) Novenas.
- f) Fiesta fin de año.
- g) Celebración de cumpleaños.
- h) Día de la Mujer.
- i) Día de la Secretaria.
- j) Día de las velitas.
- k) Halloween.

FOTOGRAFIA 3. COMPAÑERO SORPRESA 8 MARZO / 2007



FOTOGRAFIA 4. CELBRACION DIA DE LA MUJER 2007

Fuente. Esta investigación.

Fuente. Esta investigación.

## 9. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el estudio realizado a cada uno de los procesos que tienen relación e influencia directa con el talento humano y en especial con el crecimiento de la cultura organizacional de la Compañía, se darán a conocer cada uno de los resultados obtenidos y su respectivo análisis para contribuir de esta forma a la construcción de la Propuesta de Fomento de Cultura Organizacional.

### 9.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para lograr contar con un personal calificado y que para efectos de este proyecto, sea capaz de desarrollar de manera óptima los valores de la organización, fue necesario realizar un seguimiento al proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de investigar si en este proceso se realiza un análisis de los valores natos del candidato, ya que su empatía con los de la organización son un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de ambas partes.

Como se puede observar en el punto cinco (5) del proceso, se realizan las pruebas de ingreso, en las cuales se aplican pruebas de tipo Human Side, las cuales tienen como propósito específico identificar los intereses, metas, preferencias y *valores personales*, que guían el comportamiento de cada individuo, por lo tanto es claro que este punto del proceso puede considerarse como un filtro favorable para el crecimiento de la cultura organizacional.

Uno de los puntos definitivos para que el colaborador se sienta identificado y sea capaz de desarrollar de la mejor forma los valores organizacionales, es el paso número diez (10) del proceso de reclutamiento y selección, en donde se realiza la inducción corporativa que da a conocer los comportamientos claves de la cultura organizacional de Coca-Cola FEMSA. Es por esto que dependiendo de la calidad en la inducción podemos considerar este factor como un impulsador o una falencia hacia el crecimiento y aplicación óptima de nuestros valores, teniendo en cuenta lo anterior, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta que tuvo como objetivo la calificación en el nivel de satisfacción frente a la inducción recibida en el ingreso a la compañía y también el grado de conocimiento del personal sobre la cultura y los valores existentes en la organización.

**9.1.1 Resultados encuesta.** A continuación se describen los análisis de los resultados de manera cuantitativa y cualitativa, según la encuesta de Fomento de Cultura Organizacional. El total de la población de la fuerza de ventas (Autovendedores, Jefes de Ventas y Mercaderistas), personal administrativo, personal operativo, de vigilancia y servicios generales es de 128 personas y la muestra a la que se le aplicó la encuesta se distribuyó de la siguiente manera:

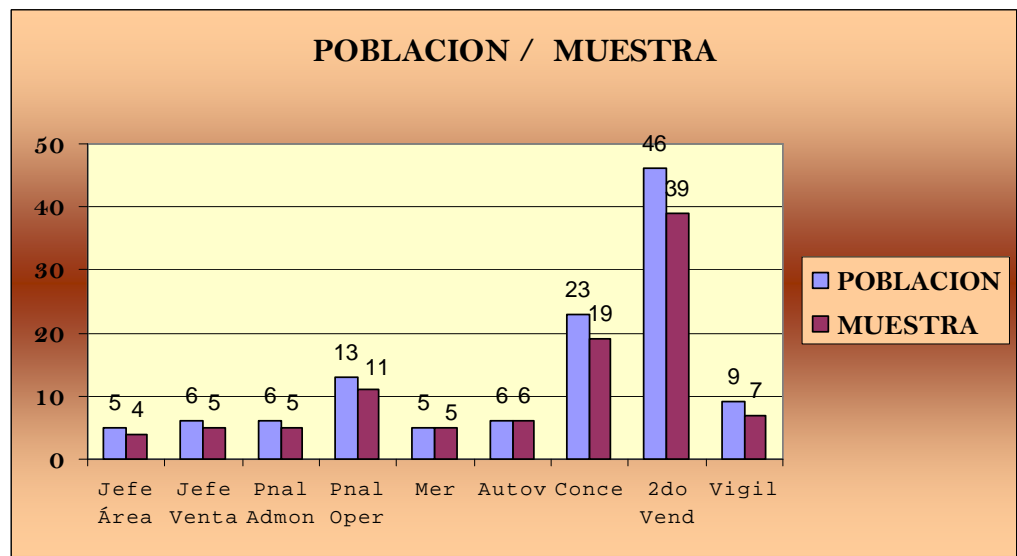
TABLA 2. MUESTRA DE APLICACIÓN ENCUESTA

Cargo	Población	Muestra
Jefes de Área	5	4
Jefes de Ventas	6	5
Personal Administración	6	5
Personal operaciones	13	11
Mercaderistas	5	5
Autovendedores	6	6
Personal Ventas (Concesionarios)	23	19
Personal Ventas (2do Vendedor)	46	39
Vigilantes	9	7
<b>Total personal</b>	<b>119</b>	<b>101</b>

Fuente. Esta investigación.

Por lo anterior se puede afirmar que se utilizó una muestra significativa, válida para la investigación.

GRAFICO 1. POBLACION / MUESTRA



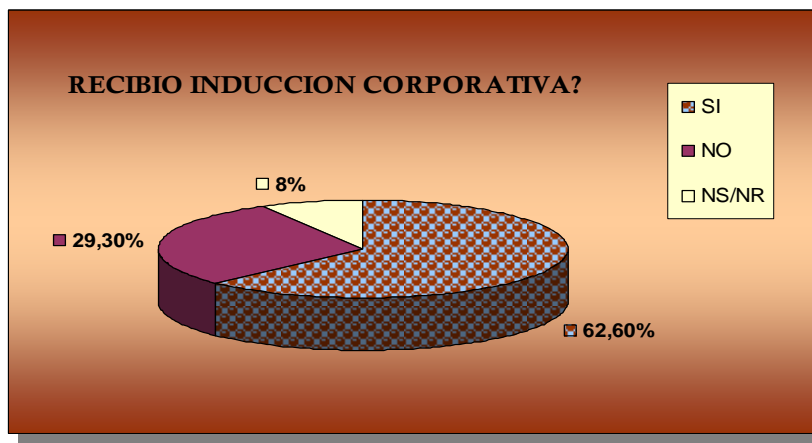
Fuente. Esta investigación.

El análisis cuantitativo se realizó estudiando las estadísticas de cada pregunta de la encuesta aplicada, iniciando con la primera pregunta, que hacía referencia a si recibieron inducción corporativa al ingresar a la compañía.

### Pregunta inicial.

Cuando se entregó la encuesta se explicó que frente a ésta pregunta se debía responder si o no, si la persona había recibido inducción corporativa y si sabía a que hace referencia esta parte de la inducción (Historia, Misión, Visión y valores).

GRAFICO 2. PERSONAL QUE RECIBIÓ INDUCCIÓN CORPORATIVA



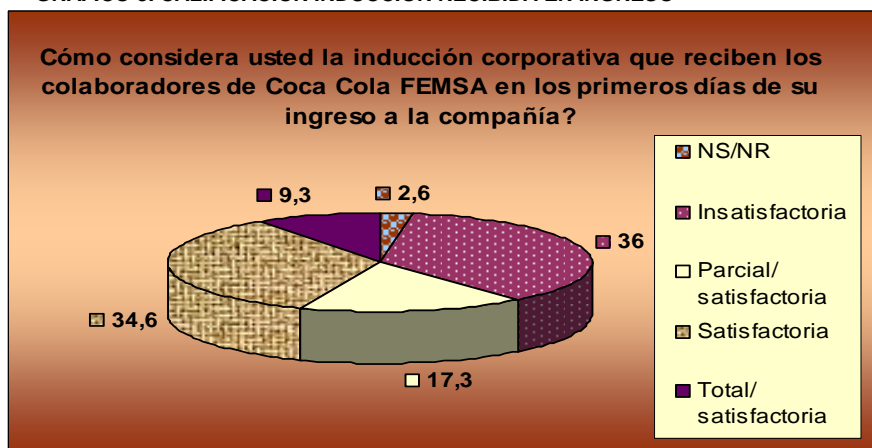
Fuente. Esta investigación.

La tabla anterior indica que un 62.6% de los colaboradores recibió inducción corporativa y sabe a que hace referencia, por el contrario un preocupante 29.3 % del personal dice no haber recibido inducción.

Es por lo tanto que, sigue siendo una oportunidad de mejora, el reforzamiento de la inducción corporativa para el personal, ya que este es un punto importante para crear sentido de pertenencia por la empresa.

### Pregunta No.1

GRAFICO 3. CALIFICACION INDUCCION RECIBIDA EN INGRESO

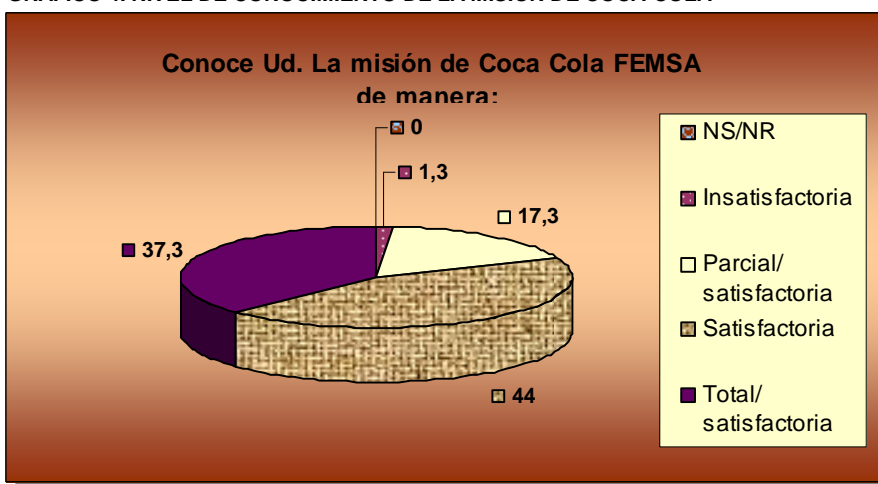


Fuente. Esta investigación.

Según la tabla anterior, frente a la pregunta de cómo los colaboradores consideran la inducción corporativa, se puede deducir que existe un porcentaje significativo de personas que consideran satisfactoria la inducción corporativa pero en proporciones iguales se encuentra la cantidad de personal que la considera insatisfactoria; por lo tanto es evidente que se debe mejorar la calidad de la inducción corporativa ya que se espera que la totalidad de las personas que ingresan a la compañía estén totalmente satisfechos con ella ya que cómo se viene resaltando, este es el primer encuentro con la cultura organizacional y punto clave para generar sentido de pertenencia por la empresa.

### Pregunta No.2

GRAFICO 4. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MISION DE COCA-COLA

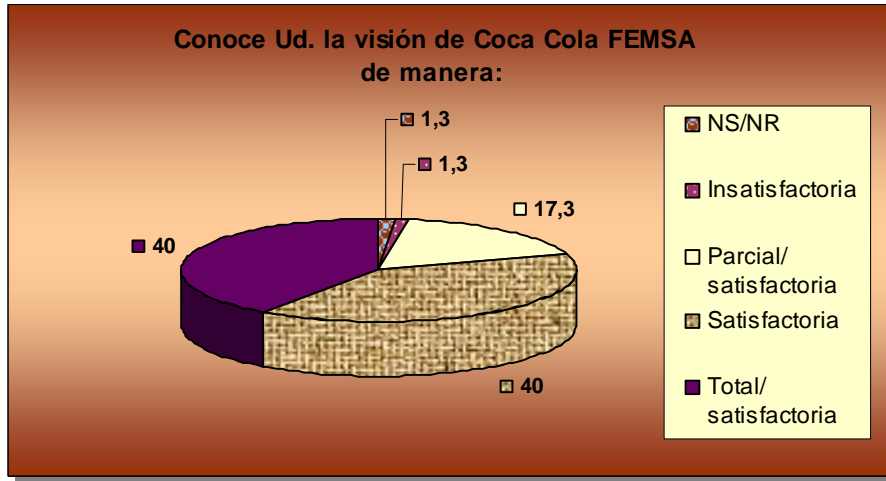


Fuente. Esta investigación.

En esta pregunta la insatisfacción de las personas frente al conocimiento de la Misión de la compañía es mínima, como podemos observar, las respuestas satisfactoria y totalmente satisfactoria, abarcan un porcentaje considerable, lo cual es consecuente con el taller que se realizó en donde la mayoría de participantes, tuvieron muy claro este concepto y no presentaron dificultad a la hora de definirlo en tan poco tiempo.

### Pregunta No. 3

GRAFICO 5. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA VISION DE COCA-COLA

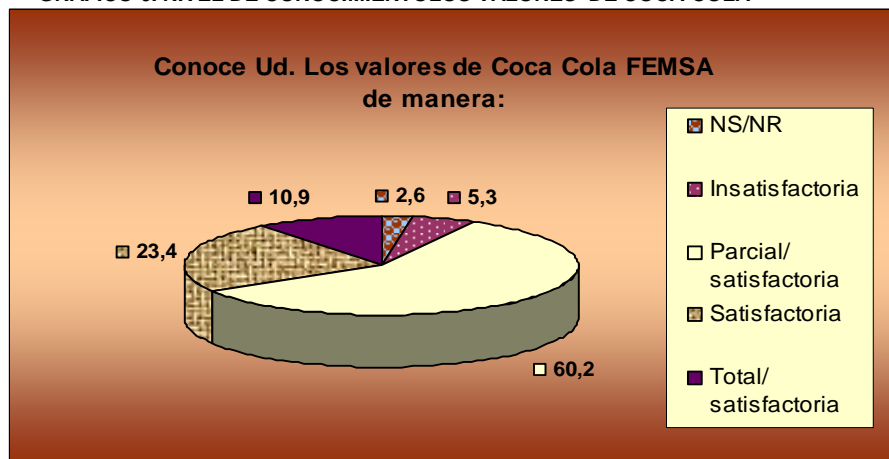


Fuente. Esta investigación.

Similar a la pregunta anterior, en esta, los porcentajes del personal que poseen un conocimiento insatisfactorio de la visión son muy insignificantes por lo tanto podemos decir, que es un aporte importante para la Compañía, ya que si el personal y entre estos, la fuerza de ventas, conoce la proyección y cuál es el objetivo principal del negocio, trabajará entonces en pro de este objetivo logrando gracias a la claridad en sus valores, la ventaja competitiva en el mercado al que día a día se enfrenta.

### Pregunta No. 4

GRAFICO 6. NIVEL DE CONOCIMIENTO LOS VALORES DE COCA-COLA



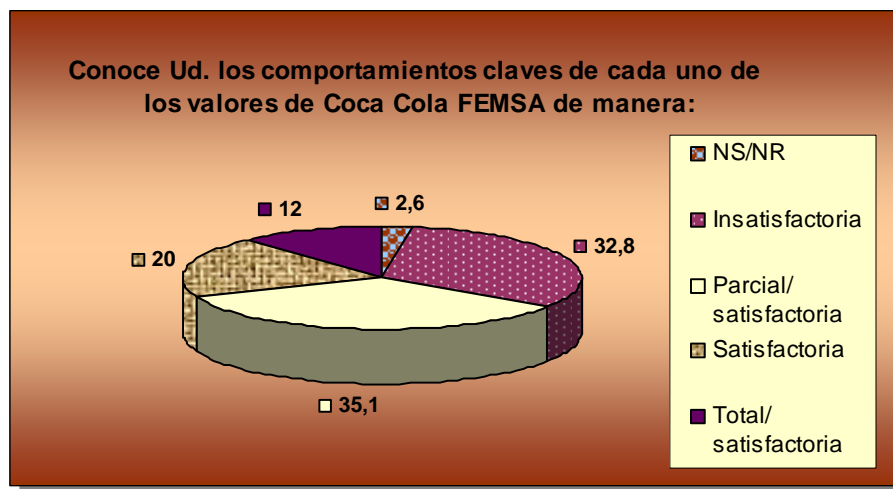
Fuente. Esta investigación.



Este es uno de los puntos en los que se hizo énfasis, en que conocer los valores de manera totalmente satisfactoria, implicaba nombrarlos todos en el momento de la encuesta, es por esto que dependiendo de la respuesta inmediata, los mismos encuestados se otorgaban calificación, obteniendo entonces que un 60.2 % del personal, casi la mitad de este, no tiene claros los valores de la empresa ya que los conoce de forma parcial, seguido a este valor un 23.4% los conoce un poco mejor y solo un 10.9 % aunque con un poco de ayuda los conoce de forma totalmente satisfactoria. De tal manera que esta investigación ha logrado revelar un punto importante de oportunidad para el fortalecimiento de los valores organizacionales.

### Pregunta No. 5

GRAFICO 7. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS COPORTAMIENTOS CLAVES



Fuente. Esta investigación.

El conocimiento de los comportamientos claves de cada uno de los valores corporativos es el fundamento para que estos se puedan comprender y colocar en practica, en este orden de ideas, como podemos darnos cuenta según el grafico, el grado de satisfacción en el conocimiento de este ítem es demasiado bajo, ya que un 32% del personal considera tener un conocimiento insatisfactorio y de la misma forma un 35.1%, asegura que su grado de identificación de los comportamientos claves en los valores, es parcialmente insatisfactorio, esto frente a un 20% y 12% con resultados satisfactorios y totalmente satisfactorio respectivamente.

## Pregunta No. 6

GRAFICO 8. GRADO DE IDENTIDAD FRENTE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente. Esta investigación.

Las preguntas anteriores hacían referencia al conocimiento de la cultura organizacional, ésta hace referencia al sentimiento de identificación con la misma. Cabe destacar que aunque existan niveles bajos en cuanto al dominio de algunos puntos de la cultura, podemos decir que lo verdaderamente importante es el resultado de esta última pregunta, en donde un 43.9% seguido por el 37.8% del personal, se siente identificado con la cultura organizacional, concluyendo de esta forma, que aunque no exista un alto conocimiento de los valores, si existe y de sobra la iniciativa por integrar algún programa que fomente la Cultura y los instruya acerca de este tipo de temas.

## 9.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

El interés en los colaboradores más allá del aspecto laboral, según este estudio investigativo, es uno de los motivadores directos para el personal y principalmente para la fuerza de ventas. Las capacitaciones son las que generan el desarrollo integral y la calidad en las personas, que a su vez, se refleja en los niveles de rendimiento de los colaboradores. Es de esta forma entonces, como el proceso de capacitación contribuye al Fomento de la Cultura empresarial, favoreciendo a dos de los valores más importantes de Coca-Cola FEMSA, “Respeto , desarrollo integral y excelencia del personal” y “ calidad y productividad”

De esta forma, considerando que es la fuerza de ventas el corazón de la Compañía y teniendo en cuenta los niveles de ausentismo y rotación debido a los riesgos que estos toman al enfrentarse día tras día al mercado, se vió la conveniencia de realizar una capacitación en Primeros Auxilios, que pueda

instruirlos acerca de las sencillas pautas que pueden llevarlos a salvar una vida, y porque no, la de ellos mismos.

**9.2.1 Capacitación “Pautas para salvar vidas”.** En la parte inicial, el capacitador, bajo la asesoría de quien esto escribe además de hacer énfasis en la importancia de la temática, tuvo mucho profesionalismo para hacer concientizar a la gente de que no se trataba de un momento de relajación, si no por el contrario de un instante que podría convertirse en toda una nueva vida para otra persona.

De esta forma se llevó a cabo la capacitación a las 6:30 de la mañana, en el auditorio principal de la Compañía, asistió todo el personal de la fuerza de ventas, algunos administrativos y la responsable del presente estudio investigativo como colaboradora para las demostraciones respectivas

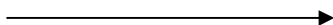
Algunos de los temas mas importantes que se desarrollaron fueron:

FOTOGRAFIA 5. IMPLEMENTOS ADECUADOS PARA PRIMEROS AUXILIOS



Fuente. Esta investigación.

**REVISIÓN EN SITUACIONES DE INCONCIENCIA.**



**PROTECCIÓN PERSONAL PARA PRIMEROS AUXILIOS**

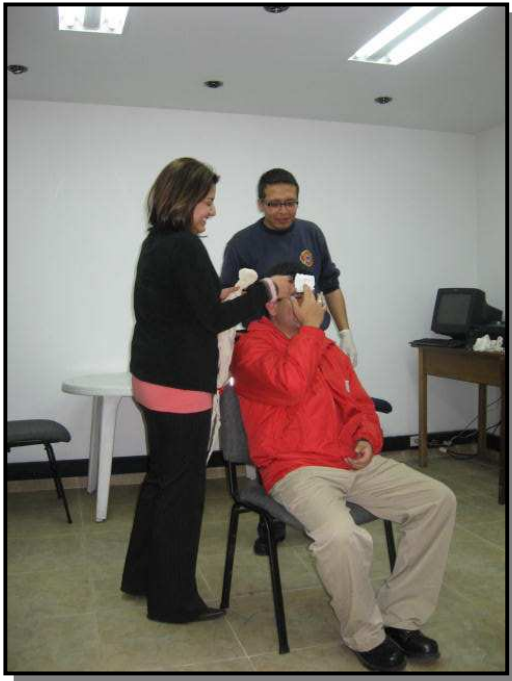


FOTOGRAFIA 6. REVISION CORRECTA DE PACIENTES



Fuente. Esta investigación.

↓  
**CORRECTA  
IMPLEMENTACIÓN  
DE VENDAJES**



FOTOGRAFIA 8. USO ADECUADO DE VENDAJES

Fuente. Esta investigación.

**MOVIMIENTOS  
INCORRECTOS Y  
PERJUDICIALES**  
→

FOTOGRAFIA 7. TACTICAS PARA EVITAR AGRESIVIDAD  
POR PARTE DEL PACIENTE



↑  
**PREVENCIÓN ANTE  
ATAQUES POR PARTE  
DEL PACIENTE**

Fuente. Esta investigación.



FOTOGRAFIA 9. PROCESOS INDEBIDOS

Fuente. Esta investigación.

Con esta capacitación se buscó lograr un beneficio gana-gana, donde se beneficia el empleado a nivel personal y gana la compañía al asegurar que sus empleados son personas capacitadas para desempeñar adecuadamente sus funciones y estar preparados ante situaciones inesperadas.

Los comentarios hechos por los asistentes fueron muy positivos; entre muchos tenemos:

- *“La realización de este tipo de capacitaciones deberían ser mucho mas frecuentes, ya que además de relajarnos, nos instruye mucho y nos hace cambiar de ambiente.”*
- *“La capacitación fue muy interesante, hay cosas que de no haberlas visto hoy, las hubiera hecho sin saber que eran incorrectas.”*
- *“Uno siempre necesita saber cosas tan importantes como estas, son cosas muy sencillas que le pueden salvar la vida a alguien, pero si uno no las sabe, lo que puede causar es mas daño.”*
- *“Este tipo de reuniones, además de instruirlo lo motivan a comenzar el día con un nuevo semblante, es por esto que nos gustan tanto estos cursos,”*

**4.2.2 Resultados de encuesta sickof.** Esta encuesta tuvo como fin el evaluar por medio de un resultado calificativo, la capacitación realizada los días 10 y 11 de junio, relacionada con el Sistema Integral de Calidad – SICKOF, la cual fue dirigida al personal encargado de manejar y controlar los procesos claves de la Compañía.

Ante las expectativas que existían, su resultado no fue el esperado, ya que el tema en estudio, es uno de los mas importantes a nivel de Coca-Cola FEMSA en el país, la calificación obtenida fue de 3.25.

Y los comentarios hechos por las personas participantes fueron:

- “El tema es muy interesante, pero se necesito mas profundización.”
- “Tenia algunas dudas y logre despejarlas pero esperaba mas cosas nuevas.”
- “Creo que al capacitador le hacen falta fundamentos para aclarar los temas “en los que teníamos dudas, se trata de disminuir dudas, no de ampliarlas.”
- “El tema por naturaleza es complejo, pero creo que con esta capacitación se aclararon muchas cosas que estaban algo enredadas.”



### 4.3 PROGRAMA DE BIENESTAR

Este proceso abarca un conjunto de eventos en los que se lleva a cabo un reconocimiento hacia el colaborador, por su buen desempeño reflejado en el cumplimiento del presupuesto de ventas, su buen servicio al cliente y consumidor, su nivel de productividad y demás valores que contribuyen al crecimiento de la Cultura Organizacional.

Es por lo anterior, que se considera el programa de bienestar como uno de los procesos mas importantes a la hora de generar motivación en el personal y que este se sienta identificado con la compañía y a la vez con sus valores organizacionales

Para tal fin se llevo a cabo la coordinación logística y realización de actividades como:

- Celebración de Cumpleaños → esta actividad se llevo a cabo realizando un reconocimiento a nivel de toda la distribuidora del cumpleaños de la persona respectiva, además se hizo entrega de una tarjeta membreteada por la compañía y firmada por todos los compañeros del cumpleaños. Independientemente de estos pequeños reconocimientos se celebró cada dos meses un cumpleaños grupal en el auditorio de la compañía.

FOTOGRAFIA 10. CELEBRACION PERSONAL  
CUMPLEAÑOS WILLIAM INSUASTY  
LIQUIDADOR.



FOTOGRAFIA 11. CELEBRACION GRUPAL  
CUMPLEAÑOS MARZO-ABRIL / 08

Fuente. Esta investigación.

- Vendedor Estrella → para esta actividad se realizo bimensualmente la premiación de las personas que mejor desempeño en ventas tuvieron, se incluyó aquí a mercaderistas y jefes de venta. En cada celebración se llamó a los ganadores de cada categoría a la tarima y se les hizo un reconocimiento frente a toda la fuerza de ventas. A cada ganador se le entregó un diploma, un botón que lo identifica como ganador de esa categoría en esos dos meses, un obsequio y finalmente se los invitó a desayunar al auditorio de la unidad operativa, junto al gerente de la Distribuidora.



**FOTOGRAFIA 12. PREMIACION VENDEDOR ESTRELLA MARZO - ABRIL DE 2008**

Fuente. Esta investigación.



**FOTOGRAFIA 13. PREMIOS OTORGADOS MEJOR VENDEDOR**

Fuente. Esta investigación.



**FOTOGRAFIA 14. DINAMICAS VENDEDOR ESTRELLA**

Fuente. Esta investigación.

- Celebración día de la mujer → Para estos días se sorprendió al personal femenino con una serenata romántica y un almuerzo especial, como reconocimiento a cada una de las colaboradoras de la organización.

FOTOGRAFIA 15. CELEBRACION DIA DE LA MUJER 2088



Fuente. Esta investigación.

FOTOGRAFIA 16. INVITACION ALMUERZO DIA DE LA MUJER / 2008

Fuente. Esta investigación.

#### 4.4 ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para las entrevistas se eligió al personal que mas tiempo ha laborado en Coca-Cola FEMSA de esta forma:

Área de mercadeo:	Jefe de mercados
Área de jefaturas:	Jefe de ventas ruta 1C y jefe de Autoventa
Área de operaciones:	Coordinador de operaciones
Áreas de administración	Analista de administración.
Área de Concesionarios	Propietario de Ruta y un vendedor de concesionario.
Área de Seguridad	Un guardia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas podemos sintetizar los siguientes puntos:



- Entre los diferentes términos relacionados con cultura tenemos:

- Respeto.
- Comportamiento.
- Punto de orientación.
- Principios.
- Reflejo.

Ante la pregunta de cual es el concepto de Cultura en Coca – Cola FEMSA el concepto integrado fue:

- La cultura es un conjunto de elementos que deben encajar en una misma dirección para que la empresa funcione, es aquello que encamina al personal y que los guía ante las miles de situaciones a las que se enfrentan a diario y que necesitan de ciertos fundamentos para actuar. Es el conjunto de valores y puntos de referencia que enseñan al colaborador el camino por el cual optar en beneficio de la compañía y de él mismo.

En cuanto a cual es la importancia de la Cultura Empresarial se realizó la siguiente síntesis:

- En nuestros días la Cultura ya no es algo que podemos o no elegir, la cultura es algo por lo que debemos optar, la cultura en las empresas se volvió una parte indispensable para el crecimiento de la misma y la adquisición del valor agregado frente a nuestros clientes y consumidores de tal forma que desde el momento en que se vuelve parte importante para nuestros clientes, se vuelve parte indispensable para la Compañía.

A la pregunta, cree usted que la cultura organizacional tiene impacto dentro de la empresa únicamente, podemos decir que:

- No, la cultura empieza a fortalecerse dentro de la empresa, pero repercute, directamente en las familias de los colaboradores, ya que después de su practica, esta se vuelve un comportamiento natural de la persona, que se infunde en la familia de manera positiva para todos, es por esto que es tan importante el concepto claro de esta en la organización.

De acuerdo a la pregunta: Considera importante ser innovador en cuanto a la cultura o cree que la innovación se debería dirigir a otros campos de la Compañía, podemos concluir:

- La innovación es algo que antes se dirigía únicamente al producto pero ahora es algo que debemos implementar en cada uno de los procesos en los que tengamos oportunidad de implementarla. Coca – cola es una empresa con un alto sentido de innovación y la aplicación de este elemento en la cultura no es una excepción para nosotros. Hoy en día todas las empresas están innovando en su cultura y aunque nuestra posición no es mala, debemos estar a la vanguardia de lo que pueda ocurrir con las demás empresas y que signifique una amenaza para nosotros.

Teniendo en cuenta la pregunta: Cree usted que la cultura organizacional es un camino hacia la ventaja competitiva, podemos decir en conclusión que:

- La Cultura Organizacional es un camino no solo a la ventaja competitiva, si no a muchos otros aspectos, una buena practica de cultura puede significar un gran cambio positivo en la empresa, puede significar también progreso de la gente que labora en ella, así mismo como implementación de planes e ideas nuevas e innovadoras que beneficien a la organización.

En cuanto a como se puede calificar el nivel de capacitación que reciben los colaboradores y en que le beneficia esto a la empresa podemos decir que:

- La mejor capacitación que puede recibir una persona es la aplicación de sus conocimientos en la vida real, en este caso la mejor capacitación que podría tener un vendedor de Coca- cola FEMSA, es su interacción en el mercado, mas que una capacitación teórica de lo que se debe y no, hacer para tener un buen rendimiento. En Coca – cola las capacitaciones son muy benéficas tanto para la Compañía como para los colaboradores pero para los vendedores no hay mejor capacitación que la vida misma y el esfuerzo en su día a día.

De acuerdo a las debilidades que existen en la organización se puede sintetizar que:

- Hace falta de seriedad en estos aspectos por parte de los colaboradores ya que cuando se habla de estos temas la gente no se concientiza acerca del grado de importancia de esta en la organización, solo lo toman como un tema del que se habla solo por requisito más no por contribución al crecimiento de la Compañía. Otra de las debilidades radica en el personal nuevo mal capacitado en cuanto a su enfrentamiento con el mercado, ya que no se dedica el tiempo necesario para que este tenga un amplio conocimiento de sus labores.

La fortaleza en cuanto a la Cultura Organizacional de Coca-Cola FEMSA

- La gran fortaleza radica en el concepto de misión y visión para el personal, una gran mayoría tiene claro, cual es el objetivo de la Compañía y se siente identificado con este, de aquí el sentido de pertenencia frente a la empresa, el buen rendimiento en el mercado y por ende la posición de Coca-Cola en el mismo.

En cuanto a los aportes para fortalecer la Cultura Organizacional tenemos:

- Se deben implementar programas, planes, dinámicas en las que se pongan en práctica los lineamientos para una buena implementación de la cultura organizacional en nuestra organización.

De acuerdo a la pregunta: Que personal es el que mayor conocimiento tiene acerca de la cultura organizacional, podemos decir que:

- Definitivamente el que mayor conocimiento tiene es el personal administrativo.

De acuerdo a la pregunta: Que personal es el que menor conocimiento tiene acerca de la cultura organizacional, podemos decir que:

- El personal que menos conocimientos posee acerca de la cultura organizacional de la Compañía es el personal de ventas.

#### **4.5 RESULTADOS TALLER CULTURA ORGANIZACIONAL**

Con la aplicación del Taller de Cultura Organizacional, fue posible identificar las falencias puntuales en cuanto al tema por parte de los colaboradores de la Compañía.

En cuanto a la definición de la Misión y Visión de Coca-Cola, fue satisfactorio encontrar que. a excepción de dos personas, todos lograron definir estos conceptos de manera perfecta, lo cual fue satisfactorio para ellos también y despertó el interés por la continuación en el desarrollo del taller.

Por otra parte, al llegar a la segunda actividad, los resultados fueron totalmente contrarios al encontrar que solo una persona logro identificar y citar correctamente todos los valores, sirviendo esto como llamado de atención para los colaboradores y para quien desarrolla este estudio, como fundamento para el implemento en el fortalecimiento de valores que se llevara a cabo en la Propuesta final de la investigación.

De acuerdo al punto en el que tenían que dibujar algo relacionado con la Cultura de la empresa, se puede decir que fue un momento relajación para todos debido al bajo nivel de perfeccionamiento en los dibujos, pero aun así lo que la mayoría de

los dibujos quisieron demostrar fue el grado de pertenencia con Coca-Cola y su grado de colaboración para con los compañeros de trabajo.

En cuanto a la socialización de una mala experiencia relacionada con el tema, se concluyo que la cultura ha sido el elemento que ante acciones erróneas realizadas por nuestros compañeros, nos han llevado dialogar con ellos sobre estos hechos y a invitarlos a corregirlos. Consideran que ha sido muy gratificante cuando los compañeros han reconocido su error.

Definitivamente y como conclusión de este taller, es necesaria la implementación del fortalecimiento en la Cultura Organizacional, pero principalmente en los Valores de la empresa, los cuales son los que marcan la pauta en el momento de guiar nuestras acciones y conseguir beneficios tanto para nosotros mismos como para la Compañía como tal.

## 5. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FOMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COCA-COLA FEMSA

### 5.1 DESCRIPCION PROGRAMA DE FOMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

El propósito fundamental de este estudio, fue la investigación del estado actual de la Cultura Organizacional en Coca-Cola FEMSA, las diferentes actividades que se realizaron en este proyecto buscaron obtener los mejores resultados, para la posterior implementación de un programa de fomento Cultural.

Gracias a la colaboración de todo el personal de Coca-Cola FEMSA y de acuerdo al estudio exhaustivo realizado y a sus resultados, se ha construido el Programa de Fomento de Cultura Organizacional, el cual tiene en cuenta todos y cada uno de los puntos analizados anteriormente, con la seguridad de que su aplicación generará los mejores resultados de crecimiento en la Cultura de Coca-Cola FEMSA.

**5.1.1 Desarrollo del Programa** El programa se desarrollará desde el mes de Agosto hasta el mes de Diciembre, como se puede observar en el cronograma, cada mes será dedicado a un valor corporativo. El mes será dividido en semanas.

En la primera semana en que empiece a desarrollar el plan se llevará a cabo la comunicación interna del valor correspondiente. Para esto se enviarán presentaciones teóricas del valor y sus comportamientos claves por el correo interno, se ubicarán avisos en carteleras y se entregarán volantes que hagan referencia a la Pasión por el Servicio en las colillas de pago de nomina de cada persona.

En la segunda semana se llevarán a cabo actividades formativas, diferentes para cada valor, de la siguiente manera:

- **Agosto “Mes de La Pasión Por El Servicio y Enfoque al Cliente / consumidor”**

- Taller formativo:

El Taller formativo se realizará con la fuerza de ventas en donde los colaboradores trabajarán en equipos para representar o ejemplificar el valor y cada uno de sus comportamientos claves a los demás compañeros.

El objetivo es despertar la iniciativa del personal para lograr que las personas asimilen de la mejor forma los comportamientos.

▪ **Septiembre “Mes de La Innovación y Creatividad”**

- Concurso de innovación y creatividad:

Se realizará un concurso donde cada uno de los grupos de la fuerza de ventas crearán un producto para su servicio, se debe realizar un boceto y una presentación de dicho proyecto. Asimismo los jurados del concurso estudiarán los proyectos y se premiará al ganador.

▪ **Octubre “Mes de La Honestidad, Integridad y Austeridad”**

- Juego “Escalera”

En el mes de Octubre se realizará una actividad donde en grupos de tres personas deben jugar a la “Escalera”, el juego será suministrado por la compañía y este consistirá en jugar con los comportamientos claves del valor, de esto dependerá ganar o perder en el juego.

▪ **Noviembre “Mes del Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal”**

- Juego concéntrese

Este mes se realizara el Juego “Concéntrese” donde los participantes deberán adivinar y estar atentos para encontrar los comportamientos claves en un tablero.

▪ **Diciembre “Mes de la Calidad y Productividad”**

- Concurso de Calidad y Productividad

Durante este mes se realizará un concurso de Calidad y Productividad, donde los participantes deben concursar para ganar un paseo, el concurso depende de el cumplimiento del plan de trabajo (Plan mensual de la fuerza de ventas), este plan mide la calidad y la productividad de los prevendedores y sus zonas, los resultados se obtienen de manera individual y grupal, así que el trabajo se verá reflejado de las dos formas.

Durante la última semana de cada actividad el equipo de Recursos Humanos estará presente en las reuniones diarias de los jefes de ventas y sus colaboradores y se dedicará cinco minutos diarios para hablar sobre el valor y ejemplificar los comportamientos claves de este, asimismo ellos deben evaluar el programa y hacer sugerencias para los meses siguientes.

## 5. 2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROPOSITO	ACTIVIDAD	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMB				DICIEMB			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fomentar el conocimiento y la aplicación del valor <b>"Pasión por el servicio y Enfoque al Cliente o consumidor"</b>	Información del valor por medio de comunicación interna (intranet, carteleras, volantes)	■																	
	Taller de fomento del valor																		
	Charlas con los grupos primarios (jefes y colaboradores) de la fuerza de ventas, presentación de casos donde se aplique claramente el valor.		■																
	Evaluación del programa			■															
Fomentar el conocimiento y la aplicación del valor <b>"Innovación y Creatividad"</b>	Información del valor por medio de comunicación interna (intranet, carteleras, volantes)				■														
	Concurso de Innovación y Creatividad				■														
	Charlas con los grupos primarios (jefes y colaboradores) de la fuerza de ventas, presentación de casos donde se aplique claramente el valor.					■													
	Evaluación del programa						■												
Fomentar el conocimiento y la aplicación del valor <b>"Honestidad, Integridad y Austeridad"</b>	Información del valor por medio de comunicación interna (intranet, carteleras, volantes)								■										
	Taller de fomento del valor.(Juego Escalera)								■										
	Charlas con los grupos primarios (jefes y colaboradores) de la fuerza de ventas, presentación de casos donde se aplique claramente el valor.									■									
	Evaluación del programa										■								
Fomentar el conocimiento y la aplicación del valor <b>"Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal"</b>	Información del valor por medio de comunicación interna (intranet, carteleras, volantes)												■						
	Taller de fomento del valor. (Juego Concéntrese)												■						
	Charlas con los grupos primarios (jefes y colaboradores) de la fuerza de ventas, presentación de casos donde se aplique claramente el valor.													■					
	Evaluación del programa														■				
Fomentar el conocimiento y la aplicación del valor <b>"Calidad y Productividad"</b>	Información del valor por medio de comunicación interna (intranet, carteleras, volantes)																		
	Concurso de Calidad y Productividad																		
	Charlas con los grupos primarios (jefes y colaboradores) de la fuerza de ventas, presentación de casos donde se aplique claramente el valor.																	■	
	Evaluación del programa																		■

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con el estudio investigativo se logró detectar que solo un 10.9% de los colaboradores de Coca Cola FEMSA conoce cuáles son los valores corporativos, sabe cuáles son los comportamientos claves de los mismos y se sienten identificados con ellos de una manera totalmente satisfactoria. Por medio de este programa se busca fomentar el conocimiento y la aplicación de los valores corporativos y sus comportamientos claves en nuestros colaboradores.
- Como una recomendación a la organización, se propone la implementación del programa en la fuerza de ventas inicialmente, como parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.
- Para generar más sentido de pertenencia por la empresa, se recomienda fortalecer la inducción corporativa al ingreso de los trabajadores, ya que esta es el primer encuentro con la cultura organizacional, de tal manera que la conozcan y se sientan identificados con ella.
- Es importante tener en cuenta la opinión y sugerencias que hace el personal de la fuerza de ventas, ya que se pueden rescatar oportunidades de mejora e ideas innovadoras para el fomento de la cultura organizacional, los siguientes fueron comentarios de la fuerza de ventas frente a la Propuesta de Implementación de un Programa de Fomento de Cultura Organizacional en Coca-Cola FEMSA:
  - “Se debería reforzar la inducción al ingreso de la compañía” (Prevendedor)
  - “Si se implementa que lo hagan como costumbre para cada año, como una actividad y que se pueda realizar con la familia un domingo en un centro campestre” (Mercaman)
  - “Que los jefes de ventas reciban la instrucción de estos valores, parece que no los conocen.”
  - “Es importante que se hagan actividades que generen la participación y que constantemente se recuerden los valores de la Compañía” (Autovendedor)
  - “Que sea más práctico que teórico las instrucciones” (Prevendedor)
  - “Que haya más eventos para la formación del empleado como persona” (Autovendedor)



- “Seguir con las capacitaciones y programas requeridos para un mejor desenvolvimiento en nuestras labores” (Mercaderista)
- “Que no se dejen de hacer las inducciones y charlas” (Mercaderista)
- “Más continuidad” (Mercaderista)
- El Programa se mira muy satisfactorio” (Mercaderista)

## **BIBLIOGRAFÍA**


- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, México, 1991. 210 Pág.
- HODGETT, Altman. Comportamiento en las organizaciones Editorial Interamericana. México. 1987. 160 Pág.
- MENDEZ A, Carlos. Metodología. . Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, Segunda Edición, 1995. 170 Pág.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Julio de 1994.
- BREHM, Mauricio Luis. El Impacto en la Cultura y el Desempeño de la Organización por la Formación de Expectativas y el Cumplimiento de Acuerdos en las Relaciones de Trabajo. Tesis Doctoral. Universidad La Salle, 2007. p. 509.

## NETGRAFÍA

- [http://www.losrecursoshumanos\\_keith\\_davis\\_cultura\\_organizacional\\_concepto](http://www.losrecursoshumanos_keith_davis_cultura_organizacional_concepto)
- [http://www.aguado\\_en\\_red\\_2004\\_comparación\\_del\\_clima\\_y\\_cultura\\_organizacional/recursos-talento/](http://www.aguado_en_red_2004_comparación_del_clima_y_cultura_organizacional/recursos-talento/)
- [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)
- [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
- [http://www.recursos.esPOCH.edu.ec/main\\_content.php](http://www.recursos.esPOCH.edu.ec/main_content.php)

# **ANEXOS**

## ANEXO No. A FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL

	<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">MANUFACTURA <input type="radio"/></td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">COMERCIAL <input checked="" type="radio"/></td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">STAFF <input type="radio"/></td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">OTROS <input type="radio"/> ESPECIFIQUE _____</td> </tr> </table>	MANUFACTURA <input type="radio"/>	COMERCIAL <input checked="" type="radio"/>	STAFF <input type="radio"/>	OTROS <input type="radio"/> ESPECIFIQUE _____													
MANUFACTURA <input type="radio"/>	COMERCIAL <input checked="" type="radio"/>	STAFF <input type="radio"/>	OTROS <input type="radio"/> ESPECIFIQUE _____														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">CARGO A CUBRIR _____</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">SERVICIO AL CLIENTE _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">LOCALIDAD _____</td> <td style="padding: 2px;">PASTO _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">GERENCIA SOLICITANTE _____</td> <td style="padding: 2px;">PASTO _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR INMEDIATO <u>FELIPE INSUASTY</u></td> </tr> </table>	CARGO A CUBRIR _____	SERVICIO AL CLIENTE _____	LOCALIDAD _____	PASTO _____	GERENCIA SOLICITANTE _____	PASTO _____	NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR INMEDIATO <u>FELIPE INSUASTY</u>										
CARGO A CUBRIR _____	SERVICIO AL CLIENTE _____																
LOCALIDAD _____	PASTO _____																
GERENCIA SOLICITANTE _____	PASTO _____																
NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR INMEDIATO <u>FELIPE INSUASTY</u>																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">CENTRO DE COSTO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">SUELDO MENSUAL (diligenciar en el momento de hacer la oferta)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">NUM. PERSONAS (*) <u>1</u></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">FECHA RECEPCIÓN RH <u>22 / 07 / 2008</u></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CATEGORIA</td> </tr> </table>	CENTRO DE COSTO	SUELDO MENSUAL (diligenciar en el momento de hacer la oferta)	NUM. PERSONAS (*) <u>1</u>	FECHA RECEPCIÓN RH <u>22 / 07 / 2008</u>	CATEGORIA	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: black; color: white; text-align: center; padding: 2px;"><b>CAUSA</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> VACACIONES</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> LICENCIA MATERNIDAD/INCAPACIDAD</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input checked="" type="radio"/> REEMPLAZO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> PROMOCIÓN</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> NUEVA CREACIÓN PLAZA/CARGO</td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: black; color: white; text-align: center; padding: 2px;"><b>TIPO DE PUESTO</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> NOMINA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input checked="" type="radio"/> OUTSOURCING</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> TEMPORAL</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="radio"/> CONCESIONARIO</td> </tr> </table>	<b>CAUSA</b>	<input type="radio"/> VACACIONES	<input type="radio"/> LICENCIA MATERNIDAD/INCAPACIDAD	<input checked="" type="radio"/> REEMPLAZO	<input type="radio"/> PROMOCIÓN	<input type="radio"/> NUEVA CREACIÓN PLAZA/CARGO	<b>TIPO DE PUESTO</b>	<input type="radio"/> NOMINA	<input checked="" type="radio"/> OUTSOURCING	<input type="radio"/> TEMPORAL	<input type="radio"/> CONCESIONARIO
CENTRO DE COSTO																	
SUELDO MENSUAL (diligenciar en el momento de hacer la oferta)																	
NUM. PERSONAS (*) <u>1</u>																	
FECHA RECEPCIÓN RH <u>22 / 07 / 2008</u>																	
CATEGORIA																	
<b>CAUSA</b>																	
<input type="radio"/> VACACIONES																	
<input type="radio"/> LICENCIA MATERNIDAD/INCAPACIDAD																	
<input checked="" type="radio"/> REEMPLAZO																	
<input type="radio"/> PROMOCIÓN																	
<input type="radio"/> NUEVA CREACIÓN PLAZA/CARGO																	
<b>TIPO DE PUESTO</b>																	
<input type="radio"/> NOMINA																	
<input checked="" type="radio"/> OUTSOURCING																	
<input type="radio"/> TEMPORAL																	
<input type="radio"/> CONCESIONARIO																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; background-color: #cccccc; text-align: center; padding: 2px;"><b>PERSONAL TEMPORAL</b></td> <td style="width: 50%; background-color: #cccccc; text-align: center; padding: 2px;"><b>PERFIL</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">           JUSTIFIQUE PROYECTO Y TIEMPO REEMPLAZO A PERSONA DE SERVICIO AL CLIENTE.            _____            _____            _____            _____            _____            _____            _____            _____         </td> <td style="padding: 2px;">           EDAD <u>20 35</u> SEXO <u>FEMENINO</u>            EXPERIENCIA EN <u>SERVICIO AL CLIENTE, ATENCION AL USUARIO, EXPERIENCIA EN SISTEMAS</u>            _____            _____            _____            FUNCIONES. <u>ATENCION DE PEDIDOS , RECLAMOS</u>            _____            _____            NIVEL DE FORMACION <u>PROFESIONAL</u>            PROFESION/AREA <u>INDIFERENTE</u> </td> </tr> </table>	<b>PERSONAL TEMPORAL</b>	<b>PERFIL</b>	JUSTIFIQUE PROYECTO Y TIEMPO REEMPLAZO A PERSONA DE SERVICIO AL CLIENTE. _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	EDAD <u>20 35</u> SEXO <u>FEMENINO</u> EXPERIENCIA EN <u>SERVICIO AL CLIENTE, ATENCION AL USUARIO, EXPERIENCIA EN SISTEMAS</u> _____ _____ _____ FUNCIONES. <u>ATENCION DE PEDIDOS , RECLAMOS</u> _____ _____ NIVEL DE FORMACION <u>PROFESIONAL</u> PROFESION/AREA <u>INDIFERENTE</u>													
<b>PERSONAL TEMPORAL</b>	<b>PERFIL</b>																
JUSTIFIQUE PROYECTO Y TIEMPO REEMPLAZO A PERSONA DE SERVICIO AL CLIENTE. _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	EDAD <u>20 35</u> SEXO <u>FEMENINO</u> EXPERIENCIA EN <u>SERVICIO AL CLIENTE, ATENCION AL USUARIO, EXPERIENCIA EN SISTEMAS</u> _____ _____ _____ FUNCIONES. <u>ATENCION DE PEDIDOS , RECLAMOS</u> _____ _____ NIVEL DE FORMACION <u>PROFESIONAL</u> PROFESION/AREA <u>INDIFERENTE</u>																
<p>NOTAS: 1. NO ESCRIBIR EN LAS AREAS SOMBRADAS (USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RH 2. DEBE ELABORARSE UNA REQUISICIÓN POR PUESTO (*)</p> <p>3. EN CASO DE SER PUESTO DE NUEVA CREACIÓN FAVOR DE ANEXAR AUTORIZACION DEL ACREACION</p>																	
FIRMA Y FECHA DEL SOLICITANTE	Vo. Bo. Y FECHA DIRECTOR ÁREA GTE ZONA / GTE PLANTA/ GTE DISTRIBUIDORA	FIRMA Y FECHA DIRECTOR / GTE PLANEACION RRHH /JEFERRHH															

**ANEXO No. B**  
**PRUEBAS TIPO BETTA**  
**Punto 4**

**TAREA 4**

En cada dibujo, dibuje lo que falta. Trabaje con rapidez.



Fin de la Tarea. Espere nuevas indicaciones.

**ANEXO No. C**  
**PRUEBAS TIPO BETTA**  
**Punto 6**

**TAREA 6**

En cada problema tache la figura que esté incorrecta o que no tenga sentido. Trabaje con rapidez.

<p>1.</p>	<p>2.</p>	<p>3.</p>
<p>4.</p>	<p>5.</p>	<p>6.</p>
<p>7.</p>	<p>8.</p>	<p>9.</p>
<p>10.</p>	<p>11.</p>	<p>12.</p>

**ANEXO No. D  
PRUEBAS TIPO THERMAN  
PRIMERA SERIE**

**SERIE I**

- 1.- La gasolina se extrae de:  
A) Granos            B)Petróleo            C)Tremetina            D)Semillas
- 2.- Una tonelada tiene:  
A) 1,000 kg.            B) 2,000 kg.            C) 3,000 kg.            D)4,000 kg.
- 3.- El día que se descubrió América fue:  
A) 06 de enero            B) 25 de diciembre            C) 01 de mayo            D)12 de octubre
- 4.- El nervio óptico sirve para:  
A) Ver            B) Oír            C) Probar            D) Sentir
- 5.- El café es una especie de:  
A) Corteza            B) Fruto            C) Hoja            D) Raíz
- 6.- El jamón es carne de:  
A) Carnero            B) Vaca            C) Gallina            D) Cerdo
- 7.- La laringe está en:  
A) Abdomen            B) Cabeza            C) Garganta            D) Espalda
- 8.- La guillotina causa:  
A) Muerte            B) Enfermedad            C) Fiebre            D) Malestar
- 9.- La grúa se usa para:  
A) Perforar            B) Cortar            C) Levantar            D) Exprimir
- 10.- Una figura de seis lados se llama:  
A) Pentágono            B) Paralelogramo            C) Hexágono            D) Trapecio
- 11.- El kilowat mide:  
A) Lluvia            B) Viento            C) Electricidad            D) Presión
- 12.- La pauta se usa en:  
A) Agricultura            B) Música            C) Fotografía            D) Escenografía
- 13.- Las esmeraldas son:  
A) Azules            B) Verdes            C) Rojas            D) Amarillas
- 14.- El metro es aproximadamente igual a:  
A) Pie            B) Pulgada            C) Yarda            D) Milla



**ANEXO No. E  
PRUEBAS TIPO THERMAN  
TERCERA SERIE**

**SERIE III**

1. salado - dulce
2. alegrarse - regocijarse
3. mayor - menor
4. sentarse - pararse
5. desperdiciar - aprovechar
  
6. conceder - negar
7. tónico - estimulante
8. rebajar - denigrar
9. prohibir - permitir
10. osado - audaz
  
11. arrebatado - prudente
12. obtuso - agudo
13. inepto - experto
14. esquivar - rehuir
15. rebelarse - someterse
  
16. monotonía - variedad
17. confortar - consolar
18. expeler - retener
19. dócil - sumiso
20. transitorio - permanente
  
21. seguridad - riesgo
22. aprobar - objetar
23. expeler - arrojar
24. engaño - impostura
25. mitigar - apaciguar
  
26. incitar - aplacar
27. reverencia - veneración
28. sobriedad - frugalidad
29. aumentar - menguar
30. incitar - instigar

## **ANEXO No. F CASOS DE SIMULACIÓN**

Instrucciones para el Jefe de Servicio al Cliente

---

Usted a continuación encontrara tres casos de diferentes situaciones que le han Sido reportadas directamente en la oficina de Servicio al Cliente.

- A cada uno de estos casos encuentre las soluciones que usted le daría a cada caso como Jefe de Servicio al Cliente.

Tiempo para esta simulación.

- Preparación: 15 min.
- Presentación de las soluciones: 10 min.
- Se le entrega 3 hojas de papelógrafo y marcadores para hacer la presentación escrita.

*Nota: No invente información ni procedimientos que no estén contenidos en la información de antecedentes.*

### **CASOS EN SERVICIO AL CLIENTE**

---

- CASO No 1

El cliente "Lince" llama a la empresa a las 10:00 a.m. y le dice a usted:

Soy cliente exclusivo de ustedes, tengo una nevera triple y no esta enfriando. Si no me la arreglan hoy, no recibo el pedido y me paso para la competencia.

En la Empresa a la hora de la llamada no hay técnicos en la planta y el Jefe de Ventas no está.

- CASO No 2

Siendo las 9:00 a.m. llama el Cliente "El espárrago" diciendo:

Que no va a recibir el pedido porque eso no fue lo que el solicitó, pide que le resuelvan hoy mismo esa situación.

- CASO No 3

Llama el Cliente “La Perla “ diciendo:

Que tiene en sus manos un producto con un cuerpo extraño dentro de la botella y que va a proceder a entablar una demanda en contra de la Compañía.

**ANEXO No. G**  
**FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS REALIZADA A TRES**  
**CANDIDATOS PARA CONCECIONARIO Y CALIFICADA POR DIRECTIVOS**

**FORMATO DE EVALUACIÓN COLECTIVA DE CANDIDATOS A CONCECIONARIO Y VENDEDOR**

DEVOLVER A: \_\_\_\_\_

ENTREVISTO: Diana

FECHA ENTREVISTA: 28-04-08

Escala de evaluación: C: Cumple; CP: Cumple parcialmente  
 NC: No cumple

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	NOMBRE DE LOS CANDIDATOS				
		Edison	Bonifacio	Oscar	Rodrigo	Agustín
Comunicación Efectiva	Saludo con nombre propio y despedida	5	5	5	5	
Comunicación Efectiva	Excusas por llegar tarde	5	4	4	5	
Comunicación Efectiva	Lenguaje apropiado y claro con el cliente	5	5	2		
Comunicación Efectiva	Escuchar con atención, respeto y empatía	5	5	3		
Planeación y Organización/Servicio al Cliente	Realizar labores de ejecución(Organización de envase, Revisión de inventario etc.)	extorno	extorno	extorno		
Persuasión, Negociación, Análisis y Solución de Problemas	Dar razones de ganancia y persuadir al cliente para conseguir que le reciban el producto, para incrementar volumen etc.	5	3	5		

COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL		Escala de Evaluación: Si- Duda- No				
Nombre candidatos		C1	C2	C3	C4	C5
Puede hacer el cargo		/	/	/		
Quiere hacer el cargo		/	/	/		
Encaja en la organización		/	/	X		

RECOMENDACIÓN		Marque con un "X" la opción que le parezca indicada				
Nombre candidatos		C1	C2	C3	C4	C5
Contratar		X	X			
Candidato con opción						
O.K. Para otro cargo						
Sacar del proceso				X		

Firma y Nombre Jefe. RHH

Firma y Nombre del JI

**ANEXO No. H  
FORMATO DE ENCUESTA**



**PROGRAMA DE FOMENTO DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL COCA COLA FEMSA**

FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

Recibió Inducción Corporativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Insatisfacto    Parcialmente    Totalmente  
ria                    satisfactoria    Satisfactoria    satisfactoria

- 1    Cómo considera usted la inducción corporativa que reciben los colaboradores de Coca Cola FEMSA en los primeros días de su ingreso a la compañía?
- 2    Conoce Ud. La misión de Coca Cola FEMSA de manera:
- 3    Conoce Ud. La visión de Coca Cola FEMSA de manera:
- 4    Conoce Ud. Los valores de Coca Cola FEMSA de manera:
- 5    Conoce Ud. Los comportamientos claves de cada uno de los valores de Coca Cola FEMSA de manera:
- 6    Se siente Ud. Identificado con la cultura organizacional de Coca Cola FEMSA (misión, visión y valores) de manera:

Sugerencias y/o recomendaciones para el programa:

## ANEXO No. I FORMATO DE CAPACITACIÓN ABC-SICKOF

COCA COLA FEMSA						
EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER						
Título del Curso / Taller:	ABC - SIKOF					
<p>En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración. Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación. Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.</p>						
Localidad:	PASTO <span style="float: right;">Fecha: 27-10-11 Junio</span>					
Facilitador:	JOSE JOAQUIN POLO					
<p>A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:</p>						
<p>0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que constituye un área crítica.            1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que constituye un área de oportunidad.            2 / Satisfactorio: Las expectativas se satisfacen en el nivel esperado.            3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.            4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.</p>						
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Insatisfactorio</th> <th style="width: 10%;">Requiere Mejoría</th> <th style="width: 10%;">Satisfactorio</th> <th style="width: 10%;">Sobresaliente</th> <th style="width: 10%;">Excepcional</th> </tr> </thead> </table>	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional		
<b>1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):</b>						
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0 1 2 3 4					
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0 1 2 3 4					
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)?	0 1 2 3 4					
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0 1 2 3 4					
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?	0 1 2 3 4					
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0 1 2 3 4					
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0 1 2 3 4					
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0 1 2 3 4					
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0 1 2 3 4					
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0 1 2 3 4					
<b>2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):</b>						
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0 1 2 3 4					
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0 1 2 3 4					
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0 1 2 3 4					
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0 1 2 3 4					
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0 1 2 3 4					
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0 1 2 3 4					
<b>3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):</b>						
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0 1 2 3 4					
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0 1 2 3 4					
3.3 La duración y el ritmo del curso	0 1 2 3 4					
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0 1 2 3 4					
<b>4. COMENTARIOS:</b>	   					

ANEXO No. J

**TALLER FOMENTO DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL  
COCA-COLA FEMSA**



El taller que a continuación realizaremos, tiene como objetivo identificar el grado de pertenencia y las falencias existentes con respecto a la cultura de la Compañía, para un posterior planteamiento de soluciones por medio de la Propuesta de Fomento Cultural en Coca-Cola FEMSA.

**Parte I:** En el lapso de dos (2) minutos, escriba la misión, visión y valores de Coca-Cola FEMSA.

Nuestro valores son:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Parte II:** En el siguiente espacio, realice un dibujo referente a la Cultura Organizacional

<p><b>Parte III:</b> Comparta con sus compañeros, una mala experiencia que halla tenido, en cuanto a fallas de cultura, con alguno de sus compañeros de trabajo .( No es necesario citar nombres)</p> <p><b>Parte IV:</b> Escriba los aspectos que, a opinión personal, se debe reforzar con urgencia en la cultura de Coca-Cola FEMSA. (Socialización).</p>