



**Universidad de Palermo**

**MBA en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA CASA TORO UNIDAD DE NEGOCIO MAQUINARIA, DE  
BOGOTÁ, COLOMBIA.***

**Tesista: Claudia Mina**

**E-mail: [claudiamingo@hotmail.com](mailto:claudiamingo@hotmail.com)**

**Legajo: 55190**

**Director de Tesis Propuesto: ROBERTO FRANCHI**

**(Mayo 2023)**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Derechos reservados, queda prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin previa sin autorización del autor.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido el cumplimiento de este gran sueño; a mis padres Orlando y Luz Dary porque siempre han estado presente apoyándome con sus palabras; a René, porque sin su apoyo y comprensión no hubiera podido lograrlo, a mis príncipes Emilio y Nicolás, por haber iluminado mi vida y llenarme de razones para luchar cada día por ser mejor persona; a mis hermanos Isa, Lupi, Landito y Kike por su constante apoyo; y a mis sobrinos porque el solo tenerlos ya es un impulso para mi existencia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que me impulsaron a llevar este proyecto a cabo, en especial a Juan Manuel Villegas, Gerente General de CasaToro Maquinaria por su confianza y disposición y en general a todas las personas que tuve la fortuna de conocer y formar lazos de amistad en este recorrido del MBA.

Agradezco igualmente a mi director de tesis, Roberto Franchi, por su gran disposición para ayudarme a avanzar en este proyecto y todo el apoyo que me brindó, trabajando conmigo en tiempo récord.

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación pretende comprender cómo el clima organizacional afecta la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Casa Toro, División Maquinaria, de manera que se pueda tener un diagnóstico de clima organizacional que permita generar unas recomendaciones para llevar a cabo un plan de mejoramiento.

Como contextualización del problema, se encuentra que CasaToro es una empresa colombiana que lleva 89 años en el mercado y que actualmente tiene cuatro (4) unidades de concesión de vehículos (Mazda, Renault, Ford, Volkswagen) y una distribución de maquinaria agrícola, construcción y pavimentación representando en Colombia a la marca John Deere. Cuenta de igual forma con una Unidad de Servicios Compartidos, la cual se encarga de integrar todos los procesos administrativos, tecnológicos y financieros.

Cada unidad de negocio funciona independientemente de las otras y cada una cuenta con un gerente general que realiza reporte a una Junta Directiva. De igual forma, cuentan con estados financieros independientes. Lo anterior es relevante para indicar que este estudio se enfocará en la unidad de maquinaria, la cual cuenta con 300 empleados, los cuales se encuentran ubicados en 7 sedes a nivel nacional

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I. OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. METODOLOGÍA Y TEORÍA .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Tipos de Estudio.....	15
1.3.2. Población objetivo .....	17
1.3.4. Fuentes de información .....	17
1.3.5. Herramientas de investigación .....	18
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 3. SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. EL SECTOR.....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Sector Agrícola.....	25
3.1.2 Sector Construcción .....	26
<b>3.2. LA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Misión.....	27
3.2.2. Visión.....	27
3.2.3. Propósito .....	28
3.2.4. Valores .....	28
3.2.5. Modelo Estratégico .....	29
3.2.6. Modelo de Gestión por Competencias.....	30
3.2.7. La Unidad de Negocio: Maquinaria.....	35
3.2.8. Estructura Organizacional.....	35
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. Justificación de la investigación de Clima Organizacional.....</b>	<b>38</b>
4.1.1. Problema de investigación.....	38
4.1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	40
4.1.3. Diseño de la investigación .....	40
4.1.4. Desarrollo de la metodología.....	42
4.1.5. Población y muestra.....	42
4.1.6 Resultados y Hallazgos .....	43
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>

<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>70</b>
<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>72</b>
<b><i>CAPITULO VI. CURRICULUM VITAE</i></b> .....	<b>74</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pirámide de Maslow .....	21
Gráfico 2 Unidades de negocio de CasaToro .....	24
Gráfico 3 Modelo estratégico CasaToro .....	29
Gráfico 4 Modelo de gestión por competencias CasaToro .....	30
Gráfico 5 Estructura Organizacional CasaToro Maquinaria.....	36
Gráfico 6 Resultado General.....	44
Gráfico 7 Aspectos Individuales .....	45
Gráfico 8 Aspectos Equipo de Trabajo .....	48
Gráfico 9 Aspectos Equipo de Trabajo .....	50

## LISTA DE CUADROS

Tabla 1 Personal de Maquinaria por Línea de negocio .....	37
Tabla 2 Escala de Evaluación .....	43
Tabla 3 Resultado por Regional.....	45
Tabla 4 Aspectos Individuales Regional Barranquilla .....	51
Tabla 5 Aspectos Individuales Regional Ibagué .....	52
Tabla 6 Aspectos Individuales Regional Itaguí .....	53
Tabla 7 Aspectos Individuales Regional Montería .....	54
Tabla 8 Aspectos Individuales Regional Palmira .....	55
Tabla 9 Aspectos Individuales Regional Villavicencio .....	55
Tabla 10 Aspectos Individuales Regional Yerbabuena.....	56
Tabla 11 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Barranquilla.....	57
Tabla 12 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Ibagué .....	58
Tabla 13 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Itaguí.....	58
Tabla 14 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Montería.....	59
Tabla 15 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Palmira.....	60
Tabla 16 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Villavicencio .....	60
Tabla 17 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Yerbabuena .....	61
Tabla 18 Aspectos Organización Regional Barranquilla .....	62
Tabla 19 Aspectos Organización Regional Ibagué .....	62
Tabla 20 Aspectos Organización Regional Itaguí .....	63
Tabla 21 Aspectos Organización Regional Montería.....	63

Tabla 22 Aspectos Organización Regional Palmira .....	64
Tabla 23 Aspectos Organización Regional Villavicencio .....	64
Tabla 24 Aspectos Organización Rwegional Yerbabuena.....	65

## INTRODUCCIÓN

El área de Gestión Humana en las organizaciones ha tomado gran importancia en los últimos años debido a que ha sido demostrado por diversas investigaciones como Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, (2011), que el bienestar de los empleados está ligado directamente con su productividad, es por ello que las empresas se han dedicado a tratar de interpretar y entender el cómo lograr que los empleados tengan vidas equilibradas que les permita un mayor bienestar, en busca de incrementar su capacidad productiva repercutiendo así, favorablemente, en pro de los indicadores financieros de las empresas.

Es en este contexto donde toman relevancia los análisis de clima organizacional, evaluaciones de desempeño, la identificación de necesidades de formación, el análisis de calidad de vida de los empleados y todas aquellas herramientas que le permitan a la empresa tener claridad sobre cómo son percibidos por sus empleados en aras de crear programas que permitan lograr trabajadores comprometidos y satisfechos, que aseguren su retención para contrarrestar la tan temida rotación que además de generar problemas de operatividad, resulta costoso para las organizaciones.

El análisis de clima organizacional, según González (2017) provee información al respecto de diferentes procesos culturales, estructurales y de gestión del talento humano, que permiten instaurar acciones planificadas en la intervención de cada subsistema para su mejora. La presente investigación expone un diagnóstico del clima

organizacional de la compañía CASA TORO, de Colombia, División Maquinaria, con el fin de proponer un plan de intervención que fortalezca los procesos y por ende la cultura de la Organización.

La Empresa CasaToro es una compañía que tiene 89 años de historia en el mercado colombiano como distribuidor de vehículos de las marcas Ford, Mazda, Renault y Volkswagen, y es distribuidor desde hace 55 años de la marca John Deere de maquinaria agrícola; desde hace 7 años de John Deere construcción y hace dos años de la línea Wirtgen de pavimentación y minería.

La Unidad de negocio que distribuye la marca John Deere y Wirtgen invierte una suma importante en capacitar a sus empleados y en los últimos años, está sufriendo con una problemática que es la fuga de conocimientos producto del retiro de talentos clave.

El presente trabajo busca investigar sobre las causas que han generado la problemática planteada, para lo cual, se realizará una encuesta a los empleados de forma *online*, para conocer sus necesidades y expectativas con respecto a la Empresa. Con base en los resultados de la investigación cuantitativa, se darán recomendaciones de mejora que permitan disminuir el indicador de rotación.

## **CAPITULO I. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio de clima organizacional en CasaToro Maquinaria para con ello determinar las principales causas de rotación de personal y frenar la fuga de conocimientos.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las causas de rotación de personal y fuga de conocimientos en Casa Toro – Maquinaria.
- Identificar la percepción de los empleados de la Empresa Casa Toro Maquinaria con respecto a aspectos relevantes que generan compromiso.
- Recomendar acciones de mejora que permitan contrarrestar la fuga de talentos en Casa Toro – Maquinaria.

### **1.3. METODOLOGÍA Y TEORÍA**

Con el fin de conseguir información de origen primario que sirva de guía para la elaboración del plan de retención de talentos de Casa Toro – Maquinaria para sustentar

los objetivos propuestos se realizará una investigación cuantitativa, la cual tomará en cuenta varios aspectos importantes, que permitirán a su vez, determinar factores importantes para la empresa, entre estos, expectativas y necesidades de los empleados, causales de rotación, nivel de satisfacción en la empresa, etc. Inicialmente se hará una descripción general del tipo de estudio, población objetivo, diseño muestral y herramientas de investigación a utilizar; posteriormente se explicará en detalle la investigación, con el fin de entrar en detalle con los objetivos que se plantearon. Como complemento de la información primaria se contará con fuentes secundarias como los son datos otorgados por la Gerencia de Casa Toro – Maquinaria, libros, internet y opinión de expertos.

### **1.3.1. Tipos de Estudio**

Para recolectar los datos necesarios en dichas investigaciones, se harán 2 tipos de estudio, el cualitativo-descriptivo en unos casos y en otro caso el estudio cuantitativo-descriptivo.

Hair, Bush y Ortinau (2004) determinan las metas de investigación de un estudio cualitativo de la siguiente forma: —Descubrimientos e identificación de nuevas ideas, pensamientos, sentimientos; conocimientos preliminares y comprensión de ideas y objetos (p. 210).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hair, J., Bush R., Ortinau D. (2004). Investigación de mercados. México: Mc Graw Hill.

Por otro lado, estos mismos autores Hair, Bush y Ortinau (2004) definen la investigación cuantitativa como: —Investigación que pone énfasis en preguntas formales normalizadas y en opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios o encuestas aplicadas a muchos entrevistados (p. 209)<sup>2</sup>.

En lo que se relaciona a la selección del tipo de investigación descriptiva, cabe tomar en cuenta los factores que presentan Hair, Bush y Ortinau (2004) con respecto a la selección de dicho tipo de investigación:

...si las preguntas redefinidas de investigación de información están articuladas para contestar interrogantes sobre *quién, qué, dónde, cuándo y cómo* acerca de los miembros o elementos conocidos de la población objetivo o la estructura de mercado que se investiga, el estudioso debe considerar un diseño de investigación descriptiva para reunir los datos primarios que necesita. Si los objetivos generales de investigación son arrojar datos para identificar relaciones significativas, establecer la presencia de verdaderas diferencias o verificar la validez de las relaciones entre los fenómenos de marketing, debe contemplarse el empleo de diseño de investigación descriptiva. (p. 250-251)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Hair, J., Bush R., Ortinau D. (2004). Investigación de mercados. México: Mc Graw Hill.

<sup>3</sup> Hair, J., Bush R., Ortinau D. (2004). Investigación de mercados. México: Mc Graw Hill.

### **1.3.2. Población objetivo**

El grupo de estudio de la investigación serán las personas que laboran en la empresa CasaToro Maquinaria mediante un contrato laboral.

### **1.3.3. Diseño muestral**

Se aplicará una técnica muestral probabilística en el caso de la investigación cuantitativa y descriptiva, tomando en cuenta el concepto presentado por Hair, Bush y Ortinau (2004):

En un plan muestral probabilístico, cada miembro de la población objetivo definida tiene una posibilidad conocida, distinta a cero, de formar parte del grupo de la muestra. El muestreo probabilístico da al investigador la oportunidad de evaluar la existencia de un error muestral. (p. 43)<sup>4</sup>.

### **1.3.4. Fuentes de información**

Existen varios tipos de información, como lo son las primarias y las secundarias. Las fuentes primarias son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez, son fuentes que muestran información original, por otro lado están las fuentes secundarias que presentan información ya

---

<sup>4</sup> Hair, J., Bush R., Ortinau D. (2004). Investigación de mercados. México: Mc Graw Hill.

elaborada, fue generada con anterioridad con otra finalidad que no tiene por qué coincidir con la finalidad de la investigación que se esté realizando, funcionan en muchos casos como un complemento a la información primaria.

### **1.3.5. Herramientas de investigación**

Básicamente la herramienta es la encuesta para el caso de la investigación que se realizará, ya que permite abarcar muestras grandes, su facilidad para aplicarlas y existe una rapidez en la obtención de resultados.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Desde el surgimiento de la Escuela humanista o Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), sicólogo de profesión, se ha tomado en cuenta el comportamiento de los seres humanos como un factor clave que permite incrementar o disminuir el nivel de productividad, según el grado de motivación con el que trabajen.

Es por ello, que cobra gran relevancia el clima organizacional como medición que explica el comportamiento humano en el trabajo. El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional (Gan, 2007).

Este clima Organizacional está ligado directamente a la motivación de los empleados, la cual se refleja en la satisfacción ya que al encontrarse en un ambiente laboral que considere sano y se sienta en un estado de bienestar, responde de una mejor manera a los estímulos, lo que repercute de igual forma en el logro de los objetivos organizacionales.

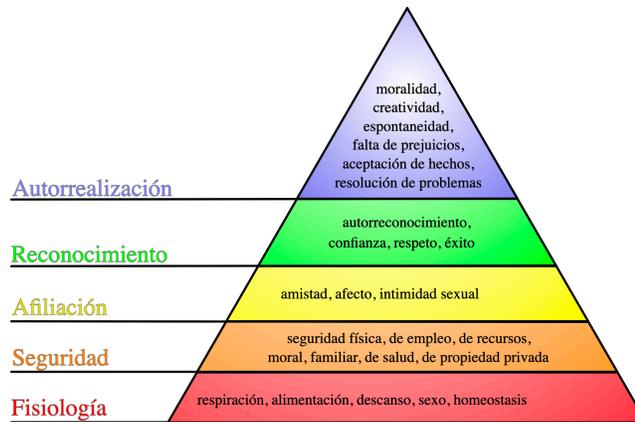
¿Qué es el bienestar?

Para efectos de esta investigación se tomará como definición de bienestar la proferida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en la cual hace referencia a que es el estado en el que “una persona puede realizar sus propias habilidades y puede hacer frente a factores que pueden perturbarla” Para ello, debe haber un equilibrio entre tres (3) ejes a saber: salud mental, salud física y salud social.

Esto indica que para que una persona se sienta en estado de bienestar deben confluír en el mismo momento factores que le permitan sentirse saludable, que está realizando una contribución a su comunidad y que a su vez tiene espacio para el disfrute.

Para Aguado y Riechmann el bienestar de los seres humanos comienza por la satisfacción de las necesidades más básicas y fundamentales, es por ello que las necesidades son la dimensión más importante del bienestar humano, ya que sin estar éstas cubiertas es muy difícil atender al resto de aspectos que determinan una vida buena (como, por ejemplo, las relaciones sociales o la expansión de las libertades) (Aguado & Riechmann, 2012).

Como bien queda establecido en la teoría de las necesidades planteada por Abraham Maslow:



*Gráfico 1 Pirámide de Maslow*

Las personas primeramente buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas, y así van subiendo en la escala de necesidades hasta llegar a la autorrealización. El bienestar se experimenta en la medida en que la persona sienta que sus necesidades están cubiertas.

¿Qué es el talento?

Para efectos de esta investigación, el talento se refiere a habilidades innatas o que han sido desarrolladas por las personas, lo cual les permite desempeñar tareas específicas.

Para efecto empresarial, la gestión del talento humano se refiere a las prácticas y métodos diseñados para lograr detectar, incentivar y fortalecer el talento de los empleados, en busca de lograr empleados comprometidos y disminuir los índices de rotación.

Es por lo anterior que el área de gestión humana o gestión del talento humano ha tomado tanta relevancia en la estrategia de las empresas, ya que ésta debe estar enfocada en entender y gestionar los recursos humanos, mucho más allá de la simple evaluación y contratación de personal, sino que debe propender por lograr un equilibrio entre por una el desarrollo profesional y personal de los empleados, y el crecimiento y éxito de la empresa.

¿Qué es retención de empleados?

La retención de los empleados se define como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal, es decir, el número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado, ya sea voluntaria o involuntariamente (Velázquez, s.f.).

Es por lo anterior, que se formulan planes de retención, en busca de determinar los cargos claves y críticos en las organizaciones y desarrollar estrategias que mitiguen el impacto de la pérdida de talentos que ocupen estas posiciones.

La retención de talentos está dada por el nivel de compromiso que tengan los empleados con la empresa y éste tiene tres (3) principios a saber, según lo expuesto por Caeligh Macneil en su artículo “Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo (MacNeil, 2022)

- Compromiso con la empresa: se basa en el nivel de compromiso de los empleados con la organización en su conjunto, incluyendo cómo se sienten acerca del equipo directivo.
- Compromiso con el gerente: se centra en cómo los empleados se relacionan e interactúan con sus supervisores directos.
- Compromiso con los miembros del equipo y las partes interesadas: se centra en cómo los empleados interactúan con sus compañeros de trabajo.

¿Qué son competencias?

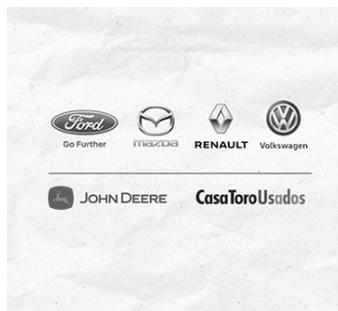
Las competencias laborales son aquellos conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el trabajo. Las competencias profesionales incluyen los conocimientos adquiridos, las capacidades y las actitudes.

Las competencias laborales son un nivel más profundo que la técnica. Mientras que esta última serían los conocimientos para ejecutar una tarea, la competencia profesional es la capacidad para ejecutarla.

## CAPITULO 3. SITUACIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1. EL SECTOR

La empresa Casa Toro lleva 89 años en el mercado colombiano. Su primera concesión la obtuvo en el año 1934 con la marca Ford. A través de los años ha tenido un crecimiento vertiginoso, lo cual le ha permitido tener la concesión de otras marcas de vehículos y convertirse en líder en el mercado automotriz del país.



*Gráfico 2 Unidades de negocio de CasaToro*

En el año 1954, se convierte en importador y distribuidor de tractores de la marca John Deere, teniendo asignada la zona centro y suroccidental del país. En el año 2014, dado el éxito en el manejo que había llevado a través de los años, se le amplió el territorio a todo Colombia, asumiendo como el único importador y distribuidor de Colombia. En el año 2010, la fábrica John Deere le hace una ampliación del portafolio de productos, incluyendo maquinaria construcción. En el año 2016, John Deere Internacional realiza la

compra de las siete (7) empresas alemanas que componen el Grupo Wirtgen y en el año 2017 otorga la importación y distribución a CasaToro también de estas marcas.

En este orden de ideas, CasaToro Maquinaria pertenece a dos (2) sectores industriales a saber: Sector Agrícola y Sector Construcción.

### **3.1.1 Sector Agrícola**

El sector Agrícola en Colombia aportó a la economía en el 2021 alrededor de \$87,4 billones de pesos colombianos, lo que representó un incremento de alrededor del 18% en comparación con lo reportado el año anterior. Dicho sector fue la sexta rama económica que mayor valor aportó al PIB de Colombia. (Banco de la República, 2022).

Las cifras anteriores muestran un sector agrícola creciente y que seguirá teniendo grandes posibilidades de desarrollo toda vez que en el país todavía se carece de tecnologías y procesos de mecanización sostenibles. Ello abre grandes oportunidades a la industria de maquinaria agrícola y sus desarrollos tecnológicos como agricultura de precisión, que vienen desarrollándose en las empresas de maquinaria y que está liderando actualmente la empresa John Deere.

### 3.1.2 Sector Construcción

Tras la crisis económica derivada de la pandemia del coronavirus, una de las apuestas del gobierno colombiano de turno para lograr la reactivación económica fue el sector de la construcción. Es por ello que desde el año 2021 se han venido desarrollando proyectos importantes de infraestructura vial, los cuales han permitido un crecimiento en las ventas de maquinaria de construcción y pavimentación.

Según la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), el sector de infraestructura en Colombia atraviesa uno de sus mejores momentos en la historia del país. La entidad viene trabajando en poner al día los proyectos de la Cuarta Generación de Concesiones (4G), y en la estructuración de la primera ola de un nuevo grupo de proyectos, los de Quinta Generación (5G). Con el programa de 4G se está mejorando y modernizando la calidad de las vías, y los 29 proyectos que lo componen están demostrando resultados tangibles para la ciudadanía y ello se prueba con el promedio de porcentaje de avance de estos proyectos, que ya está por encima del 53 por ciento.

### 3.2. LA EMPRESA

**“Contratamos colaboradores con quienes podemos compartir un plan de vida .”**

Como se dijo anteriormente, CasaToro es una empresa colombiana que lleva 89 años en el mercado y que actualmente tiene cuatro (4) unidades de concesión de vehículos (Mazda, Renault, Ford y Volkswagen) y una distribución de maquinaria agrícola,

construcción y pavimentación representando en Colombia a la marca John Deere. Tiene adicionalmente una unidad de negocios encargada de comercializar vehículos usados y cuenta de igual forma con una Unidad de Servicios Compartidos, la cual se encarga de integrar todos los procesos administrativos, tecnológicos y financieros.

Cada unidad de negocio funciona independientemente de las otras y cada una cuenta con un gerente general que realiza reporte a una Junta Directiva. De igual forma, cuentan con estados financieros independientes. Actualmente cuenta con aproximadamente 3.000 empleados.

### **3.2.1. Misión**

Construir relaciones de largo plazo para generar valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas, en el sector de la movilidad y mecanización sostenibles.

### **3.2.2. Visión**

Responder a los retos sociales y ambientales a través de soluciones de movilidad, mecanización, y proyectos innovadores que aportan al desarrollo de ciudades sostenibles.

### 3.2.3. Propósito

El propósito de CasaToro es generar desarrollo a través de la movilidad y mecanización sostenibles, incluyendo la operatividad responsable.

### 3.2.4. Valores

- **Honestidad:** Las actividades se desarrollan en estricto cumplimiento del marco legal, con los más **altos estándares éticos en los negocios**, el principio universal de buena fe y el respeto por los procedimientos internos.
- **Orientación a resultados:** Nuestras acciones están encaminadas a administrar eficientemente los recursos, lograr la **excelencia operacional** e incrementar cada año la rentabilidad, en beneficio de los accionistas y de la expansión de los negocios, con el cumplimiento de nuestras obligaciones como ciudadanos corporativos en aras del **bienestar general** de la sociedad y del medio ambiente de forma **sostenible**.
- **Enfoque al cliente:** La Empresa está orientada al **servicio al cliente**, lo que supone una búsqueda constante de nuevas formas para satisfacer plenamente y con mayor eficiencia las necesidades de los clientes. El objetivo es **generar confianza en el público consumidor**, con personal altamente calificado y procesos idóneos que garanticen los mejores resultados.

- **Trabajo en equipo:** La Empresa promueve canales de comunicación adecuados que fomentan la retroalimentación y seguimiento a los proyectos, en un **ambiente de trabajo armónico**, que permita el **crecimiento** y promueva la **participación de los integrantes del equipo**.
- **Confianza:** El equipo de trabajo es capaz y actúa de manera adecuada en las diferentes situaciones que se presentan en el **desarrollo de las actividades**.

### 3.2.5. Modelo Estratégico



Gráfico 3 Modelo estratégico CasaToro

Nuestros clientes, nuestra pasión. La innovación y las nuevas tecnologías, acompañadas del respaldo y la calidad de nuestros productos y servicios, nos permitirán ofrecer cada vez más experiencias que trasciendan.

### 3.2.6. Modelo de Gestión por Competencias



*Gráfico 4 Modelo de gestión por competencias CasaToro*

El modelo de gestión por competencias de CasaToro es un desarrollo propio de la empresa, en el cual confluyen todos los procesos de gestión humana, los cuales han sido denominados de la siguiente forma: selección, evaluación de desempeño,

desarrollo, capacitación y compromiso. A este modelo se acoge la unidad de negocio CasaToro Maquinaria.

El proceso de selección tiene como objetivo atraer los mejores talentos que tengan la posibilidad de adaptarse a la cultura organizacional de la organización.

El proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo realizar una medición objetiva del desempeño de las personas que trabajan en la organización.

El proceso de desarrollo tiene como objetivo la creación de programas encaminados a promover el potencial de los empleados.

El proceso de capacitación tiene como objetivo brindar al personal los recursos a nivel de habilidades, blandas y duras, necesarias para el buen desarrollo de sus cargos.

El proceso de compromiso tiene como objetivo mantener una cultura organizacional estable y sana que permita que las personas se sientan en estado de bienestar y deseen permanecer trabajando en la organización.

Este modelo de gestión de competencias ha sido desarrollado para todas las unidades de negocio, por tanto, cada unidad es responsable de adoptarlo y adaptarlo según corresponda.

Las competencias que se han establecido en el modelo de gestión de CasaToro son las siguientes:

**Competencias organizacionales:** Las deben tener todos los empleados de CasaToro y reflejan directamente la cultura organizacional.

- **Construcción de relaciones:** Establecemos relaciones cercanas, de confianza y comprensión con nuestros clientes, proveedores, colegas, jefes y visitantes. Entendemos cada encuentro como la oportunidad de establecer una relación duradera y de beneficio mutuo. Disfrutamos construir relaciones por medio de un excelente servicio.
- **Contribución a los resultados:** “Lo hacemos bien a la primera” porque estamos comprometidos con altos estándares de calidad. Comprendemos las consecuencias de nuestras decisiones para el logro de los objetivos y tomamos en cuenta las lecciones aprendidas para iniciar nuevos proyectos.
- **Innovación:** Nos inspiramos en el entorno cambiante para proponer nuevas ideas y formas de resolver situaciones cotidianas que generen valor agregado a nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios.

**Competencias Específicas por Área:** Son aquellas competencias que caracterizan a los diferentes grupos dentro de la compañía según su responsabilidad dentro de un proceso o nivel dentro de la organización.

## **Competencias de Gerentes, Líderes y Jefaturas:**

- Desarrollo de personas: Inspiramos a nuestros colaboradores a generar experiencias que promuevan su valor personal y profesional motivando el trabajo cooperativo. Fortalecemos el crecimiento profesional de nuestro equipo brindando retroalimentación oportuna y propositiva porque creemos en el potencial de las personas. Lideramos con el ejemplo para que entre todos cumplamos la misión de la compañía.
- Lo Hacemos Posible: Como líderes de la compañía soñamos y construimos nuevas oportunidades de negocio. Administramos los recursos y delegamos con autonomía. Analizamos realidades, definimos responsabilidades y tomamos decisiones que promuevan el logro de resultados rentables y sostenibles.

## **Competencias Cargos Comerciales**

- Credibilidad: Vivimos nuestra promesa de valor “Compre con Confianza”. Nuestro profundo conocimiento del negocio nos permite asesorar a nuestros clientes y establecer compromisos que podamos realizar. Nos apasiona construir relaciones sólidas y de confianza.

- **Negociación:** Cerramos los negocios ofreciendo condiciones justas y equitativas para ambas partes. Resolvemos diferencias y creamos el ambiente propicio para crear acuerdos que fortalezcan la relación con nuestros clientes y que aumenten la rentabilidad de la compañía.

### **Competencias Cargos Taller, Repuestos y Accesorios**

- **Adaptabilidad:** Afrontamos los retos de acuerdo a la realidad del entorno teniendo en cuenta diferentes perspectivas. De manera permanente incorporamos nuevas ideas, sistemas, métodos de trabajo, procedimientos o proyectos que nos permitan anticiparnos y dar respuesta acorde a las situaciones cambiantes.
- **Manejo de Recursos:** Cuidamos y optimizamos el uso de recursos los asignados para cumplir nuestro trabajo. Actuamos con sentido de ahorro en la ejecución de nuestras actividades. Mantenemos organizado el lugar de trabajo (taller, bodega) y disponemos adecuadamente los desechos para cuidar el medio ambiente contribuyendo a la eficacia y rentabilidad de la compañía.

### **Competencias Cargos Administrativos**

- **Análisis de Información:** Aportamos nuestro conocimiento y habilidades para resolver problemas de manera rápida y efectiva ofreciendo las mejores soluciones acordes con las necesidades de la compañía. Nuestra comprensión del negocio y el entorno nos permite apoyar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

- Sentido de Oportunidad: Estamos comprometidos a dar el mayor respaldo a todas las áreas de la compañía, por eso priorizamos nuestras actividades, acciones y recursos para dar respuesta a los requerimientos en los plazos establecidos, procurando agregar valor a las actividades realizadas.

### **3.2.7. La Unidad de Negocio: Maquinaria**

La Unidad de Negocios de CasaToro denominada Maquinaria maneja las concesiones de John Deere tanto Agrícola como Construcción y de siete fábricas de pavimentación que también son propiedad de la empresa John Deere Internacional.

La División de Maquinaria Agrícola, movimiento de tierras y construcción de carreteras tiene 300 empleados ubicados en 7 sedes a nivel nacional. En el año 2021 se comercializaron 1.024 unidades(máquinas agrícolas, construcción y pavimentación), vendieron repuestos por \$60.122 millones y servicios por valor de \$8.158 millones.

La marca de tractores John Deere tiene una participación en el mercado de cerca al 40%. La marca John Deere de equipos de Construcción tiene una participación del 12%. La línea de equipos de pavimentos logró posicionarse como la marca más relevante del mercado, con participaciones en Wirtgen 88%, MS Vögele 65%, MS Hamm 32% y MS Kleemann 14%, MS Ciber 100%

### **3.2.8. Estructura Organizacional**

CasaToro Maquinaria opera con una estructura matricial, toda vez que los equipos tienen varios líderes. Esta unidad está dirigida por un Gerente General, que tiene un staff que le reporta directamente. A su vez, existe un liderazgo en cada regional que debe reportar a un jefe directo del Staff. Esta gerencia tiene a su vez una estructura regional que le reporta administrativamente.

Los ingresos que se producen en CasaToro Maquinaria provienen de tres fuentes:  
 Venta de Maquinaria, Venta de Repuestos y Venta de Servicio.

Para efectos de centro costeo, la unidad de negocio se ha dividido en 3 áreas a saber:  
 VN (Venta de maquinaria), RE (Repuestos) y TM (Taller de Mecánica).

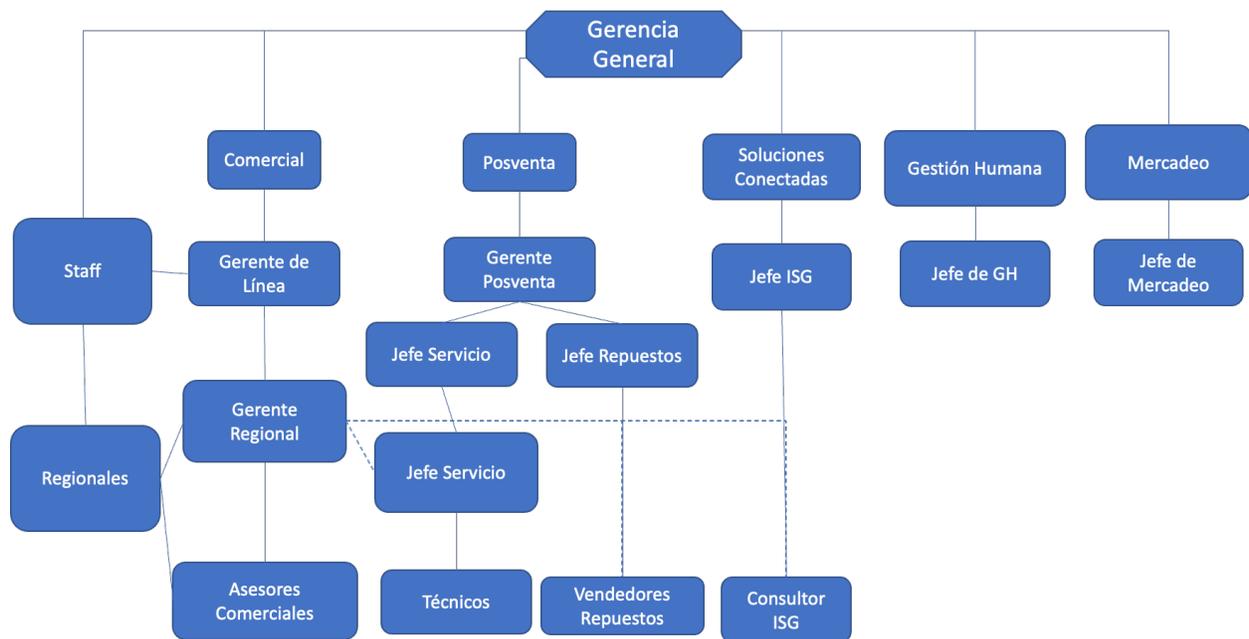


Gráfico 5 Estructura Organizacional CasaToro Maquinaria

## Personal de CasaToro Maquinaria

Regional	JOHN DEERE	JOHN DEERE	Total	
	AGRÍCOLA	CONSTRUCCION	WIRTGEN	general
Barranquilla	3	18		21
Palmira	72	3	1	76
Yerbabuena	48	36	18	102
Ibagué + Neiva	25		1	26
Medellín	5	22	1	28
Montería	14	1		15
Villavicencio +				
Yopal	24	2	1	27
<b>Total general</b>	<b>191</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>295</b>

*Tabla 1 Personal de Maquinaria por Línea de negocio*

El personal en CasaToro Maquinaria se encuentra distribuido en 7 sedes a nivel nacional, siendo la sede principal la de Yerbabuena, ubicada en cercanías a la ciudad de Bogotá, en el municipio de Chía.

## **CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Justificación de la investigación de Clima Organizacional**

El tipo de estudio realizado en esta investigación busca comprender cómo el Clima Laboral incide en la Satisfacción del trabajador de CasaToro Maquinaria. La revisión y análisis de la planificación estratégica de la empresa, así como la consolidación de una base teórica y conceptual desde la cual trabajar, han permitido determinar cuál es el proceso más apropiado para identificar cómo es el comportamiento del Clima Organizacional y la incidencia de este sobre la Satisfacción Laboral.

Es importante resaltar que lo que se está midiendo son percepciones y emociones, por lo tanto no se pretende llegar a resultados verídicos sino reflejar, de acuerdo con la fundamentación teórica establecida en esta investigación, elementos que puedan ser usados en la planeación estratégica del recurso humano de la Organización que lleven a un manejo más humano y moral en el trato con el trabajador en las relaciones de trabajo.

#### **4.1.1. Problema de investigación**

Las organizaciones son y existen por y para las personas, es por ello que existen miles de investigaciones en las cuales se intenta determinar las diferentes motivaciones que hacen que algunas personas sean consideradas como fuera de lo común en

comparación con el promedio del resto del universo.

En busca de estos talentos extraordinarios, las empresas están dispuestas a invertir en estudios que les sirvan de insumo en su intento por tratar de entender el impacto de los individuos, los grupos y en general, la estructura corporativa tienen sobre el comportamiento dentro de la organización.

Es por ello que se deben investigar todos aquellos aspectos que intervienen en los comportamientos de las personas y así corregir los errores que están impidiendo alcanzar los objetivos.

CasaToro Maquinaria es una unidad de negocio de la empresa CasaToro que lleva más de 50 años en el mercado y que trae consigo una cultura organizacional que se ha construido a través de los hábitos, creencias, valores y tradiciones, que se han establecido a través de los años. Es por ello importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para que la Unidad de Negocio pueda cumplir con la promesa de compra de CasaToro, “Compre con Confianza”, ya que la única manera de lograr que los empleados cumplan con este “mantra” es mediante el involucramiento y compromiso que les genere la Empresa, es decir, que en la medida en que los empleados se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados y recompensados por el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de manera óptima y permite alcanzar los objetivos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos organizacionales.

#### **4.1.2. Planteamiento del problema de investigación**

La investigación y análisis del Clima Organizacional en la compañía de maquinaria agrícola, construcción y minería Casa Toro de Bogotá, puede determinar las causales que están impactando los índices de rotación de personal y frenaría la fuga de conocimientos.

#### **4.1.3. Diseño de la investigación**

Se ha diseñado una encuesta teniendo tres (3) dimensiones a saber:

- Aspectos individuales: Busca determinar el cómo se siente cada individuo con respecto a aspectos trascendentales del SER., en otras palabras, se busca establecer qué tanto sienten los colaboradores que se están satisfaciendo sus

necesidades basadas en la escala de la pirámide de Maslow (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorealización), explicadas en el capítulo 2.

Al evaluar los aspectos individuales se pretende entender el cómo se siente cada individuo para llegar a una construcción colectiva y de allí poder realizar la evaluación desde la óptica de agrupación.

- Aspectos equipo de trabajo: Busca determinar el cómo se siente cada individuo con respecto al grupo o equipo de trabajo con el cual interactúa.

Al analizar estos aspectos de equipo, se pone en consideración la percepción que tienen los individuos con respecto al liderazgo que ejercen los jefes de la organización y cómo se vive y siente la convivencia.

- Aspectos de organización: Los aspectos de Organización buscan establecer el cómo se sienten los individuos con respecto a la empresa en que trabajan y las políticas que deben cumplir por pertenecer a ella.

El análisis de este aspecto busca determinar si las personas valoran trabajar en la empresa, pero su insatisfacción, si ésta existiera, es producto del grupo con que debe interactuar.

#### **4.1.4. Desarrollo de la metodología**

La escala Likert es un método de medición de actitudes diseñado por Rensis Likert en 1932 para medir las actitudes. Resulta propicia para la búsqueda planteada en esta investigación porque justamente lo que se quiere analizar es la actitud o reacción de los trabajadores de la empresa CasaToro Maquinaria en relación con el Clima Organizacional. Sobre la escala Likert, la cual se aplica por medio de una encuesta que consta de 30 preguntas, también es importante decir que se presenta en un formato conformado por una serie de afirmaciones ítems que hacen relación al tema abordado. Se trata de una encuesta que permite tener un rango mayor de respuesta considerando que lo que se va a medir y los datos que se van a obtener conciernen a percepciones subjetivas. La escala utilizada es la siguiente:

Valore en una escala de 1 a 5 (5 muy satisfecho),(1 muy insatisfecho) cómo se siente con cada una de las siguientes premisas.

#### **4.1.5. Población y muestra**

El universo de la población corresponde a las 295 personas que laboran en la unidad de negocio CasaToro Maquinaria. Para que haya fiabilidad en el proceso, se calcula la muestra con una probabilidad de error del 3% y un nivel de confianza del 95% en 232 personas.

#### 4.1.6 Resultados y Hallazgos

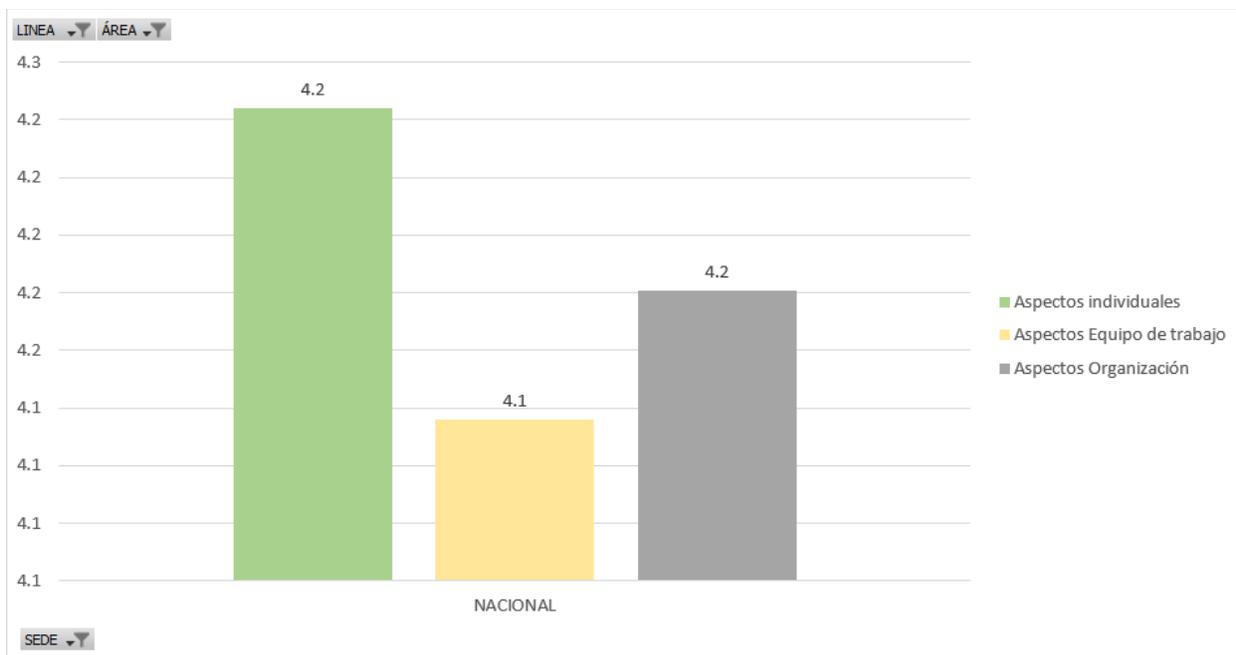
##### Resultado General

La encuesta fue respondida por 242 personas de 295 habilitadas para realizarla. Es decir, aproximadamente el 83% de las personas realizó la encuesta. Para que la muestra sea confiable requería de la respuesta de 232 personas, al superar ese número, se considera una muestra válida para la realización de la investigación.

Para efectos de la evaluación, se considera la siguiente escala:

ESCALA DE EVALUACIÓN	
5 - 4.5	SOBRESALIENTE
4.4 - 3.5	ACEPTABLE
3.4 - 1	INSUFICIENTE

*Tabla 2 Escala de Evaluación*



*Gráfico 6 Resultado General*

El resultado general de la encuesta en aspectos individuales dio 4.2, en equipo de trabajo 4.1, aspectos organización 4.2. Esto permite inferir que de acuerdo con la escala de calificación en general la Empresa se encuentra en una calificación aceptable. Ninguno de los aspectos evaluados se encuentran en nivel sobresaliente, por tanto, es conveniente desarrollar planes y programas que permitan incrementar los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados.

Realizando una revisión por regional se encuentra lo siguiente:

SEDE	Aspecto individual	ANÁLISIS GENERAL	Aspecto Equipo trabajo	Aspecto Organización
BARANQUILLA	4,3	4,1	4,1	4,1
IBAGUE-NEIVA	4,4	4,4	4,4	4,3
ITAGUI	4,46	4,4	4,4	4,6
MONTERIA	3,6	3,5	3,5	3,7
PALMIRA	4,3	4,2	4,2	4,3
VILLAVICENCIO-YOLI	4,2	4,1	4,1	4,2
YERBABUENA	4,1	4,1	4,1	4,0

se puede observar que en cuanto al aspecto individual ninguna de las sedes se encuentran totalmente satisfecha con los aspectos individuales de la compañía, la mas cercana a una calificación sobresaliente es Itagui con el 4,46, los trabajadores están en una posición neutra, la cual tiene una oportunidad de mejora con las estrategias adecuadas

En cuanto al aspecto de equipo de trabajo, ninguna sede se siente altamente satisfecha, esto quiere decir que se deben buscar estrategias de mejora que fortalezcan el trabajo en equipo

En el ámbito organizacional se puede evidenciar que la única sede en la cual se logra un puntaje relativamente optimo es Itagui, sin embargo este solo esta unos decimales sobre la media, por ende la compañía debe realizar un plan de mejora continua en el que se logre aumentar el compromiso laboral

Tabla 3 Resultado por Regional

Analizando a profundidad cada uno de los aspectos, se encuentra lo siguiente:

## Aspectos Individuales

### Análisis Nacional

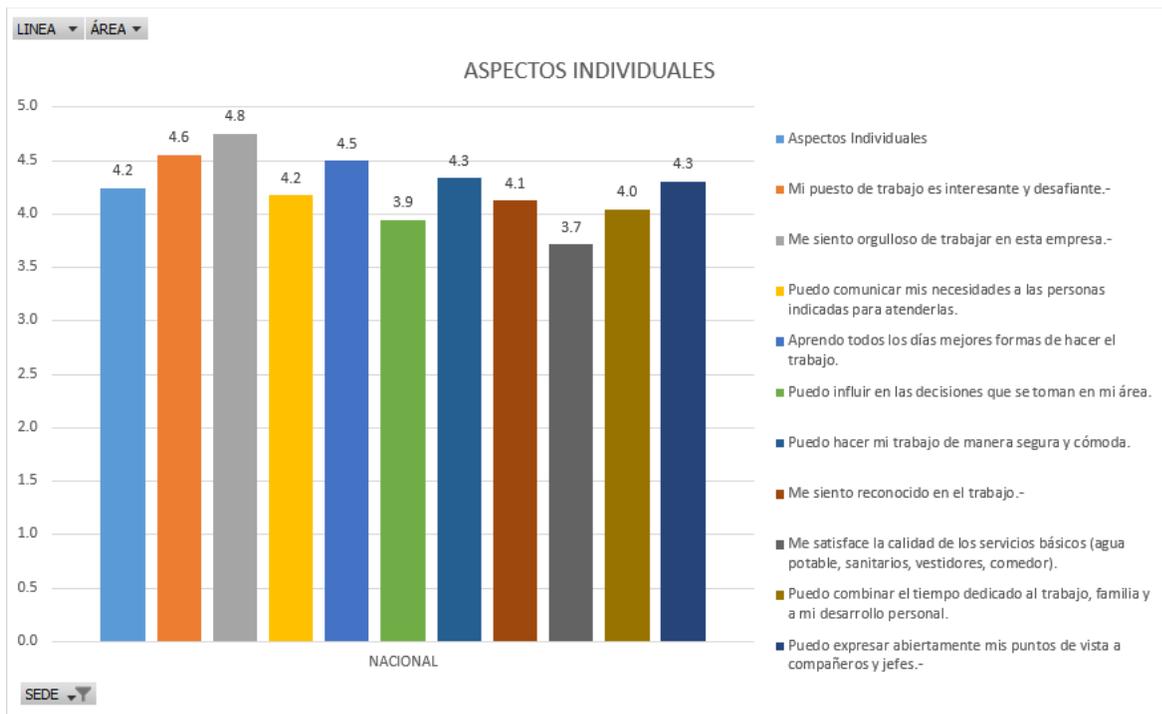


Gráfico 7 Aspectos Individuales

El promedio general de los aspectos individuales fue de 4,2. La pregunta que tuvo la calificación más baja es “Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitario, vestidores, comedor) con 3,7.

Realizando una evaluación más amplia de este aspecto, se encuentra que las instalaciones de las sedes presentan grandes deficiencias de tipo confortabilidad, lo que no permite a los empleados sentirse plenos y felices a este respecto.

La siguiente área que tuvo una percepción baja fue “Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área” con 3,9. Esto nos da a entender que las personas sienten que no son consultadas a la hora de tomar decisiones.

Otra de las preguntas que estuvo por debajo del promedio general es “Me siento reconocido en el trabajo” con 4,1, que a pesar de poder considerarse como una calificación alta, es importante tomar en cuenta, dado que permite ampliar las oportunidades de mejora.

Por otro lado, los aspectos mejor calificados son:

“Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa” con 4,8, lo cual da indicaciones que las personas sienten un grado alto de satisfacción al manifestar que forman parte de CasaToro Maquinaria.

Lo sigue en calificación la pregunta “Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante”, con 4,6, lo cual permite inferir que la experiencia de trabajar en CasaToro Maquinaria es vista por los colaboradores como una gran oportunidad de acelerar su desarrollo profesional.

En la escala de calificación sigue como categoría más alta la pregunta “Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo” con 4,5. Esta calificación ligada a la respuesta anterior da a entender que definitivamente CasaToro Maquinaria es considerada una empresa que permite a sus empleados desarrollarse y crecer.

### **Aspectos Equipo de Trabajo**

### **Análisis Nacional**

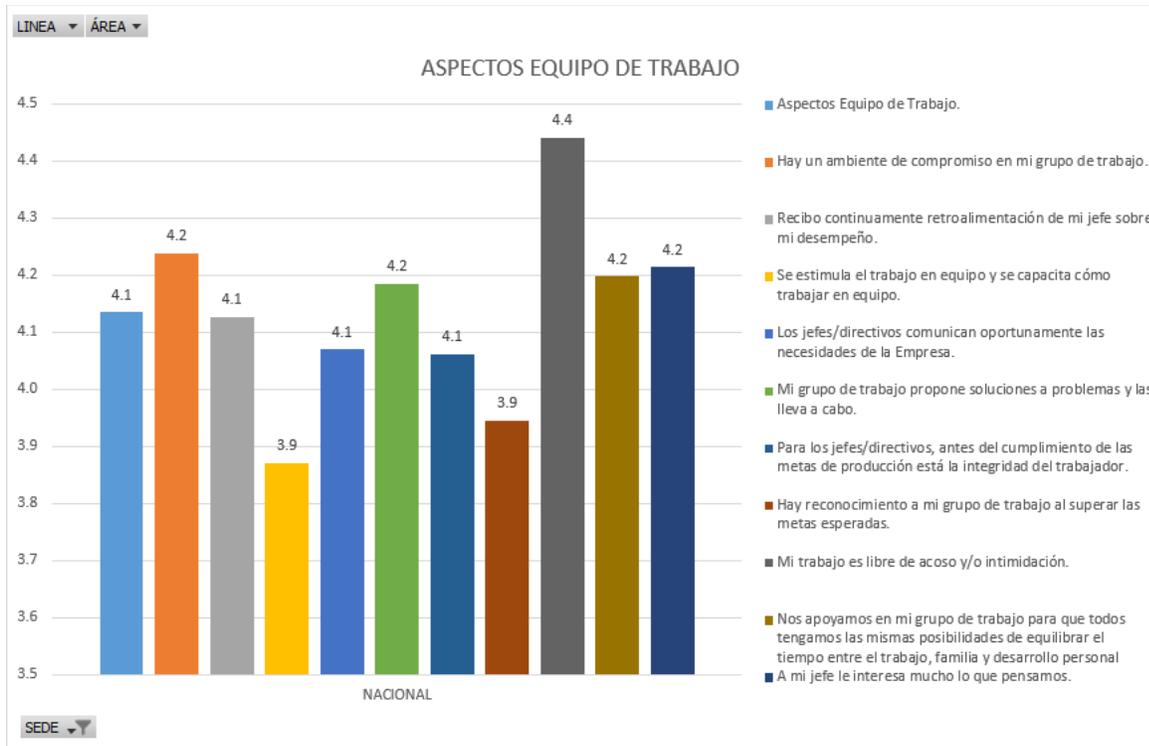


Gráfico 8 Aspectos Equipo de Trabajo

En los aspectos referentes al equipo de trabajo se encuentra que:

### 1. Calificaciones más bajas

Las puntuaciones más bajas corresponden a “Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo” con 3,87, seguido de “Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas” con 3,94, En este orden de ideas, encontramos reincidente el punto de sentirse reconocidos, tanto de forma individual como de forma grupal.

### 2. Calificaciones más altas

Las puntuaciones más altas corresponden a “Mi trabajo es libre de acoso e intimidación” con 4,4 y se encuentran varios aspectos con calificaciones similares a saber:

- Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo con 4.24
- A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos con 4.22
- Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal con 4,2.
- Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo con 4,18.

Estas variables de calificación más alta dan a entender que las personas se sienten tranquilas con respecto a comportamiento de acoso, lo que denota una coherencia entre las políticas de la empresa y lo que sienten los empleados.

De igual forma se logra percibir una importante cohesión en los grupos de trabajo y una buena percepción con respecto al liderazgo.

## **Aspectos Organización**

## **Análisis Nacional**



Gráfico 9 Aspectos Equipo de Trabajo

En los aspectos de la organización, se encuentra que el aspecto que mejor calificaron los empleados es “CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal” con 4,4. Este es el único aspecto que se ubica por encima del promedio general que fue 4,2.

Hay un par de aspectos calificados muy cercano al promedio, como:

1. CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras, con 4,20.
2. Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados, con 4,16.

## Análisis Individual por Regional

BARRANQUILLA	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↑	4,6
	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	4,7
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	↑	4,7
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	→	4,4
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	→	4,4
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	→	4,3
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	→	4,2
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	→	4,1
	Me siento reconocido en el trabajo.-	→	4,0
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	→	3,7
			4,3

*Tabla 4 Aspectos Individuales Regional Barranquilla*

En la sede de Barranquilla el personal se siente cómodo en su puesto de trabajo, se siente en gran medida orgulloso de trabajar en la empresa, esto se puede relacionar al impacto que la marca genera en el mercado, adicionalmente no presentan disgustos en cuanto a las áreas comunes de la empresa, sin embargo estos factores se encuentran cerca de una evaluación "básica", por lo cual se deben evaluar oportunidades de mejora.

Se deben mejorar en esta sede el nivel de participación del trabajador en su área, ya que este no se siente conforme en gran medida con el rol que juega en la toma de decisiones, se siente olvidado o poco importante en su cargo, generándole inconformidades a futuro o una rivalidad con compañeros que jueguen y no se sienten en confianza de comunicar sus necesidades, por otra parte se deben tener en cuenta la carga laboral de cada puesto de trabajo, evitando que esta genere un desequilibrio entre el horario laboral y la vida personal del trabajador, (llegar a trabajar en casa).

IBAGUE - NEIVA	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↑	4,6
	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	4,6
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	↑	4,6
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	↑	4,5
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	→	4,4
	Me siento reconocido en el trabajo.-	→	4,4
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	→	4,4
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	→	4,4
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	→	4,2
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	→	4,0
			4,4

*Tabla 5 Aspectos Individuales Regional Ibagué*

En Ibagué, la mayor parte del personal se siente cómodo con sus funciones actuales y buscan formas de parametrizar su trabajo para que este sea más llevadero (cuentan con capacitación constante), adicionalmente la empresa cuenta con un posicionamiento de marca significativo el cual los hace sentir orgulloso de trabajar en nuestra compañía.

El personal de Ibagué, según nuestra escala de evaluación se siente proporcionalmente satisfecho en aspectos de reconocimiento de personal, es decir se sienten desatendidos en la toma de decisiones y se cohiben de expresar sus necesidades, tal vez por no sentirse escuchados en ocasiones posteriores, adicionalmente en cuanto a infraestructura, no se sienten totalmente conformes con los servicios básicos que ofrece la sede, este aspecto puede generar falta de interés por parte del trabajador para asistir a la sede y en el peor de los casos el colaborador puede perder significativamente el sentido de pertenencia hacia la organización.

ITAGUI	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	5,0
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	↑	4,9
	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↑	4,7
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	↑	4,7
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	↑	4,6
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	↑	4,5
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	→	4,3
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	→	4,3
	Me siento reconocido en el trabajo.-	→	4,2
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	↓	3,4
			4,5

*Tabla 6 Aspectos Individuales Regional Itagüí*

Itagüí es una de las sedes con más aspectos positivos en cuanto a comunicación asertiva, podemos observar que los trabajadores se encuentran en constante capacitación, buscan métodos que les permitan ser más productivos en su trabajo y están satisfechos porque sus puntos de vista son escuchados.

Sin embargo algunos de los trabajadores consideran que aunque expresen sus puntos de vista y estos sean escuchados no se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones, este factor se debe tener en cuenta debido a que con el paso del tiempo los trabajadores pueden cohibirse de expresar sus ideas por temor o resignación de que estas no sean tomadas en cuenta, adicionalmente los trabajadores podrían contar con una carga laboral pesada, debido a que algunos de ellos no pueden encontrar un equilibrio en su vida laboral y familiar.

Por ultimo uno de los aspectos críticos de esta sede son los servicios básicos que se otorgan a los trabajadores, ya que es la calificación más baja.

	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	→	4,2
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	→	4,0
	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	→	3,8
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	→	3,8
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	→	3,5
MONTERIA	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	→	3,5
	Me siento reconocido en el trabajo.-	↓	3,5
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	↓	3,4
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	↓	3,3
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	↓	3,3
			3,6

*Tabla 7 Aspectos Individuales Regional Montería*

Montería es la sede más inconforme en cuanto al aspecto individual, pues los trabajadores se sienten relativamente conformes de trabajar aquí, esto puede deberse a la capacitación constante que brinda la marca, pero esto se puede ver afectado por temas como la calidad de los servicios básicos, adicionalmente el trabajador debe sentirse en la libertad de expresar sus opiniones sin temor a ser juzgado o rechazado por estas mismas.

Se debe tener en cuenta la carga laboral, ya que algunos de los trabajadores se encuentran inconformes con esta, adicionalmente se podría plantear la estrategia de generar un cronograma de metas planteada en el análisis general, o tener en cuenta la posibilidad de crear una zona de esparcimiento que les permita a los trabajadores desconectarse en su hora de almuerzo de las preocupaciones laborales y luego regresen con más energía a sus funciones.

PALMIRA	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↑	4,7
	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	4,9
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	→	4,2
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	↑	4,6
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	→	4,1
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	→	4,5
	Me siento reconocido en el trabajo.-	→	4,2
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	→	3,8
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	→	4,2
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	→	4,5
			4,3

*Tabla 8 Aspectos Individuales Regional Palmira*

En esta sede se puede evidenciar que casi en su totalidad el personal siente orgullo de la compañía, adicionalmente están conformes en gran medida con su puesto de trabajo y con los retos a los que se enfrentan diariamente.

Pero, por otra parte, al igual que en la mayoría de las sedes el personal no se encuentra conforme con los servicios básicos de la compañía e igualmente hay que evaluar la carga laboral de las personas.

VILLAVICENCIO-YOPAL	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↑	4,5
	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	4,8
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	→	4,2
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	↑	4,5
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	→	3,8
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	→	4,3
	Me siento reconocido en el trabajo.-	→	4,3
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	→	3,8
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	→	4,0
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	→	4,2
			4,2

*Tabla 9 Aspectos Individuales Regional Villavicencio*

En esta sede, los trabajadores, en su mayoría, están comprometidos con la marca, y están constantemente indagando formas de ser más productivos laboralmente, sin embargo su entorno no es muy favorable desde su punto de vista pues unas de las calificaciones más bajas son los servicios básicos, que a largo plazo pueden generar

desanimo y la influencia que tiene en la toma de decisiones, se deben buscar estrategias para mejorar este aspecto y que el trabajador se sienta una pieza clave dentro del organigrama (trabajador destacado del mes o del semestre).

YERBABUENA	MI puesto de trabajo es interesante y desafiante.-	↔	4,5
	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.-	↑	4,7
	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.	↔	4,1
	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	↔	4,4
	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	↔	3,9
	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.	↔	4,2
	Me siento reconocido en el trabajo.-	↔	4,0
	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	↓	3,5
	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.	↔	3,9
	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.-	↔	4,2
			4,1

*Tabla 10 Aspectos Individuales Regional Yerbabuena*

En Yerbabuena los trabajadores se encuentran en una posición neutra, convirtiendo a futuro algunos aspectos en amenaza u oportunidad; esta sede cuenta con el puntaje más alto en el orgullo que genera trabajar en esta compañía, sin embargo, no esta conforme principalmente con la calidad de los servicios básicos y áreas comunes de la sede, generando inconformidad y desanimo en los trabajadores, ya que es de vital importancia estar en un ambiente donde el trabajador se sienta cómodo para que este pueda desempeñar mejor sus labores y ser más productivo.

Por otra parte, la carga laboral de algunos trabajadores supera el tiempo de su horario laboral, es decir al presentarse actividades que deben resolver diariamente, los trabajadores acaban llevando trabajo diario a casa, y, cabe la posibilidad de que el trabajador no se haya adaptado totalmente y no haya encontrado el ritmo de trabajo adecuado, para lo cual sería conveniente ofrecer una capacitación de "cómo manejar el cronograma personal" o "como organizarse semanalmente".

Por último, algunos de los colaboradores se sienten desatendidos o poco involucrados en la toma de decisiones, esto se podría lograr con una reunión periódica en la cual el equipo de trabajo del área pueda realizar una lluvia de ideas pertinente a las metas mensuales trazadas que permitan elegir las mejores alternativas para la toma de decisiones

### Análisis Equipo de Trabajo por Regional

BARRANQUILLA	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	4,4
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	4,3
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	4,2
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	4,2
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	4,1
	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	4,0
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	3,9
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	3,9
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	3,9
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	3,7
		4,1

*Tabla 11 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Barranquilla*

En el aspecto de trabajo en equipo de Barranquilla, se encuentra en una calificación media, pues los trabajadores no se encuentran en acuerdo ni desacuerdo en temas como la retroalimentación que se brinda una vez es entregado el trabajo, el equilibrio que brinda el jefe entre la importancia del trabajador como persona y las tareas que entrega, este aspecto se debe tener en cuenta debido a que el trabajador se puede sentir presionado a entregar su trabajo pasando por encima de su capacidad de rapidez para realizar un proceso, generando estrés laboral y dañando el ambiente de trabajo, adicionalmente el trabajador no puede contrarrestar este sentimiento una vez culmina una actividad, pues

el siente cierto nivel de satisfacción interna pero el agradecimiento o felicitación por parte de su jefe u equipo de trabajo no es el esperado.

IBAGUE - NEIVA	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	↑	4,6
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	↑	4,5
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	→	4,4
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	→	4,4
	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	→	4,4
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	→	4,4
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	→	4,4
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	→	4,3
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	→	4,2
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	→	4,2
		→	4,4

*Tabla 12 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Ibagué*

En esta sede el trabajador se siente comprometido en el proceso de llegar a una meta común, pero en algunos aspectos como la toma de decisiones no se sienten con voz y voto, esto se podría mejorar por medio de reuniones grupales, en la que se deleguen funciones y se determine una lluvia de ideas para asignar funciones de acuerdo con la capacidad del trabajador.

ITAGUI	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	↑	4,7
	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	↑	4,6
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	→	4,5
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	→	4,5
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	→	4,4
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	→	4,3
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	→	4,3
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	→	4,3
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	→	4,2
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	→	4,1
		→	4,4

*Tabla 13 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Itagüí*

En Itagüí el trabajador se siente comprometido con el desarrollo de las actividades y su rol dentro del grupo, sin embargo una parte del personal considera que la carga laboral dentro el equipo no se realiza proporcionalmente, y no cuentan con el respaldo de su equipo u orientación para lograr realizar procesos más rápidamente, adicionalmente no sienten que la retroalimentación de su trabajo sea la esperada o sea totalmente enriquecedora para que el trabajador pueda tener en cuenta que aspectos debe mejorar.

MONTERIA	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	→ 4,1
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	→ 3,8
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	→ 3,8
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	→ 3,7
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	→ 3,5
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	↓ 3,5
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	↓ 3,3
	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	↓ 3,3
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	↓ 3,2
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	↓ 2,8
	→ 3,5	

*Tabla 14 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Montería*

En esta sede, el personal no está satisfecho con la gestión que se maneja en los equipos de trabajo, se evidencia falta de comunicación y buenas relaciones entre el personal, Aparentemente no se da una retroalimentación del trabajo constante generando incertidumbre en que aspectos se deben moldear, por último no hay una participación activa o una lluvia de ideas que permita llegar a un acuerdo común.

PALMIRA	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	↑	4,6
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	→	4,4
	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	→	4,3
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	→	4,3
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	→	4,2
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	→	4,1
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	→	4,1
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	→	4,1
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	→	3,9
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	→	3,9
	→	4,2	

*Tabla 15 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Palmira*

En la sede de Palmira, se deben implementar capacitaciones de trabajo en equipo por medio de espacios que fortalezcan la relación y mejoren la comunicación, adicionalmente sería conveniente implementar charlas sobre delegación de funciones y manejo de personal a los jefes, para que estos mejoren sus habilidades de liderazgo, esta estrategia podría mejorar la comunicación y demostraría la importancia de una correcta y constante retroalimentación al equipo de trabajo, además se pueden dar reconocimientos al equipo o área de trabajo que logre cumplir las metas trazadas en cierto periodo.

VILLAVICENCIO-YOPAL	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	→	4,4
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	→	4,2
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	→	4,2
	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	→	4,2
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	→	4,1
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	→	4,0
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	→	4,0
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	→	4,0
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	→	4,0
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	→	3,8
	→	4,1	

*Tabla 16 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Villavicencio*

En Villavicencio las categorías relacionadas con trabajo en equipo tienen una calificación baja y se puede observar que los trabajadores no se sienten reconocidos ni estimulados cuando llega a cumplir una meta trazada, adicionalmente manifiestan que no se les da una retroalimentación que le permita autoevaluarse y crecer profesionalmente, además no cuentan con un espacio donde puedan comunicar sus ideas en pro de fortalecer el trabajo en equipo.

YERBABUENA	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación	4,4
	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	4,2
	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	4,2
	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	4,1
	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa	4,1
	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	4,0
	Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.	4,0
	Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador	4,0
	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	4,0
	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo	3,8
	4,1	

*Tabla 17 Aspectos Equipo de Trabajo Regional Yerbabuena*

En Yerbabuena, al igual que en la mayoría de sedes se puede inferir de la encuesta que los trabajadores no se sienten reconocidos en los momentos en que logran cumplir óptimamente con sus funciones (que el equipo se destaque de los demás), adicionalmente no se cuenta con una retroalimentación por parte de algunos jefes hacia sus colaboradores, impidiendo una comunicación asertiva y demoras en los procesos (no hay retroalimentación, no hay autoevaluación, estancamiento en procesos), por último, se debe hacer una evaluación de la carga laboral otorgada a cada miembro.

## Análisis Regional aspectos Organización

BARRANQUILLA	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	4,8
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	↑	4,5
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,3
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	4,1
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	4,1
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	4,0
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	3,9
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	3,8
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	3,8
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	3,8
	→	4,1	

*Tabla 18 Aspectos Organización Regional Barranquilla*

En cuanto a nivel organizacional la sede de Barranquilla cumple en gran medida con los acuerdos dialogados a sus colaboradores, sin embargo no se encuentran altamente satisfechos en las condiciones de trabajo sean seguras esto tal vez se deba a que los trabajadores consideran que se deben mejorar la seguridad y salud en el trabajo (ergonomía, protección personal), y, por último, como se pudo observar a lo largo del análisis de cada aspecto, algunos de los trabajadores se encuentran insatisfechos con su carga laboral.

IBAGUE - NEIVA	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	4,6
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	↑	4,5
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	4,4
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	4,4
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	4,3
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	4,3
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	4,3
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	4,2
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,2
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	4,2
	→	4,3	

*Tabla 19 Aspectos Organización Regional Ibagué*

En Ibagué los trabajadores están conformes en cuanto al cumplimiento de la empresa con sus acuerdos, sin embargo, se debe mejorar los espacios que se les brindan a los

colaboradores para que estos puedan expresar sus ideas abiertamente, adicionalmente no se sienten incluidos a la hora de difundir información del cumplimiento de metas.

ITAGUI	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	5,0
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	↑	4,7
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	↑	4,6
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	↑	4,6
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	↑	4,6
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	↑	4,6
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	4,5
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	4,4
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,4
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	4,4
	↑	4,6	

*Tabla 20 Aspectos Organización Regional Itagüí*

En Itagüí, como se pudo observar en el análisis las personas individualmente están satisfechas con su trabajo y funciones asignadas, sin embargo los servicios básicos podría ser una de las razones principales por las cuales estos no estén altamente satisfechos con las condiciones de trabajo, por otra parte si bien los trabajadores se sienten cómodos con sus tareas asignadas, hace falta un análisis y retroalimentación constante por parte de su jefe, con el propósito de hacer crecer el personal profesional y personalmente, teniendo en cuenta una felicitación o reconocimiento cada vez que se destaque de los demás por realizar sus funciones .

MONTERIA	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	→	4,4
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	→	4,1
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	3,8
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	3,8
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	3,8
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	3,7
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	3,7
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	3,6
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	↓	3,4
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	3,7

*Tabla 21 Aspectos Organización Regional Montería*

Montería es una de las sedes que debe tener una intervención profunda puesto que el personal se encuentra significativamente inconforme con la mayoría de aspectos, los colaboradores se sienten desatendidos en cuanto a la importancia que se les da en la toma de decisiones, su carga laboral, retroalimentación constante, servicios básicos y áreas comunes.

PALMIRA	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	4,8
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	↑	4,6
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,5
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	4,3
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	4,2
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	4,2
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	4,2
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	4,2
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	4,2
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	4,0
		→	4,3

*Tabla 22 Aspectos Organización Regional Palmira*

En Palmira existe inconformidad con las capacitaciones que se brindan, sin embargo esto se puede asociar a la falta de tiempo de los trabajadores para abrir un espacio en su agenda que les permita desarrollar estas actividades que potencializan su desarrollo, por otra parte se logra evidenciar que al igual que en las demás sedes el personal no se siente en la libertad de opinar abiertamente.

VILLAVICENCIO-YOPAL	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	4,7
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	→	4,3
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,2
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	4,2
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	4,2
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	4,2
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	4,2
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	4,1
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	4,1
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	4,0
		→	4,2

*Tabla 23 Aspectos Organización Regional Villavicencio*

En esta sede, se debe tener en cuenta darle la importancia o atención al trabajador al lograr trazar una meta de manera óptima, evitando que el trabajador se sienta menospreciado y esto genere conductas negativas a futuro, lo que recaería en un ambiente inestable donde no hay paso a la creatividad, pensamiento de mejora continua y resultados mediocres

YERBABUENA	En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	↑	4,5
	CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	→	4,2
	CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	→	4,1
	CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras	→	4,0
	Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados	→	4,0
	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	→	3,9
	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	→	3,8
	En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	→	3,8
	CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.	→	3,8
	Reglas y sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	→	3,8
		→	4,0

*Tabla 24 Aspectos Organización Rwegional Yerbabuena*

Yerbabuena, desde la perspectiva de algunos de sus trabajadores no cuenta con las herramientas adecuadas para un cambio constante, los trabajadores están en un camino que los dirige hacia lo rutinario, necesitan enfrentarse a nuevos retos que les permitan demostrarse a sí mismos y a la compañía de que están hechos, esto no quiere decir que se deba aumentar su carga laboral, por el contrario se trata de una retroalimentación constante que permita a los miembros autoevaluarse y superar los obstáculos que les impiden avanzar profesional y personalmente.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- Es importante tener en cuenta que la mayor ventaja que tiene la empresa para considerar cualquier plan de retención es la respuesta con mayor puntaje la cual reza “Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía”, con un puntaje de 4,8. Al ahondar en el por qué las personas se sienten de esa forma con respecto a la empresa se encuentra que los colaboradores valoran el sentido de seguridad que les da pertenecer a una empresa que cuenta con los recursos financieros para soportar cualquier crisis. De hecho, en las entrevistas realizadas varias personas manifestaron que durante la pandemia la empresa se encargó de proteger los empleos y de salvaguardar la salud de todos los empleados.
- En el mismo sentido que el punto anterior se encuentra la pregunta “Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante” con una calificación de 4,6, lo que indica que las personas se sienten satisfechas con el nivel de reto que proviene del desarrollo de sus cargos.
- Otro punto que tuvo una calificación sobresaliente es “aprendo todos los días mejores formas de realizar las cosas” Estos tres puntos tomados en conjunto

permiten dar a entender que las personas en sus aspectos individuales y personales se sienten satisfechos con la Empresa y con los cargos que realizan y que tienen la motivación necesaria para mejorar día a día en la realización de sus funciones.

- Ahora bien, la satisfacción que sienten las personas con respecto a los puntos anteriores se ve deteriorada cuando deben realizar sus labores en un ambiente poco confortable y sin los recursos óptimos como sillas ergonómicas, pantallas para proyección de los portátiles, mouses, teclados, etc.; y que no les brinda espacios lúdicos y cómodos para los momentos de pausa, tal es el caso de las zonas de comedores y cafeterías.
- De igual forma, se logra ver cierta insatisfacción con respecto a que los colaboradores no se sienten parte de las decisiones que se toman en la Organización. Para ello se recomienda trabajar la comunicación entre áreas brindando oportunidades para relacionarse, por ejemplo, con actividades de fortalecimiento de equipos y proyectos entre diferentes departamentos.
- El anterior punto va de la mano con los aspectos de Trabajo en equipo, dado que, si bien es cierto el puntaje general fue de 4,1, no hay ninguna pregunta que haya obtenido un puntaje sobresaliente. Esto hace inferir que en temas de construcción de equipos de alto rendimiento hay una gran oportunidad para la empresa.
- En los aspectos relacionados a la Empresa se reitera el compromiso que tienen los empleados con la organización, sin embargo, preocupa que no haya calificaciones sobresalientes en estos puntos y que las preguntas relacionadas con la comunicación de metas y objetivos se encuentran por debajo del promedio

de la categoría. Esto, claramente denota un problema de liderazgo que debe ser tratado.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Además de las recomendaciones ya planteadas en el análisis de la investigación, se adicionan las siguientes:

- Se deben analizar las instalaciones y revisar elementos como sillas y escritorios, toda vez que este punto fue manifestado por la generalidad de las regionales.
- Es importante aclarar que en CasaToro Maquinaria no existe una segmentación de los empleados que permita generar acciones a públicos específicos, sino que todas las estrategias que se han implementado provienen de la Unidad de Servicios Compartidos, las cuales se replican para todas las personas de la línea, por lo que es recomendable realizar un análisis etario para establecer estrategias por grupo de edad, teniendo en cuenta los diferentes grupos que intervienen en la empresa.
- Realizar actividades que incentiven en trabajo en equipo, ya que en muchas regionales se encuentran en una calificación básica.

## CONCLUSIONES

- Las calificaciones otorgadas en la encuesta de clima organizacional dan cuenta que la Empresa está en un nivel aceptable de satisfacción y compromiso de los empleados.
- Se logra identificar que las personas sienten un compromiso importante hacia la empresa pero no hacía el trabajo que desarrollan. Esto debe ser contrarrestado trabajando principalmente en los aspectos de Trabajo en Equipo.
- Las personas mayoritariamente sienten que la empresa no está cubriendo todas sus necesidades basados en la pirámide de las necesidades de Maslow. Si tuvieramos que ubicarlos en las categorías de ésta, se debe trabajar en reconocimiento y autorrealización.
- Los objetivos planteados en esta investigación fueron cumplidos, sin embargo, teniendo en cuenta que las encuestas dan cuenta de un momento específico y la medición se basa en las emociones que las personas estaban experimentando en ese momento, es pertinente realizar sondeos frecuentes para revisar que el plan de acción que se desarrolle está generando un impacto positivo en el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”, Estudios Gerenciales, 23(103). Universidad ICESI, pp. 39-64.
- Pardo, Nelson Abdul (2013) El impacto de la felicidad en la productividad, Revista Empresarial y Laboral, Vol. (10), Recuperado de <http://www.revistaempresarial.com/pymes/el-impactode-la-felicidad-en-la-productividad.html>
- Morales, Raúl (2008). Tendencias 21, Las empresas empiezan a cuantificar la felicidad de sus empleados. Recuperado de [http://www.tendencias21.net/Las-empresas-empiezan-acuantificar-la-felicidad-de-sus-empleados\\_a2230.html](http://www.tendencias21.net/Las-empresas-empiezan-acuantificar-la-felicidad-de-sus-empleados_a2230.html)
- Caro, J. M. (2008). Retención, estrategia crucial para recursos humanos. GestionHumana.com [<http://www.gestionhumana.com.htm>]. (12 de septiembre de 2008)
- Dibble, S. (2001). Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. Ciudad de México: Oxford University.
- Maslow, A. H. (1982). La Personalidad Creadora. Barcelona: Kairós.
- an, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Velázquez, A. (s.f.). Workforce. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-empleados-estrategias/>

- Banco de la República. (2022). [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co). Obtenido de Banrep: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- MacNeil, C. (8 de Abril de 2022). Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>

**ANEXOS**  
**ENCUESTA**

# Encuesta de Ambiente Laboral CasaToro

## Maquinaria (Copia)

Apreciado Colaborador:

Estamos realizando la siguiente encuesta con el fin de determinar la percepción de cada uno de ustedes en aspectos relevantes que determinen un mejor ambiente laboral en CasaToro Maquinaria.

Sus respuestas nos ayudarán en la creación de planes y programas que nos permitan mejorar como Empresa. Lo manifestado en esta encuesta tendrá carácter de confidencialidad y serán datos usados solamente por el área de Gestión Humana y no tendrán ninguna repercusión en los colaboradores.

Tenga en cuenta que esta evaluación aplica únicamente para CasaToro Maquinaria y no tiene relación con ninguna otra área o línea de la Compañía.

Agradecemos su disposición y honestidad en las respuestas.

Hola, Claudia Yaneth. Cuando envíes este formulario, el propietario/a/a verá su nombre y dirección de correo. \* Obligatorio

1. NOMBRES Y APELLIDOS \*

2. IDENTIFICACIÓN \*

3. CARGO \*

4. SEDE \*

5. LINEA \*

6. ÁREA \*

7. Valore en una escala de 1 a 5 (5 muy satisfecho),(1 muy insatisfecho) cómo se siente con cada una de las siguientes premisas

Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante

Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo

Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas

Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área

Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda

Me siento reconocido en el trabajo

Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)

Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal

Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes

8. Valore en una escala de 1 a 5 (5 muy satisfecho), (1 muy insatisfecho) cómo se siente con cada una de las siguientes premisas en su grupo de trabajo. \*

Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo

Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño

Se estimula el trabajo en equipo y se capacita como trabajar en equipo

Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la Empresa

Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo

Para los jefes/directivos, antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador

Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas

Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación

Nos apoyamos en mi grupo de trabajo para que todos tengamos las mismas posibilidades de equilibrar el tiempo entre el trabajo, familia y desarrollo personal.

A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos

9. Valore en una escala de 1 a 5 (5 muy satisfecho), (1 muy insatisfecho) cómo se siente con cada una de las siguientes premisas con respecto a CasaToro Maquinaria \*

Las reglas y los sistemas de CasaToro Maquinaria se adaptan fácilmente a los cambios requeridos

En CasaToro Maquinaria hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.

Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje- capacitación del personal

Los valores, objetivos y metas de CasaToro Maquinaria son bien comunicados

CasaToro Maquinaria promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.

CasaToro Maquinaria se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras

Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas

CasaToro Maquinaria promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.

CasaToro Maquinaria es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal

En CasaToro Maquinaria se contrata personal sin distinción de género (hombres- mujeres)

10. Si desea hacer alguna observación realícela en este espacio