

FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN
UNA EMPRESA DE LÁCTEOS, BAJO LOS CRITERIOS DEL NUMERAL 7 DE LA
NORMA ISO 9001

JUAN JOSÉ ROCHA LARA
CRISTHIAN ARTURO BRICEÑO RIAÑO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BOGOTÁ
2024

TABLA DE CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1	DEFINICIÓN DE PROBLEMA	6
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
2	MARCO REFERENCIAL	8
2.1	ANTECEDENTES.....	8
2.2	MARCO TEÓRICO.....	11
2.2.1	CULTURA DE CALIDAD	11
2.2.2	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	13
2.2.3	PRODUCTIVIDAD LABORAL	13
2.2.4	SISTEMA DE CADENA DE VALOR	15
2.2.5	MEJORA CONTINUA	16
2.2.6	CLIMA LABORAL	17
2.2.7	AMBIENTE DE TRABAJO	18
2.2.8	DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.....	19
2.2.9	CULTURA ORGANIZACIONAL	20
3	JUSTIFICACIÓN.....	22
4	OBJETIVOS.....	23

4.1	OBJETIVO GENERAL	23
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
5	ALCANCE	24
6	ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	25
7	CRONOGRAMA	27
8	RESULTADOS	28
8.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, RESPECTO A LA CULTURA DE LA CALIDAD Y A PRODUCTIVIDAD.....	28
8.2	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA DE LA CALIDAD, CON EL FIN DE IMPACTAR POSITIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD.....	44
8.3	VALIDAR LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS, AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	57
9	BIBLIOGRAFÍA.....	60

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de despliegue de objetivos	25
Tabla 2. Cronograma de Actividades.....	27
Tabla 3. Cronograma y plan de acción	¡Error! Marcador no definido.

Listado de Figuras

Figura 1. Mapa Conceptual de la Empresa Lácteo.	29
Figura 2. Política Empresarial.....	31
Figura 3. Excelencia Operacional	33
Figura 4. Área de desempeño laboral.....	34
Figura 5. Motivación en el trabajo	35
Figura 6. Porcentaje Gusto Ambiente Laboral.....	35
Figura 7. Porcentaje Satisfacción Empresarial.....	36
Figura 8. Conocimiento Riesgos Asociados al área de desempeño	37
Figura 9. Formación Manejo de Riesgos	37
Figura 10. Contribución y conocimiento Cadena de Valor.....	38
Figura 11. Conocimiento de la política de Calidad.....	39
Figura 12. Grafica Actividades Empresariales para la Cultura de Calidad.....	41
Figura 13. Sugerencias y propuestas para la mejora	42
Figura 14. Estrategia Gerenciamiento.....	46
Figura 15. Reunión Lunes 6 a.m.....	57
Figura 16. Reunión Viernes 2 p.m.....	57
Figura 17. Capacitaciones Lúdicas.....	58
Figura 18. Carteleras Informativas.....	58

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición de problema

La implementación técnica de un sistema de calidad y la consolidación de una cultura de calidad centrada en la excelencia operacional representan un desafío crucial para las empresas del sector lácteo. Es fundamental abordar este problema, ya que se manifiesta en diversas áreas de esta industria, como el mantenimiento, el fin de línea, la calidad, la logística y la sostenibilidad. Esto se refleja en las ausencias de empleados debido a incapacidades y accidentes laborales, así como en los paros de producción, ya sea por mantenimiento de la maquinaria o por negligencia en el cuidado de los activos de la empresa.

Como consecuencia de estos problemas, se observa un alto porcentaje de horas extras, daños en la maquinaria, lo que sugiere una baja eficiencia en la planificación y el alcance de objetivos. Este escenario revela la complejidad de establecer una cultura de calidad dentro de un sistema de cadena de valor. Es esencial implementar sistemas de gestión de la calidad que aseguren la excelencia operacional en todas las etapas del proceso de producción. Esto implica la adopción de estándares y procedimientos rigurosos para garantizar la calidad y la seguridad de los productos.

Además, es necesario fomentar una cultura organizacional que valore la calidad y promueva la participación de todos los empleados en la mejora continua. Esto incluye la capacitación y el desarrollo del personal en prácticas de calidad, la promoción de la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento de los logros en materia de calidad y productividad dentro de la empresa. Sin embargo, a pesar de los numerosos problemas que enfrenta la empresa, los colaboradores no se sienten valorados ni a gusto dentro de la institución, lo que afecta su motivación y compromiso.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo fortalecer la cultura de la calidad en una empresa de lácteos, bajo los criterios del numeral 7 de la norma ISO 9001, con el fin de mejorar la productividad?

2 MARCO REFERENCIAL

Dar una base sólida para operar una empresa, requiere equilibrar la calidad del producto, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la innovación para lograr el éxito, esto para generar una cultura de calidad consiente de su entorno y de su orientación.

2.1 Antecedentes

"El Comportamiento Organizacional y su Influencia en la Calidad y Productividad de la Organización", el artículo examina la relación entre el comportamiento de los individuos dentro de una organización y su impacto en la calidad y productividad de la misma.

Analiza cómo el comportamiento organizacional, que incluye la actitud de los empleados, sus percepciones, motivaciones, interacciones y estilos de liderazgo, afecta directamente la calidad y la productividad en una organización. Se destaca la importancia de comprender y gestionar eficazmente el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de una organización para lograr resultados óptimos.

El comportamiento organizacional positivo, como la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la cooperación entre equipos, tiende a mejorar la calidad del trabajo y aumentar la productividad. Por otro lado, los comportamientos negativos, como el conflicto interpersonal, la falta de motivación y la resistencia al cambio, pueden tener un impacto adverso en la calidad del trabajo y reducir la eficiencia organizativa.

El artículo explora diversas teorías y enfoques del comportamiento organizacional, incluyendo la teoría de la motivación, la teoría del liderazgo y la psicología organizacional. También sugiere estrategias y prácticas de gestión que pueden ayudar a promover un comportamiento organizacional positivo y mejorar la calidad y la productividad en una

organización.

En resumen, el artículo subraya la importancia de comprender y gestionar el comportamiento de los individuos dentro de una organización para optimizar la calidad del trabajo y aumentar la productividad. Proporciona información valiosa sobre cómo el comportamiento organizacional influye en los resultados empresariales y ofrece sugerencias prácticas para mejorar el rendimiento organizativo mediante la gestión efectiva del comportamiento humano.

“Programa 5S’s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo”, el objetivo de esta investigación es realizar un estudio de la metodología 5S, para la mejora continua de la calidad y productividad en los puestos de trabajo. 5S proviene de los términos japoneses de los cinco elementos básicos del sistema: Seiri (selección), Seiton (sistematización), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (autodisciplina).

El tipo de investigación realizada fue documental, en el cual permitió estudiar las reflexiones de diferentes autores en el contexto internacional para evidenciar la expansión y la importancia de la aplicación de las 5S en diferentes países, además de revisar los principales beneficios de su implementación en Latinoamérica, destacando la Cooperación Técnica Internacional de la Organización The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships (AOTS) de Japón, en alianza con la Federación Latinoamericana de Asociaciones de AOTS (FELAAS), que agrupa a 8 países de la región entre los que se mencionan Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Perú, México y Venezuela. AOTS ha sido fundamental en el proceso de capacitación de profesionales y presidentes de empresas de Latinoamérica en Japón, permitiendo la transferencia de conocimientos de los maestros y

corporaciones japonesas, en la mejora de una cultura de la calidad en las empresas, facilitadores, docentes universitarios, investigadores y consultores de la región. En Latinoamérica y Ecuador, es prioridad su promoción y recomendaciones de iniciar y consolidar las experiencias de las 5S para lograr el compromiso del mejoramiento continuo de la calidad, la productividad en los puestos de trabajo y aumentar la competitividad, generando productos y servicios de calidad.

En el contexto internacional y en Latinoamérica, se puede evidenciar el interés en el tema de las 5S, y en su implantación, como primer paso en la búsqueda de la excelencia empresarial. En el caso de Ecuador, representa una prioridad su promoción y recomendaciones de iniciar y consolidar las experiencias de las 5S para lograr el compromiso del mejoramiento continuo de la calidad, la productividad en los puestos de trabajo, con un mejor ambiente laboral con seguridad y salud laboral. Así como también alcanzar a incrementar la competitividad al generar productos y servicios de calidad.

En la visita en diferentes empresas en Japón, se pudo constatar que la filosofía de calidad que iniciaron a partir del año 1951, tiene como referencia las enseñanzas del Dr. Deming, tal fue el agradecimiento que el premio más importante a la calidad en el país nipón lleva el nombre de Deming. Para la mejora continua de la calidad, la productividad y la competitividad en las organizaciones japonesas, existen unas características fundamentales para el éxito de la gestión empresarial que se deben resaltar de sus directivos, gerentes y trabajadores: la constancia, dedicación, organización y disciplina para el logro de sus metas.

La metodología de las 5S es parte de las técnicas del Sistema de Gestión de la Producción o Lean Manufacturing, cada una de las técnicas se interrelacionan en el proceso de la mejora

continua, en cada uno de los puestos de trabajos. El logro de los resultados depende del liderazgo de la alta gerencia, y de la participación y compromiso de todo el equipo humano de la organización.

“La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional”, el artículo analiza la importancia de la productividad y sus factores en el contexto del mejoramiento organizacional. Se examina cómo la productividad, definida como la relación entre la producción y los recursos utilizados, es crucial para el éxito y la competitividad de una organización.

El autor destaca varios factores que influyen en la productividad, como la tecnología, la capacitación del personal, la gestión de recursos humanos, la eficiencia en los procesos y la innovación. Se discute cómo la adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, y cómo la inversión en la capacitación del personal puede aumentar su habilidad y motivación.

Además, se aborda la importancia de una gestión eficaz de recursos humanos, que incluye la planificación del personal, la asignación de tareas adecuadas, el establecimiento de metas claras y la motivación del equipo. También se señala cómo la optimización de los procesos de trabajo y la promoción de la innovación pueden aumentar la productividad y el rendimiento organizacional.

En resumen, el artículo enfatiza la necesidad de identificar y gestionar adecuadamente los factores que influyen en la productividad para lograr el mejoramiento organizacional. Se subraya cómo la atención a estos factores puede conducir a una mayor eficiencia, calidad y competitividad en una organización.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Cultura De Calidad

Es un enfoque dentro de una organización, empresa o sociedad en el que se valora y se

promueve la calidad en todas las áreas y aspectos de su actividad. Esto implica no solo la producción de bienes o servicios de alta calidad, sino también la adopción de prácticas y actitudes que fomenten la mejora continua, la satisfacción del cliente y el compromiso con la excelencia (Johnson, 2019). De acuerdo con el enfoque principal de las empresas de lácteos, su cultura organizacional se enfoca en la calidad del producto, la tradición y la sostenibilidad. Sus principales ideales son:

- ✓ Compromiso de la dirección: La alta dirección debe estar comprometida con la calidad desde el principio. Deben establecer políticas claras que pongan énfasis en la calidad de los productos lácteos y respaldar activamente la implementación de prácticas de gestión de calidad en toda la organización.
- ✓ Capacitación y concienciación: Todos los empleados, desde los trabajadores de la línea de producción hasta el personal administrativo, deben recibir capacitación en las prácticas de calidad relevantes para sus roles. Esto incluye la formación en higiene y seguridad alimentaria, control de calidad y cumplimiento de regulaciones.
- ✓ Procesos estandarizados: En la industria láctea, se deben establecer procesos estandarizados para todas las etapas de la producción láctea, desde la recepción de la leche cruda hasta el empaquetado y distribución de los productos terminados. Esto ayuda a garantizar la consistencia y la calidad en todos los lotes de productos lácteos.

Implementar una cultura de calidad en una empresa láctea requiere un compromiso a largo plazo y una colaboración en todos los niveles de la organización. Sin embargo, los beneficios de una cultura de calidad bien establecida, que incluyen productos de alta calidad, clientes satisfechos y una reputación positiva en el mercado, hacen que valga la pena el esfuerzo.

2.2.2 Sostenibilidad Empresarial

Las empresas poseen la sostenibilidad y el desarrollo gracias a sus procesos eficientes de cuidado y limpieza en la planta, mediante protocolos de saneamiento; incluyendo prácticas de producción amigables con el medio ambiente y la reducción de residuos, tratamientos que son buenas prácticas de manufactura que ayudan a mejorar procesos sin dañar el medio ambiente (Restrepo, 2023).

2.2.3 Productividad Laboral

Es crucial para optimizar la eficiencia de la producción, mantener la calidad de los productos y garantizar la rentabilidad. Mejorar la productividad laboral en una empresa de lácteos implica una combinación de inversión en capacitación, tecnología, procesos eficientes y un enfoque en la calidad y la seguridad alimentaria. La gestión efectiva de estos elementos contribuirá a la competitividad y el éxito de la empresa en el mercado de productos lácteos (Smith, 2020). A continuación, se describen algunos aspectos que impactan en la productividad laboral:

- ✓ **Capacitación y desarrollo:** Esto proporciona capacitación continua a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos en las áreas de producción. Esto incluye la formación en seguridad alimentaria, higiene, operación de maquinaria y control de calidad (Revista Internacional de Agricultura Sostenible, 2022).
- ✓ **Optimización de procesos:** Sirve para revisar y mejorar constantemente los procesos de producción para eliminar ineficiencias y reducir desperdicios. La implementación de un sistema de gestión de la calidad garantiza la calidad del producto y aumenta la eficiencia (García, 2018).

- ✓ Automatización: La automatización de ciertas tareas permite aumentar la productividad al reducir la dependencia de la mano de obra y minimizar los errores humanos. Esto puede incluir sistemas de envasado automático, pasteurización y otros equipos de última generación (López, 2021)
- ✓ Gestión de inventario: Mantener un control eficiente del inventario para evitar la pérdida de productos y garantizar la disponibilidad de materias primas cuando sea necesario (Gomez, 2020).
- ✓ Planificación de la producción: Establecer un plan de producción sólido que tenga en cuenta la demanda del mercado y la capacidad de la planta. Esto puede evitar problemas de sobreproducción o escasez de productos (Revista Internacional de Agricultura Sostenible, 2022).
- ✓ Mantenimiento preventivo: Realizar un mantenimiento regular de la maquinaria y equipos para evitar tiempos de inactividad no planificados y garantizar una producción continua (Martínez, 2019).
- ✓ Gestión del tiempo: Fomentar la gestión eficiente del tiempo en la planta de producción y en otros departamentos, para maximizar la productividad y minimizar el tiempo improductivo (González, 2020).
- ✓ Seguridad en el trabajo: Promover un entorno seguro en la planta de producción para prevenir accidentes laborales que puedan afectar la productividad y el bienestar de los empleados (Hernández, 2018).
- ✓ Motivación y bienestar de los empleados: Cuidar del bienestar de los empleados, y fomentar un ambiente de trabajo positivo puede mejorar la moral y la productividad de la

plantilla de personal (García, 2020).

- Medición del desempeño: Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el desempeño de los empleados y la producción en general. Esto permite identificar áreas de mejora y recompensar a los empleados por su contribución.

2.2.4 Sistema de Cadena de Valor

Busca mejorar y optimizar la calidad de los productos o servicios a lo largo de toda la cadena de valor de una empresa. La cadena de valor comprende todas las actividades que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y mantener sus productos o servicios, desde la materia prima hasta la entrega al cliente final (Gestión Empresarial Innovadora, 2022).

Para implementar un sistema de cadena de valor en calidad, las empresas deben:

- Identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes: Esto implica entender qué es lo que realmente valoran los clientes en términos de calidad y cómo se traduce eso en características específicas del producto o servicio (Pérez, 2021).
- Diseñar procesos y productos orientados a la calidad: Las empresas deben diseñar sus procesos y productos de manera que se asegure la calidad desde el principio. Esto implica utilizar metodologías como el diseño para la calidad (DFQ) y el diseño para la manufactura (DFM) (López J., 2020).
- Gestionar proveedores: Los proveedores juegan un papel crucial en la cadena de valor en calidad, ya que la calidad de los insumos y materias primas afecta directamente la calidad del producto final. Por lo tanto, las empresas deben seleccionar cuidadosamente sus proveedores y establecer estándares de calidad claros y comunicados (Gómez M.,

2021).

- Control de procesos: Es importante implementar sistemas de control de calidad en todas las etapas del proceso de producción para detectar y corregir cualquier desviación o defecto de calidad (Martínez, 2020).

2.2.5 Mejora Continua

Generar una mejora continua implica demostrar que la empresa cumple con estándares de calidad específicos y sigue prácticas de gestión de calidad sólidas en sus operaciones, ganando así certificaciones, que puedan impulsarlos en el mercado y garantizando que tienen altos estándares de calidad. (Revista Internacional de Innovación y Desarrollo Empresarial, 2023). Para lograra la mejora continua se requiere:

- Compromiso de la dirección: La dirección debe respaldar y liderar el proceso de certificación. El compromiso de la alta dirección es fundamental para el éxito de la implementación de las normas (González, 2021).
- Formación y concienciación: Proporcionar capacitación a los empleados sobre los requisitos y principios de las normas, así como sobre sus responsabilidades en relación con el sistema de gestión de calidad (Gómez., 2021).
- Identificación de procesos clave: Identificar y documentar los procesos clave de la empresa de lácteos, desde la producción y el control de calidad hasta la distribución y la atención al cliente.
- Documentación del sistema de gestión de calidad: Crear y mantener documentos relacionados con los procesos, políticas y procedimientos de la empresa que cumplan

con los requisitos de las normas.

- Auditorías internas: Realizar auditorías internas regulares para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad con los requisitos de la norma y para identificar oportunidades de mejora.
 - Acciones correctivas y preventivas: Implementar medidas para abordar cualquier no conformidad identificada y tomar medidas para prevenir problemas futuros.
 - Revisión de la dirección: La alta dirección debe revisar periódicamente el sistema de gestión de calidad y su desempeño, y tomar decisiones basadas en datos y retroalimentación para la mejora continua.
 - Mantenimiento y mejora continua: Una vez obtenida la certificación, la empresa debe mantener y mejorar su sistema de gestión de calidad según los requisitos de la norma.
- (Gonzalez, 2022)

2.2.6 Clima laboral

El clima laboral se refiere a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales e informales que afectan el trabajo" (Rodríguez, 2001, p. 159).

Según Chiavenato (2011), "el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados" (p. 50). Robbins y Judge (2013) definen el clima laboral como "la percepción que los empleados se forman sobre las características del ambiente en que trabajan" (p. 524).

Un estudio realizado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) encontró que "el clima laboral es un factor clave en el funcionamiento de una organización, ya que influye directamente en la productividad de los empleados y, por ende, en los resultados de la empresa" (p. 331). La Organización Internacional del Trabajo (2019) afirma que "un buen clima laborales esencial para el bienestar de los trabajadores y el éxito de una organización, contribuyendo a la motivación, el compromiso y la retención del talento" (OIT, 2019).

En síntesis, el clima laboral se refiere a las percepciones y experiencias compartidas por los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como las políticas, prácticas, relaciones interpersonales, liderazgo y oportunidades de desarrollo, lo cual influye directamente en su motivación, satisfacción y desempeño.

2.2.7 Ambiente de trabajo

Se refiere a la percepción compartida que tienen los empleados sobre las condiciones y características del entorno en el que desempeñan sus funciones diarias. Según Chiavenato (2017), "el ambiente laboral constituye la calidad del entorno psicológico y no físico de una organización. Se refiere al ambiente interno que viven los integrantes de la organización, relacionado con el grado de motivación existente" (p. 261).

Robbins y Coulter (2014) definen el ambiente laboral como "la percepción que comparten los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y condiciones existentes en el entorno interno" (p. 348). Brunet (2011) señala que "el ambiente laboral es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo, conflictos, sistemas de remuneración, etcétera" (p. 16).

Según un estudio realizado por Bokulich y Hiltzik (2019), "un ambiente laboral positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción, compromiso y productividad de los empleados, mientras que un ambiente laboral negativo puede conducir a altos niveles de estrés, ausentismo y rotación de personal" (p. 1145).

En resumen, el ambiente laboral se refiere a la percepción compartida por los empleados sobre las condiciones y características del entorno de trabajo, incluyendo factores como las políticas, prácticas, relaciones interpersonales, liderazgo, oportunidades de desarrollo y recompensas, lo cual influye en su motivación, satisfacción y desempeño.

2.2.8 Desarrollo del factor humano.

Se refiere al conjunto de acciones y estrategias orientadas a promover el crecimiento personal y profesional de los empleados, así como a potenciar sus habilidades, conocimientos y competencias. Según Chiavenato (2017), el desarrollo del factor humano "es el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización, para que estos puedan alcanzar una ejecución más eficiente en sus puestos de trabajo" (p. 335). Dessler y Varela (2011) definen el desarrollo del factor humano como "el proceso mediante el cual las personas adquieren habilidades relacionadas con el trabajo a través de la capacitación y la experiencia laboral" (p. 185). Mondy y Noe (2005) señalan que "el desarrollo del factor humano implica mejorar las habilidades conceptuales, humanas, técnicas y de motivación de los empleados, lo que les permitirá desempeñarse mejor en sus roles actuales y futuros" (p. 202).

En el estudio de Noe, Clarke y Klein (2017), se afirma que "las organizaciones que invierten en el desarrollo del factor humano tienen mayores niveles de compromiso, motivación

y retención de talento, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional" (p. 203).

En resumen, el desarrollo del factor humano se refiere a las estrategias y acciones implementadas por las empresas para promover el crecimiento personal y profesional de sus empleados, mediante la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo de competencias y la creación de oportunidades de aprendizaje continuo, con el fin de mejorar su desempeño y productividad.

2.2.9 Cultura organizacional

Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y patrones de conducta compartidos por los miembros de una organización, que determinan su forma de actuar y de percibir su entorno.

Según Robbins y Judge (2017), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos sostenidos por los miembros que distinguen a una organización de las demás" (p. 630). Chiavenato (2017) define la cultura organizacional como "un conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización" (p. 122). En palabras de Schein (2010), "la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (p. 18).

Según un estudio realizado por Hartnell, Ou y Kinicki (2011), "una cultura organizacional sólida y alineada con la estrategia empresarial se asocia con un mejor desempeño financiero, mayor innovación, satisfacción laboral y compromiso de los empleados" (p. 677).

En resumen, la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, normas y patrones de conducta compartidos por los miembros de una organización, que influyen en su forma de actuar, percibir y enfrentar los desafíos, y que juega un papel crucial en el desempeño, la innovación y el éxito de la empresa.

3 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de mejorar la dinámica organizacional, la eficiencia operativa y la calidad en el sector lácteo es fundamental para asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo de las empresas en esta industria. Para abordar estos desafíos, es crucial considerar tanto los aspectos relacionados con el talento humano como los procesos técnicos y culturales de la empresa. La implementación técnica de un sistema de calidad y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia son aspectos cruciales para enfrentar los retos en diversas áreas de la industria láctea.

La falta de apropiación y sentido de pertenencia de los empleados puede tener efectos adversos significativos en la dinámica organizacional y la eficiencia operativa. Esta problemática no solo impacta en la retención de talento, sino que también influye en el rendimiento general de la entidad, afectando la productividad individual y la salud organizacional en su conjunto. Por lo tanto, es esencial comprender y resolver estos problemas para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Fortalecer la cultura de la calidad en una empresa del sector lácteo, bajo los criterios del numeral 7 de la norma ISO 9001, para mejorar la productividad.

4.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, respecto a la cultura de la calidad y la productividad.

Establecer estrategias para mejorar la cultura de la calidad teniendo en cuenta los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001, con el fin de mejorar la productividad.

Validar las estrategias propuestas, al interior de la organización.

5 ALCANCE

El fortalecimiento de la Cultura de Calidad se centra en la implementación de estrategias innovadoras para promover un sentido de pertenencia, conciencia y compromiso del personal en relación con el cumplimiento de los requisitos del numeral 7 de la Norma ISO 9001. Este esfuerzo debe incluir acciones en las que se genere conciencia y empoderamiento en los empleados, fomentando su participación en la búsqueda de la excelencia operativa y la mejora continua. Además, se requieren mecanismos de comunicación, retroalimentación y reconocimiento para estimular el compromiso de los colaboradores con los estándares de calidad, fortaleciendo así la cultura organizacional enfocada en la calidad y la satisfacción del cliente. La implementación de estas estrategias permitirá a la organización adaptarse eficazmente a los requisitos de la norma ISO 9001 y promover una cultura de calidad arraigada en todos los niveles de la empresa.

6 ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Para el cumplimiento de los objetivos se tendrán en cuenta las acciones que se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1. Matriz de despliegue de objetivos

Objetivo	Acciones	Herramienta/ Método
<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, respecto a la cultura de la calidad y la productividad.</p>	<p>Realizar un análisis detallado de los planes de acción existentes. Examinar las estrategias implementadas y por implementar. Identificar áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento.</p>	<p>Análisis documental, entrevistas con líderes y empleados.</p>
<p>Establecer estrategias para mejorar la cultura de la calidad y la productividad.</p>	<p>Diseñar un cuestionario estructurado con preguntas relevantes sobre la cultura de la calidad y la productividad. Incluir preguntas abiertas y cerradas para obtener información detallada. Validar el cuestionario con expertos en el tema.</p>	<p>Diseño de encuestas, validación del cuestionario con expertos.</p>
	<p>Programar entrevistas estructuradas con líderes y empleados.</p>	

Validar las Realizar entrevistas en profundidad Entrevistas en
estrategias propuestas, al para explorar percepciones y profundidad, análisis de
interior dela organización. opiniones. contenido.
Registrar y analizar los datos
obtenidos.

Fuente: elaboración propia

7 CRONOGRAMA

En el plan de actividades propuesto se detallan minuciosamente la ejecución del proyecto que implica la implementación del capítulo 7 en un sistema integral donde se garantice o mejore la condiciones o implementen estrategias Innovadoras para Fomentar la Pertenencia, Conciencia y Compromiso de todo el personal de la planta.

La fase inicial se enfocará en la preparación, incluyendo la formación del equipo de trabajo, la obtención de la aprobación de la empresa, así como la delineación precisa del contexto y la problemática a resolver. Subsecuentemente, durante la fase de ejecución, se desglosarán de manera detallada las actividades correspondientes para lograr cada uno de los objetivos específicos del proyecto, como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2. Cronograma de Actividades

MATRIZ DE CAPACITACIÓN AÑO 2024-2																
Contenido de la capacitación				Cronograma Capacitación		Indicador Cumplimiento	Cargo participante	Instructor	Nombre Instructor	No. Horas	Indicador Cobertura			Indicador Eficacia		
Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Alcance	Temario	Fecha Programada	Fecha de realización	% Cumplimiento Programa Capacitación	Cargo de colaboradores participantes	Competencia del entrenador (interno o externo)	Quién realizó la Capacitación (YO Entrenamiento (Interno o Externo)	Horas de duración de la capacitación	Numero de capacitaciones por turno	Numero total de trabajadores programados	% Cobertura	Numero Instrucciones emitidas	Nivel de evaluación alcanzada	% de evaluaciones eficaces
CONTROL ESTRES	Talleres	Personal de planta y Contratistas	Beneficios y consecuencias	ago-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Asesor Externo		1h	4	25		0		
COMPORTAMIENTOS SEGUROS	Verificar el estado del clima laboral	Personal de planta y Contratistas	Clima laboral	ago-24	pendiente	90%	Todos los cargos	Asesor Externo		1h	4	25		0	0	
IDENTIFICACION DE PELIGROS Y RIESGOS - TARJETAS ADI	Adquirir destrezas para identificar los peligros y riesgos en la empresa	Personal directo y contratistas	Conocer las técnicas de inspecciones de seguridad	sep-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Asesor Externo		1h	4	25		0	0	
CHARLA POSTERS	Conocimiento de los posters a los trabajadores	Personal directo	Inducción - inducción	nov-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		20 min	4	30		0	0	
INDUCCION SST	Conocimiento de la estructura de la empresa.	Personal directo	Inducción - Reinducción	sep-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		30 min	4	25		0	0	
INDUCCION SOBRE POLITICA DE LA EMPRESA	conocimiento de la política de la empresa	Personal directo	Inducción - Reinducción	sep-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		30 min	4	25		0	0	
PLAN A LIDERES Y EQUIPO DIRECTIVO	Conocimiento de los planes u estrategias que se tienen en la empresa	diferentes niveles gerarquicos de la empresa "Nivel 1, 2, 3"	Inducción - Reinducción	oct-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		1h	1	5		0	0	
CAPACITACION PROGRAMAS DE LA EMPRESA	Conocimiento de los planes u estrategias que se tienen en la empresa	diferentes niveles gerarquicos de la empresa "Nivel 1, 2, 3"	gerenciamiento diario	oct-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		20 min	4	30		0	0	
CAPACITACION PROGRAMAS DE LA EMPRESA	Conocimiento de los planes u estrategias que se tienen en la empresa	diferentes niveles gerarquicos de la empresa "Nivel 1, 2, 3"	cadena de valor	oct-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		20 min	4	30		0	0	
ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	Responsabilidad e los colaboradores en las empresas	Personal directo	Funciones y responsabilidades de los colaboradores	nov-24	pendiente	0%	Todos los cargos	Pendiente		20 min	4	30		0	0	
MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES	Responsabilidad e de Gerencia, mandos medios y trabajadores	Personal directo	como se va a manejar el seguimiento y las reuniones	nov-24	pendiente	0%	gerencia, líderes y coordinadores	Pendiente		1 h	1	5		0		
USO Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS	Verificar el buen uso de los equipos de la empresa	Personal de planta y líderes	Tipos y manejo	dic-24	pendiente	0%	Personal que aplique	Asesor Externo		1h	4	25		0	0	

Fuente: Elaboración propia

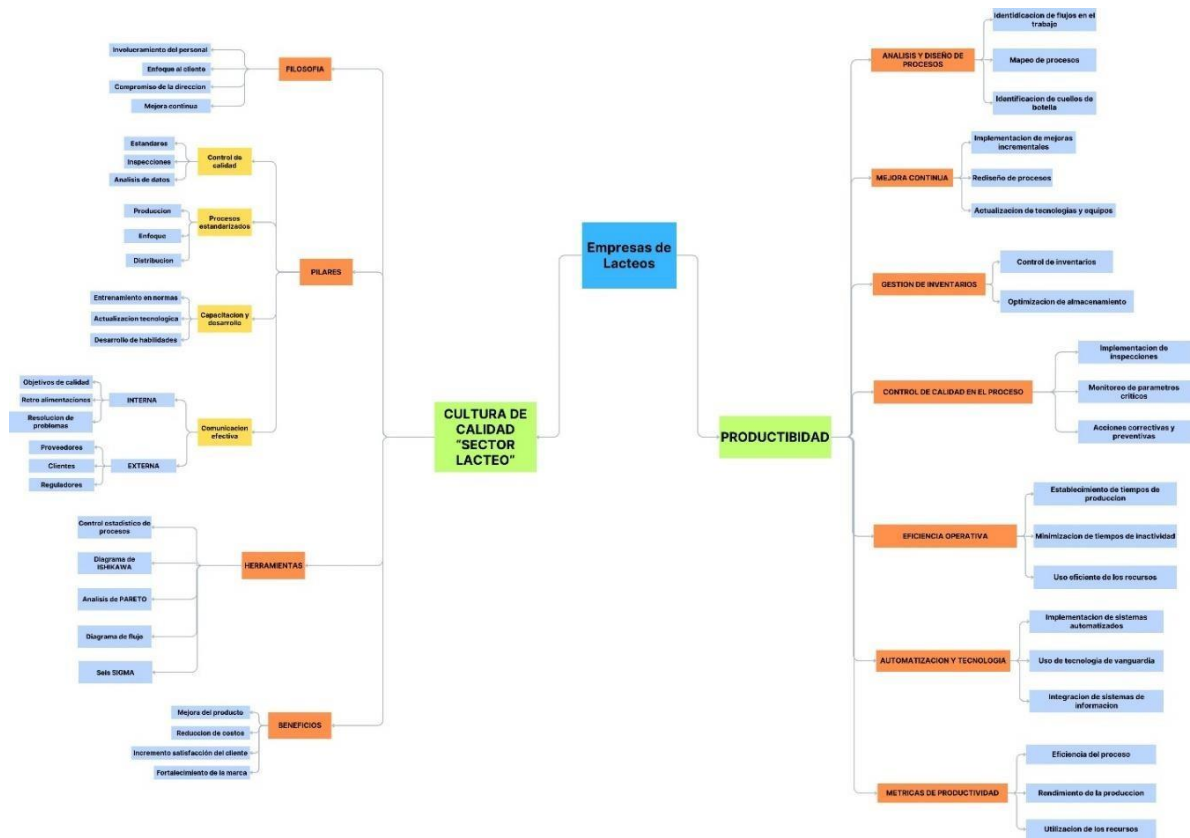
8 RESULTADOS

8.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa, respecto a la cultura de la calidad y a productividad.

La empresa pertenece al sector de alimentos, dentro del ámbito lácteo. Posee una robusta documentación en gestión de calidad y mantiene registros detallados en formatos digital y físico para garantizar el cumplimiento de estándares y estimular mejoras constantes. Gracias a esta documentación, podemos identificar y atender áreas de mejora, reforzando la cultura de calidad. Además, haces un seguimiento meticuloso de la productividad mediante métricas específicas por departamento, lo que nos facilita analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

La organización se encuentra estructurada por procesos y áreas específicas. Cada área opera con un mapa o flujo de procesos distintivo, aunque todos se interconectan formando una cadena que potencia el proceso y los resultados entre sí. El mapa de productividad y cultura de calidad que se presenta a continuación en la Figura 1, es un gráfico que engloba la estructura y fundamentos de los procesos en materia de cultura y productividad.

Figura 1. Mapa Conceptual de la Empresa Lácteo.



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico mencionado, es posible apreciar el diagrama que permite monitorear la cultura y productividad en la entidad. Desde esta perspectiva, se ha optado por enfocar a la organización en dos pilares esenciales de cada área: "FILOSOFÍA" y "MEJORA CONTINUA". Con este criterio establecido, se ha indagado en los programas y actividades que las empresas del sector lácteo ejecutan, buscando entender cómo amalgaman estos aspectos con el fin de detectar iniciativas de mejora para poner en marcha. Al considerar la estructura del diagrama y poner énfasis en la filosofía empresarial, que abarca la mejora continua, el compromiso directivo,

la orientación al cliente y la vinculación con la operación, es posible dar cuenta de la visión o política corporativa, la cual es esencial para entender los principios que sustentan a la empresa y posteriormente profundizar en los planes de acción que se vienen desplegando para concretar su política.

Política de la empresa:

Empresa del sector lácteo, la calidad, la inocuidad, la salud, la seguridad y el medio ambiente son parte integral de la compañía, es por eso que se compromete a: Procesar y entregar a clientes y consumidores productos alimenticios nutritivos e inocuos. Preservar y mantener la salud individual y colectiva de los colaboradores, contratistas y visitantes mediante un SG-SST. Realizar una efectiva gestión ambiental en nuestro entorno, promoviendo el uso racional y eficiente de los recursos naturales; desarrollando actividades encaminadas al mejoramiento continuo, contribuyendo a su rentabilidad, competitividad, crecimiento y desarrollo sostenible. Actuando con responsabilidad y ética personal, siguiendo los valores corporativos; basados en la gestión de los riesgos. Cumpliendo con las normas legales reglamentarias y contractuales vigentes, asegurando la satisfacción y confianza permanente de nuestros colaboradores, consumidores y la credibilidad de la marca (SABANALAC S.A., s.f.). En la Figura 2 se visualiza la política de calidad.

Figura 2. Política Empresarial.



Fuente: Empresa del sector lácteo

Análisis de Programas Implementados en Consonancia con la Filosofía Empresarial

La empresa láctea se presenta con un plan orientado a robustecer su cultura de calidad y productividad. Este plan abarca una gama de programas diseñados para evaluar y potenciar la cultura de calidad y la productividad en todas las áreas de la organización. Estas iniciativas están dirigidas en la evaluación continua, la formación del personal, el reconocimiento de los logros y el impulso de la mejora continua.

El programa específico que se implementa en la empresa es el siguiente:

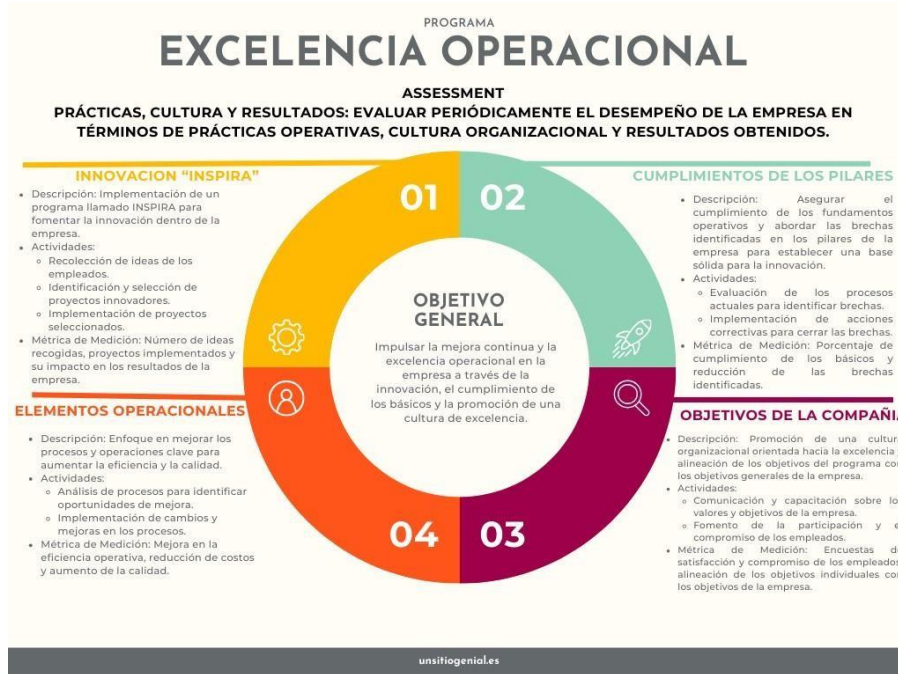
- Excelencia operacional. El Programa de Excelencia Operacional se ha estructurado como una iniciativa integral para impulsar la mejora continua y la excelencia en la empresa. Este programa se fundamenta en cuatro pilares fundamentales que guían las acciones y estrategias:

1. **Innovación Inspira:** Este pilar se centra en fomentar una cultura de innovación dentro de la organización, buscando inspirar a los equipos de trabajo para pensar de manera creativa, buscar soluciones nuevas y optimizar los procesos existentes. La innovación es clave para mantener las empresas a la vanguardia dentro del sector y enfrentar los desafíos cambiantes del mercado.
2. **Cumplimiento de los Pilares:** Este aspecto se refiere al respeto y aplicación de los principios y valores fundamentales de la empresa. Al adherir estos pilares, se asegura la coherencia en las operaciones y el fortalecimiento de la integridad de la organización.
3. **Elementos Operacionales:** Este pilar se enfoca en optimizar y estandarizar los procesos operativos, buscando identificar áreas de mejora, eliminar redundancias y promover la eficiencia en todas las operaciones. Al tener procesos operacionales sólidos y eficientes, es posible ofrecer productos y servicios de alta calidad a los clientes de manera consistente.
4. **Objetivos de la Compañía:** Este pilar busca alinear todas las iniciativas y esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa. Es crucial que cada acción y decisión que se tome contribuya directamente al logro de las metas organizacionales a largo plazo.

El Programa de Excelencia Operacional (ver Figura 3) busca promover una cultura de excelencia, impulsada por la innovación, el cumplimiento de los principios básicos, la optimización de los procesos operacionales y la alineación con los objetivos estratégicos. A través de este programa, se busca establecer un estándar de excelencia en todas las operaciones y actividades,

garantizando así un posicionamiento como líderes en el mercado y ofreciendo un valor excepcional para los clientes.

Figura 3. Excelencia Operacional



Fuente: Empresa de sector lácteo

Estudio de Conocimiento y Percepción de la Cultura de calidad y productividad en una Empresa Láctea

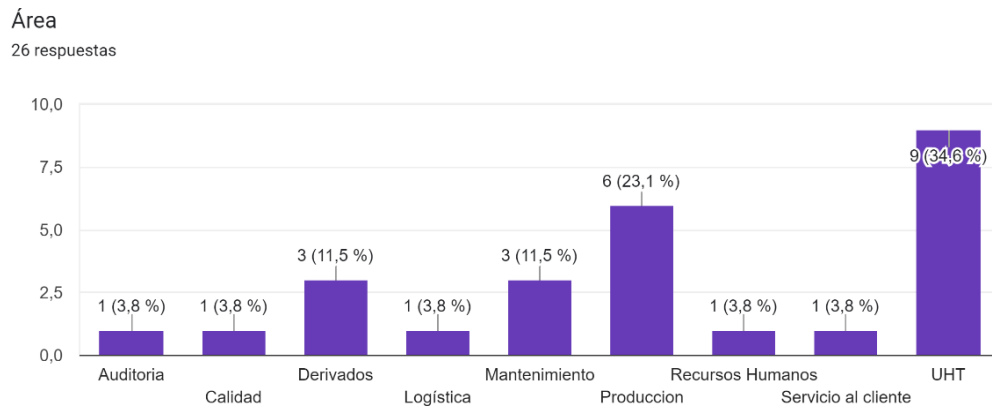
Con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento y percepción de los trabajadores de una empresa láctea respecto a las políticas de la organización, la cultura organizacional, el ambiente laboral y otros aspectos relacionados con la cultura de calidad y productividad se llevó a cabo un estudio consistente en la aplicación de una encuesta dirigida a una muestra aleatoria simple de los empleados de la empresa. La encuesta busca determinar el grado de información y entendimiento que poseen los trabajadores sobre los lineamientos y prácticas de la empresa teniendo en cuenta que es fundamental que los empleados, independientemente del área en la que se desempeñen, comprendan cómo funcionan las distintas áreas de la organización, ya que todas están

interconectadas en un ciclo operativo integral.

El propósito principal de este estudio es identificar el nivel de dominio y apropiación de la cultura de calidad en la empresa, así como determinar si los programas y políticas implementados están siendo efectivos y beneficiosos para todos los empleados o si, por el contrario, están diseñados exclusivamente para satisfacer las necesidades y expectativas de las directivas y altos mandos.

En primera instancia, se realiza una encuesta a 26 personas (muestra aleatoria simple) para conocer algunas de las áreas más involucradas en el proceso (ver Figura 4).

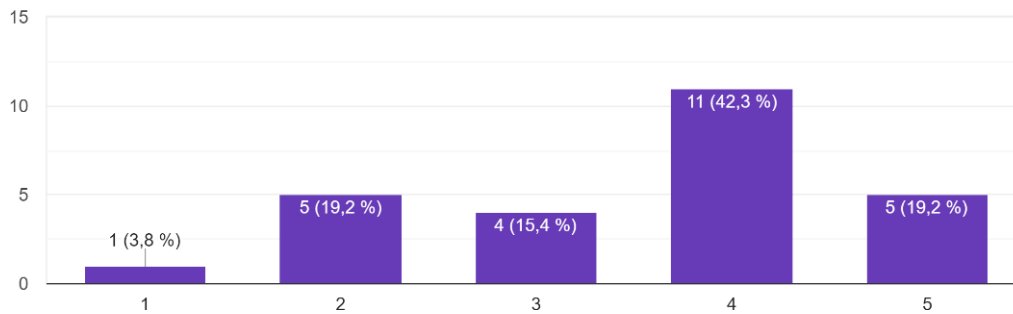
Figura 4. Área de desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

Analizando estos resultados se evidencia que la mayor parte de estos encuestados se dan en el área de producción y UHT, en niveles de operación, que es la mayoría de encuestados. Conocer el porcentaje de trabajadores por área es importante, ya que define cual necesita ser priorizada para así brindarle el enfoque ideal, generando una calificación de la motivación del trabajo en general, donde se evidencia que el 61,5% del personal a evaluar está motivada en el trabajo, que un 15,4 % está en un punto de equilibrio entre la motivación y la no conformidad del trabajo, y el 23% de ese muestreo está desmotivada laboralmente como se evidencia en la Figura 5)

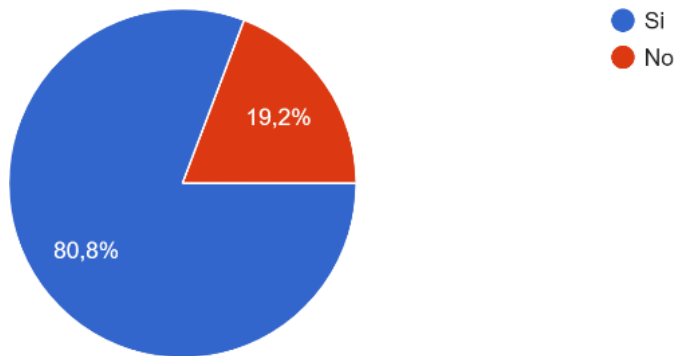
Figura 5. Motivación en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Además, se observa que a pesar de que es un muestreo simple, existe un alto índice de motivación laboral por concepto propio de cada encuestado. Por consiguiente, se indaga acerca del gusto por el trabajo (ver Figura 6), encontrando que el 80,8 % está a gusto con su trabajo, y el 19,2 % no lo satisface, una cifra un poco desfavorable para la empresa, ya que se busca generar más pasión y gusto por el trabajo para aumentar la productividad.

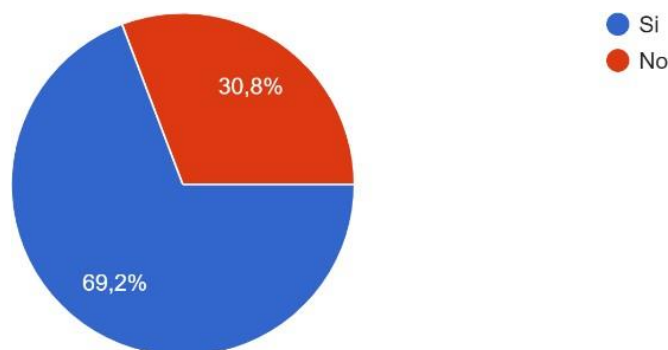
Figura 6. Porcentaje Gusto Ambiente Laboral



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se infiere sobre el orgullo empresarial y se encuentra que el 30,8 % de los trabajadores no está satisfecho con la empresa, aun así, el 69,2 % se encuentra en un nivel más positivo de satisfacción. Los resultados se muestran en la Figura 7

Figura 7. Porcentaje Satisfacción Empresarial



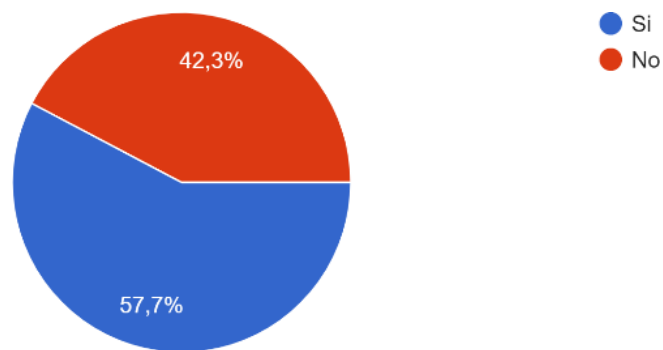
Fuente: Elaboración propia

Con este diagnóstico inicial de la satisfacción laboral de los empleados con la empresa, se generan indicios en que la motivación se encuentra en un nivel de riesgo moderado- tendiendo a alto, debido a que se puede presentar alguna inconsistencia y por mínima que sea puede llegar a variar las cifras incrementado la falta de productividad, haciendo que disminuyan las ventas, por ende se requieren generar nuevas estrategias y acciones que contribuirán con el incremento de la motivación.

Seguidamente, se investiga sobre los riesgos de cada área y si el colaborador conoce de ellos, con el fin de identificar y gestionar adecuadamente los peligros y amenazas que puedan afectar su salud, seguridad y bienestar, así como su desempeño y la continuidad operativa de la organización en su conjunto y, con ello, proteger a los trabajadores, cumplir con los requisitos legales, prevenir accidentes, mejorar el ambiente laboral y garantizar la continuidad del negocio. Se observa que un 42,3 % de los colaboradores no conoce los riesgos a los cuales está sometido y no presenta conciencia de lo que puede ocurrirle en su área de trabajo como se evidencia en la

Figura 8.

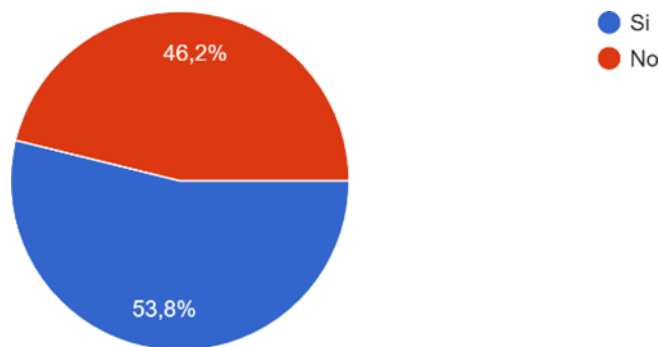
Figura 8. Conocimiento Riesgos Asociados al área de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se preguntó acerca de si ha recibido formación sobre cómo manejar los riesgos en el área de trabajo (ver Figura 9), encontrando que un 46,2 % no ha recibido esa información, lo que implica que no es solo error de colaboradores, sino de la empresa que no ha brindado en su totalidad ese conocimiento crítico a los trabajadores para así poder ser capaces de saber cuáles son los riesgos a los cuales están expuestos en el área de trabajo y de esta manera poder prevenirlos.

Figura 9. Formación Manejo de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, el enfoque de la siguiente pregunta se centró en la cadena de valor de la empresa y el impacto de cada trabajador en ella (ver Figura 10), evidenciando que el 65,4 % no entiende como contribuye a la cadena de valor, por un motivo muy esencial, ese porcentaje de colaboradores no conoce, ni sabe que es la cadena de valor de la empresa, por lo

tanto, no sabe cuál es su papel en aquella contribución.

Figura 10. Contribución y conocimiento Cadena de Valor



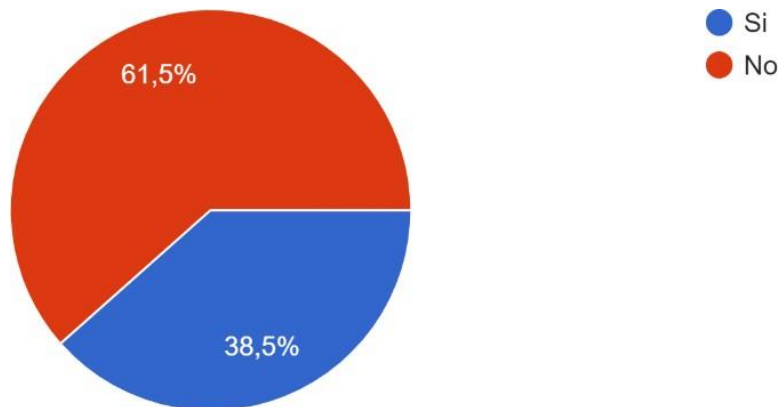
Fuente: Elaboración propia

La importancia del conocimiento o saber cuál es la cadena de valor de la empresa puede limitar su capacidad para competir eficazmente en el mercado, alcanzar sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas. Por lo tanto, es fundamental para las empresas dedicar tiempo y recursos a que los colaboradores comprendan su

cadena de valor de manera efectiva.

El siguiente diagnóstico es indagar acerca del conocimiento de los trabajadores sobre la política de calidad (ver Figura 11), esto para alinear las acciones y decisiones con los objetivos estratégicos de calidad, mejorar el desempeño, cumplir con los requisitos normativos, comunicarse de manera efectiva y fomentar una cultura de calidad en toda la organización. Se evidencia de igual manera que el conocimiento es el principal inconveniente, ya que el 61,5% no conoce la política de calidad, pero la evidencia afirma que lo genera el no tener claro cuáles son, más no que la empresa no lo haya explicado en una inducción inicial.

Figura 11. Conocimiento de la política de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 12 con la pregunta “¿Puede describir los principales objetivos de la política de calidad de la empresa?”, indica que es mayor la falta de conocimiento acerca del concepto del objetivo que la importancia de la política.

Figura 12. Conocimiento Principales Objetivos de la Política de Calidad

No
Satisfaccion del cliente
No conozco la política de calidad
satisfaccion del cliente, cumplimiento de requisitos legales y normativos
Cumplimiento de requisitos y la satisfacción de consumidor
satisfaccion del cliente, envasado, distribucion, cumplimiento con requisitos legales, comercializacion y venta
Compromiso de Cumplimiento de Requisitos, satisfaccion de cliente, liderazgo
Servicio al cliente y produccion
Productos sin contaminacion

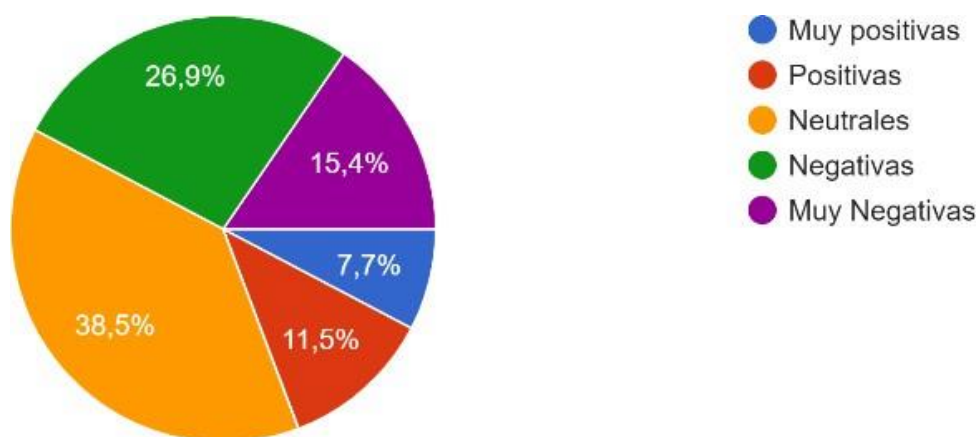
Fuente: Elaboración propia

Con las anteriores encuestas, se evidencia que los colaboradores adquieren conocimiento en el ingreso a la planta, sin embargo, en su trayecto se va perdiendo el interés por aquellos conceptos, al generar esta desconexión poco a poco con la empresa, se crean vacíos que pueden afectar la productividad, dichos vacíos se ven como los riesgos que puede presentar un colaborador, en donde su condición laboral o incluso su salud se vea afectada, para ello se crearán estrategias que permiten el incentivar el aumento constante de experticia y conocimiento.

Adicionalmente se generan dos cuestionamientos acerca del conocimiento de actividades que realiza la empresa para fortalecer las debilidades que se mencionan en las gráficas anteriores, sobre la cultura de calidad y se encuentra que el 42,3 % opina que las actividades como charlas, actividades y capacitaciones son ineficientes, debido a que se realizan en horarios que no

abarcan a todo el personal, ya que la mayoría de los colaboradores maneja turnos rotativos; El 19,2 % encuentran las actividades eficientes, y el 38,5% las encuentra muy neutras, debido a que no generan ningún tipo de expectativa buena o mala, que influya en su pensamiento de fortalecimiento de cultura, como se presenta en la Figura 12.

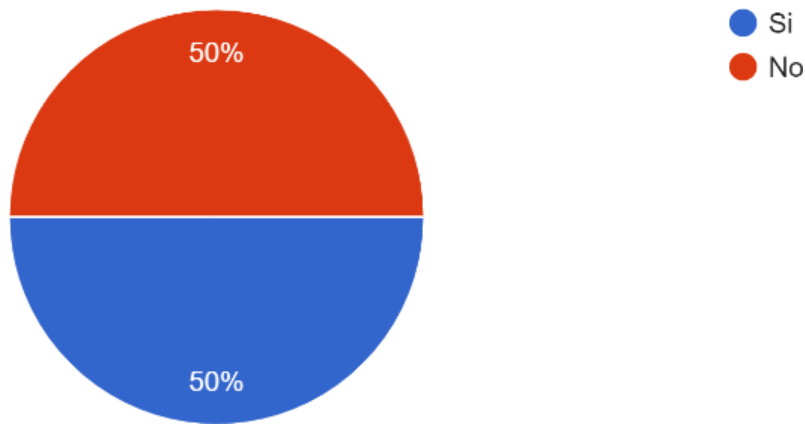
Figura 12. Grafica Actividades Empresariales para la Cultura de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los colaboradores presentaron propuestas de mejora (ver Figura 13) con el fin de poder plantear las estrategias que contribuyan a incrementar la productividad laboral, sin que se vea afectado la integridad del colaborador, también, para ayudar a la organización a identificar y aprovechar oportunidades para optimizar su desempeño, promover la innovación, aumentar la eficiencia y la productividad, mejorar la calidad, reducir costos y fomentar la participación y el compromiso por parte de los mismos trabajadores sin poner en riesgo su motivación.

Figura 13. Sugerencias y propuestas para la mejora



Sugerencias
Generar actividades proactivas en las que todos los trabajadores tengamos la capacidad de asistir y de entender la importancia de ello
Que las jefaturas se encarguen de cuadrar espacios para que sus operadores asistan a capacitaciones
Crear capacitaciones para mejorar la cultura organizacional de todos los trabajadores de la empresa
Buscar ideas o estrategias asociadas al mejoramiento de la cultura de la calidad por parte de todos los trabajadores, para asi aumentar la eficiencia de la planta mejorando procesos
Capacitaciones
Aumentar el conocimiento con capacitaciones
Capacitar al personal acerca de la cultura organizacional y de calidad
Capacitaciones acerca de la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de esta investigación, se busca proporcionar recomendaciones y sugerencias que contribuyan a fortalecer la cultura de la calidad y productividad, mejorar la comunicación interna, y asegurar que todos los miembros de la empresa estén alineados y comprometidos con los objetivos, valores y principios de la organización.

Para entender cómo una empresa del sector lácteo, dedicada a la producción y distribución de leche, queso, yogur y mantequilla, busca mejorar su productividad y calidad, es importante mencionar su compromiso con la norma ISO 9001, específicamente con el numeral 7.

En primer lugar, la empresa realiza un análisis detallado de su situación actual en términos de calidad y productividad. Esto implica revisar cómo se realizan los procesos de producción, distribución y gestión interna para identificar áreas que necesitan mejorar, evaluar los recursos disponibles y observar el comportamiento de los trabajadores junto con la responsabilidad y/o importancia de la cadena de valor en la empresa.

Una vez identificadas estas áreas, la empresa desarrollará estrategias específicas para fortalecer su cultura de calidad. Estas estrategias, inspiradas en los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001 y los objetivos generales de la empresa, buscan mejorar la eficiencia, la calidad de los productos y el fortalecimiento laboral / cultura de empoderamiento hacia la calidad.

Estas estrategias son validadas internamente, buscando la opinión de todos los niveles jerárquicos y áreas de la empresa para asegurar su viabilidad y eficacia. Se pretende involucrar a todos los empleados en este proceso, desde el personal de producción hasta el equipo directivo.

Durante el diagnóstico inicial, se identifican áreas de oportunidad, como la motivación laboral y la conciencia sobre los riesgos laborales. Para abordar estos aspectos, se implementan medidas específicas, como programas de incentivos para mejorar la satisfacción laboral y capacitaciones sobre seguridad en el trabajo.

8.2 Estrategias para el mejoramiento de la cultura de la calidad, con el fin de impactar positivamente la productividad

Para mejorar la cultura de calidad y, en consecuencia, impactar positivamente en la productividad de la empresa, se implementaron diversas estrategias las cuales benefician tanto a la empresa como a los trabajadores que la componen.

Capacitación continua:

La empresa proporciona la formación regular y adecuada a los trabajadores sobre los estándares de calidad, procedimientos operativos, mejores prácticas y fortalecimiento sobre la cultura. Asegurando que todos los empleados estén actualizados, empoderados y alineados con los objetivos de calidad de la empresa.

Comunicación efectiva:

Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para que los empleados puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias relacionadas con la calidad y la productividad.

ANEXO #1

POSTERS APLICABLES PARA LAS CAPACITACIONES

Figura:



Fuente: PINTEREST

Figura:



Fuente: PINTEREST – www.alimentatubienestar.es

Liderazgo comprometido:

Fomentar un liderazgo comprometido con la calidad, donde los directivos actúen como modelos a seguir y promuevan una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización.

ANEXO #2

PROGRAMA DE GERENCIAMIENTO DIARIO

El programa de gerenciamiento y fortalecimiento laboral establece tres niveles de reuniones estratégicas. En el Nivel 1, líderes de equipos se reúnen con operarios para promover la comunicación directa, resolver problemas y fortalecer la cultura de seguridad y productividad. En el Nivel 2, líderes, coordinadores y gerentes coordinan actividades, resuelven problemas y aseguran la ejecución efectiva de estrategias empresariales, analizando indicadores de desempeño para mejorar procesos. Por último, en el Nivel 3, gerentes y directivos revisan el progreso hacia objetivos estratégicos, discuten estrategias globales, toman decisiones cruciales y comunican resultados para mantener la alineación y compromiso en toda la organización con la estrategia empresarial.

Con esta estructura y dinámica, el Programa de Gerenciamiento Diario promoverá una comunicación efectiva, la alineación de todas las áreas de la planta y el compromiso de todos los empleados con los objetivos y actividades de la empresa, así como la identificación y corrección proactiva de problemas en los procesos y el ambiente laboral.

Los tres niveles de reuniones se presentan en la Figura 14.

Figura 14. Estrategia Gerenciamiento



Fuente: Elaboración propia

Nivel 1: Reunión de Líderes con Operarios: Estas reuniones se centran en el intercambio de información directa entre los líderes de equipos y los operarios. Aquí se comunican novedades, inconvenientes, mejoras sugeridas y se refuerzan las indicaciones de seguridad para garantizar un entorno laboral seguro y productivo. Se dará especial atención a que los empleados puedan expresar sus inconformidades respecto a los procesos, estándares, ambiente laboral, conocimiento de las normas, leyes y cultura de la empresa.

Nivel 2: Reunión de Líderes, Coordinadores y Gerentes: En este nivel intermedio, los líderes de equipos y gerentes de departamentos se reúnen para coordinar actividades, resolver problemas y garantizar la ejecución efectiva de las estrategias establecidas en el nivel superior. Aquí también se presentarán los indicadores de desempeño específicos de cada área y se analizarán en detalle para identificar posibles fallas en los procesos.

Nivel 3: Reunión de Gerentes y Directivos: Esta reunión de alto nivel permite que los

líderes más importantes de la planta discutan estrategias globales, revisen el progreso hacia los objetivos y tomen decisiones cruciales para el futuro de la empresa. Además, se aprovechará este espacio para dar a conocer los indicadores clave de desempeño de la empresa y de cada área específica.

Dinámica de las Reuniones en el Nivel 1: Reunión de Líderes con Operarios

Frecuencia y Duración de las Reuniones:

- Las reuniones se llevarán a cabo diariamente, al inicio de cada turno, con una duración máxima de 10 minutos.
- Esto permite una comunicación regular y efectiva sin interferir significativamente con el tiempo de trabajo.

Preparación del Líder del Equipo:

- El líder del equipo asistirá previamente a las reuniones de niveles superiores para informarse sobre las metas de la empresa y las estrategias a implementar.
- Esto garantiza que el líder esté al tanto de la dirección y objetivos de la empresa, lo que facilita la comunicación con los operarios durante la reunión.

Inicio y Finalización de la Reunión:

- Las reuniones iniciarán 10 minutos antes de comenzar el turno para permitir una transición fluida hacia las actividades laborales.
- Se respetará estrictamente el tiempo asignado para asegurar que la reunión no interfiera con las operaciones cotidianas.

Análisis del Turno Anterior:

- Durante la reunión, se identificarán los puntos débiles y fuertes del turno anterior.
- Esto proporciona una oportunidad para reflexionar sobre el desempeño pasado y aprender de las experiencias para mejorar en el futuro.

Propuestas de Mejora:

- Se compartirán propuestas para el desarrollo de la jornada, enfocadas en mejoras de procesos.
- Se fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la búsqueda de soluciones y la implementación de mejoras continuas.

Comunicación de Información Relevante:

- Se informará a todos los trabajadores sobre lo ocurrido en el turno anterior y sobre las actividades planificadas para el turno actual.
- Esto asegura una comprensión clara de las expectativas y actividades del día, promoviendo la alineación y la coordinación entre los miembros del equipo.

Participación de los Trabajadores:

- Se escucharán las propuestas de todos los trabajadores para identificar oportunidades de mejora y optimización de procesos.
- Se crea un ambiente inclusivo donde se valora la contribución de cada empleado y se

fomenta la participación activa en el proceso de mejora continua.

Reforzamiento de la Seguridad:

- Se reforzarán las indicaciones de seguridad para garantizar un entorno laboral seguro y productivo.
- Se hace hincapié en la importancia de la seguridad como prioridad fundamental, promoviendo prácticas seguras y previniendo accidentes laborales.

Dinámica de las Reuniones en el Nivel 2: Reunión de Líderes con coordinadores y gerente.

Frecuencia y Duración de las Reuniones:

- Las reuniones se llevarán a cabo de manera regular, semanalmente o según la necesidad operativa, con una duración adecuada para cubrir todos los puntos de agenda de manera efectiva.

Preparación para las reuniones:

- Se enviará una convocatoria con anticipación a todos los líderes de equipos, coordinadores y gerentes de departamentos.
- Los líderes del equipo se asegurarán de asistir preparados, revisando informes y datos relevantes previamente.

Inicio y Organización de la Reunión:

- La reunión durara 30 min y comenzará puntualmente y se seguirá un orden del día preestablecido para garantizar que todos los puntos importantes sean discutidos.
- Se designará un moderador para dirigir la reunión y asegurar que se cubran todos los temas de manera eficiente.

Coordinación de Actividades y Resolución de Problemas:

- Se dedicará tiempo para coordinar actividades entre los diferentes departamentos y resolver problemas que puedan afectar la ejecución de las estrategias establecidas en niveles superiores.
- Se alentará el intercambio de ideas y la colaboración para encontrar soluciones efectivas.

Análisis de Indicadores de Desempeño:

- Se presentarán y discutirán los indicadores de desempeño específicos de cada área para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.
- Se analizarán en detalle para identificar posibles fallas en los procesos y áreas de mejora.

Planificación de Acciones Correctivas:

- Se establecerán acciones concretas para abordar las deficiencias identificadas y mejorar el desempeño operativo.
- Se asignarán responsabilidades y se establecerán plazos claros para la implementación de las acciones correctivas.

Seguimiento de Decisiones Anteriores:

- Se realizará un seguimiento de las decisiones tomadas en reuniones anteriores para garantizar que se hayan implementado adecuadamente y evaluar su efectividad.
- Se ajustarán las acciones según sea necesario en función de los resultados obtenidos.

Fomento del Compromiso y la Colaboración:

- Se promoverá un ambiente de trabajo colaborativo donde se valore la opinión de todos los participantes y se fomente el trabajo en equipo.

- Se reconocerá y celebrará el éxito alcanzado mediante el esfuerzo conjunto de todos los departamentos.

Dinámica de las Reuniones en el Nivel 3: Reunión de gerentes y directivos.

Frecuencia y Duración de las Reuniones:

- Las reuniones se llevarán a cabo periódicamente, según la necesidad estratégica de la empresa, quizás trimestralmente o semestralmente, con una duración adecuada para abordar todos los puntos de agenda de manera exhaustiva.

Convocatoria y Preparación:

- Se enviará una convocatoria con suficiente anticipación a todos los gerentes y directivos relevantes, especificando el propósito y la agenda de la reunión.
- Los participantes se prepararán revisando informes financieros, análisis de mercado y otros datos relevantes relacionados con la estrategia empresarial.

Inicio y Organización de la Reunión:

- La reunión comenzará puntualmente y se seguirá un orden del día detallado para garantizar que todos los temas importantes sean discutidos de manera eficiente.
- Se designará un moderador o facilitador para dirigir la reunión y asegurar que se mantenga el enfoque en los objetivos estratégicos.

Revisión del Progreso hacia los Objetivos:

- Se revisará el progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa, analizando indicadores clave de desempeño y métricas relevantes.
- Se identificarán áreas de éxito y oportunidades de mejora, y se discutirán posibles ajustes en la estrategia empresarial según sea necesario.

Discusión de Estrategias Globales:

- Se dedicará tiempo para discutir estrategias globales y de largo plazo para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.
- Se evaluarán tendencias del mercado, cambios en el entorno competitivo y oportunidades emergentes para informar la toma de decisiones estratégicas.

Toma de Decisiones Cruciales:

- Se tomarán decisiones importantes relacionadas con la asignación de recursos, inversiones estratégicas, adquisiciones, alianzas estratégicas y otras iniciativas clave.
- Se basarán en un análisis riguroso de datos y en la evaluación del impacto potencial en el negocio a largo plazo.

Comunicación de Resultados y Expectativas:

- Se comunicarán los resultados de la reunión y las decisiones tomadas a todos los niveles de la organización para garantizar la alineación y el compromiso con la estrategia empresarial.
- Se establecerán expectativas claras para la implementación de las decisiones tomadas y se asignarán responsabilidades según corresponda.

Reflexión y Aprendizaje Continuo:

- Se dedicará tiempo para reflexionar sobre lecciones aprendidas y compartir mejores prácticas entre los líderes de la empresa.
- Se fomentará un enfoque de aprendizaje continuo y mejora constante para impulsar el éxito a largo plazo de la organización.

Reconocimiento y recompensas:

Implementar programas de reconocimiento y recompensas que celebren los logros relacionados con la calidad y la productividad, incentivando así un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Participación:

Fomentar la participación de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de soluciones, promoviendo un sentido de propiedad y compromiso con los resultados.

ANEXO #3

Programa sistema cadena de valor:

El objetivo de la cadena de valor es fortalecer el programa de Gerenciamiento Diario, que garantiza una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre las áreas de la planta, desde los niveles más altos de dirección hasta los operarios en el piso de producción. Al descomponer las actividades del programa en componentes específicos, la cadena de valor permite identificar dónde se agrega valor y dónde se pueden hacer mejoras para optimizar la ejecución del programa. El programa contará con actividades primarias y de apoyo, que se detallan a continuación

Actividades Primarias

- **Recepción de información diaria:** Se recopilan novedades, inconvenientes, mejoras sugeridas y otras informaciones relevantes por parte de cada área de la planta. Esta información alimenta las discusiones y decisiones en las reuniones diarias. Toda información que se recopile en las reuniones se tomara registro en actas y se llevara a cabo un seguimiento para la realización de los objetivos o metas que se dieron.

- Organización de reuniones diarias: Se planifican y programan las reuniones diarias en los tres niveles definidos (gerentes y directivos, líderes y coordinadores, líderes con operarios). Esta organización asegura la regularidad y la estructura necesaria para el intercambio efectivo de información. Se llevará a cabo de manera semanal y tendrá una duración de 20 minutos en los auditorios de las instalaciones.
- Facilitación de las reuniones: Se llevan a cabo las reuniones diarias en cada nivel para comunicar novedades, discutir inconvenientes, proponer mejoras y reforzar indicaciones de seguridad. La facilitación adecuada garantiza que las reuniones sean productivas y que se logren los objetivos establecidos.

Actividades de Apoyo:

- Desarrollo y seguimiento de indicadores clave de desempeño: Se identifican y se sigue el desempeño relacionado con la productividad, calidad, seguridad y otros aspectos relevantes para evaluar el rendimiento del programa. Esto permite una evaluación constante y una mejora continua del programa.
- Capacitación y desarrollo del personal: Se proporciona formación y desarrollo continuo a los líderes y operarios para mejorar sus habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de problemas, lo que contribuye al éxito del programa. Un personal bien capacitado es fundamental para el funcionamiento eficaz del programa.
- Tecnología de la información: Se implementan y mantienen sistemas de información para facilitar la recopilación, análisis y seguimiento de la información relevante para el programa de Gerenciamiento Diario. La tecnología adecuada asegura que la información esté disponible y sea procesada de manera eficiente.

Los objetivos que se buscan alcanzar con este programa son:

- Mejorar la comunicación interna: Garantizar que la información relevante se comparta de manera efectiva en todos los niveles de la organización, fortaleciendo así la alineación y el compromiso con los objetivos del programa.
- Identificar oportunidades de mejora: Permitir que los líderes y operarios identifiquen problemas, propongan soluciones y realicen mejoras continuas en los procesos y procedimientos de la planta, contribuyendo a la eficiencia y la calidad.
- Promover la seguridad y el cumplimiento: Reforzar las indicaciones de seguridad y garantizar que todos los empleados estén al tanto de los protocolos y procedimientos de seguridad para minimizar los riesgos laborales y asegurar el cumplimiento normativo.
- Impulsar la eficiencia operativa: Optimizar la planificación y ejecución de las actividades diarias para mejorar la productividad y reducir los tiempos de inactividad en la planta, aumentando así la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Además, con este programa se busca incentivar a que la gente aporte ideas innovadoras para optimizar procesos de los operarios y las áreas, dándoles importancia a cada colaborador escuchándolos e implementando sus ideas con previo estudio de validación. Se les brindan oportunidades para surgir y ser escuchados, promoviendo así un ambiente de colaboración y mejora continua en toda la organización.

Al aplicar estas estrategias de manera integral y coherente, la empresa podrá fortalecer su cultura de calidad y, en consecuencia, generar un impacto positivo en la productividad y en su posición competitiva en el mercado.

8.3 Validar las estrategias propuestas, al interior de la organización

Se realiza validación de las propuestas anteriores de la mano de la auditoría interna de la empresa, que permite validar si son aptas o no, debido a esto se realizan reuniones a inicio y a final de semana, dos veces al día para cubrir los tres turnos y a todo el personal de operación.

Figura 15. Reunión Lunes 6 a.m.



Figura 16. Reunión Viernes 2 p.m.



De igual manera, se realizan actividades lúdicas en las cuales los colaboradores son los principales benefactores, ya que aprenden de la práctica, dejando atrás los conceptos con los que iniciaron en su comienzo por la empresa.

Figura 17. Capacitaciones Lúdicas



Se implementan posters y carteleras informativas, que permitan ilustrar el cuidado de los riesgos que presentan a diario los colaboradores, haciendo que en cada momento se esté presentando un incremento de conocimiento y de cultura.

Figura 18. Carteleras Informativas



Todas estas validaciones se encuentran en revisión para incluirlas en un presupuesto de costos de 2025, para con ello seguir promocionando su cultura de calidad, no se pudieron implementar en este año debido a que el presupuesto ya está consolidado, sin embargo gerencia agradece porque quiere generar un indicador, que muestre la eficiencia y el cambio con respecto a estos datos proporcionados y a las estrategias propuestas.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Bokulich, N. A., & Hiltzik, B. (2019). Cultivating a healthy workplace environment. *Nature Microbiology*, 4(8), 1143-1145. <https://doi.org/10.1038/s41564-019-0505-x>
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (5a ed.). Pearson Educación.
- Doe, J. (2023). Building a Culture of Quality: The Importance of Leadership. *Harvard Business Review*.
- Éxito en la Industria Lechera. *Revista Internacional de Agricultura Sostenible*.
- García, A. (2018). Optimización de Procesos: Estrategias para mejorar la eficiencia operativa.
- García, A. (2020). Impacto de la Motivación y el Bienestar de los Empleados en el Desempeño Organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 17(3), 78-92.
- Gestión Empresarial Innovadora. (2022). Optimización de la Cadena de Valor: Clave para la

- Excelencia Operacional en Empresas. *Gestión Empresarial Innovadora*.
- Gomez, A. (2021). Importancia de la Formacion y Concienciacion en Seguridad Ocupacional: Un estudio de Caso en la Industria Manufacturera. *Revista de Seguridad Laboral*.
- Gomez, A. (2023). El Papel del Laboratorio en la Industria Lactea: Garantizando la Calidad y Seguridad de los Productos Lacteos. *Revista de Tecnologia Alimentaria*, 15(2).
- Gomez, A. (2023). Estandarizacion y Termizacion en la Industria Lactea: Principios y Aplicaciones. *Revista de Tecnologia Lactea*, 12(2), 45-58.
- Gomez, M. (2021). Importancia de la Gestion de Proveedores en la Cadena de Suministro . *Revista de Administracion y Economia* , 18(2), 45-58.
- Gomez, P. (2020). Gestion de Inventarios: Estrategias para mejorar la eficiencia operativa. *Revista de Administracion y Economia* , 15(3), 78-92.
- Gonzalez, M. (2020). Gestion Del Tiempo: Estrategias para mejorar la productividad. *Revista de psicologia Organizacional*, 18(2), 78-92.
- Gonzalez, M. (2021). Compromiso de la Direccion en la Gestion Empresarial. *Administracion y Economia*, 18(2), 45-58.
- Gonzalez, M. (2022). Importancia del Mantenimiento y la Mejora Continua en la Gestìon de Activos: Un Enfoque Basado en la Industria Lactea. *Revista de Ingenieria Industrial*, 25(3), 78-92.
- Gonzalez, M. (2023). Produccion y Envasado de Productos Lacteos: Procesos y Tecnologias para la Calidad y Seguridad Alimentaria. *Revista de Tecnologia Alimentaria*.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.

<https://doi.org/10.1037/a0021987>

- Hernandez, L. (2018). Importancia de la Seguridad en el Trabajo: Beneficios para Empleados y Empresas. *Revista de Seguridad Laboral*, 15(2), 45-58.
- Johnson, A. (2019). Building a Quality Culture: Key Principles for Organizational Excellence.
- Lopez, J. (2020). Importancia del Diseño de Procesos y Productos Orientados a la Calidad en la Competividad Empresarial. *Revista de Gestion Industrial*, 25(3), 78-92.
- Lopez, M. (2021). Automatizacion de Procesos en la Industrial Manufacturera: Impacto en la eficiencia y rentabilidad. *Revista de Ingenieria Industrial*, 18(2), 45-58.
- Martinez, J. (2019). Mantenimiento Preventivo: Estrategias para Optimizar la Confiabilidad de los Activos. *Revista de Ingenieria Industrial*, 22(3), 45-58.
- Martinez, J. (2020). Control de Procesos en la Gestion Empresarial . *Revista de Gestion Industrial*, 25(3), 78-92.
- Martinez, J. (2020). Importancia del Control de Procesos en la Gestion Empresarial. *Revista de Gestion Industrial*, 25(3), 78-92.
- Martinez, J. (2022). Optimizacion de la Cadena de Suministro en la Industria Lactea: Un enfoque en la logistica. *Revista de Ingenieria Industrial*.
- Molina, S. G. (s.f.). INGETES. Obtenido de INGETES: <https://www.ingetes.com.co/mejorar-proceso-recibo-leche/>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a ed.). Pearson Educación.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2017). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 245-275.
- <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711442.pdf
- Perez, M. (2021). Importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes en la gestión empresarial. *Revista de Administración y Economía*, 18(2),45-58.
- Quality Management Journal, 26(2), 45-58.
- Restrepo, A. (2023). La Sostenibilidad como Pilar de la Industria Láctea. *PECUNIARIO* . Revista Internacional de Agricultura Sostenible. (2022). Productividad Laboral: Clave para el
- Revista de Gestión Industrial, 25(2), 78-92.
- Revista Internacional de Innovación y Desarrollo Empresarial. (2023). La Importancia de la Mejora Continua en la Industria Láctea: Un Enfoque hacia la Eficiencia y la Calidad. *Revista Internacional de Innovación y Desarrollo Empresarial*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (12a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico organizacional (6a ed.). Alfa Omega.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass. SABANALAC S.A. (s.f.). SABANALAC S.A-. Obtenido de <https://pomar.com.co/sabanalac/>
- Smith, J. (2020). Understanding Labor Productivity: Key Drivers and Implications for Organizations. *Journal of Labor Economics*, 15(3), 210-225.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los

estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.