

**Impacto de la Cultura Organizacional en la Eficiencia del área de empaque en  
Cementos Argos – Sogamoso**

**Mariana Cárdenas Urquijo**

**Proyecto presentado para optar el título de Ingeniera Industrial**

**Director**

**Oscar Armando Vargas López- Especialista en Pensamiento Estratégico y  
Prospectiva**

**Tutor**

**Ingrid Magaly Ocampo Álvarez -directora SR. Personas Argos**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Programa Académico Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2025**

**DEDICATORIA**

*A Dios, por ser mi guía y fortaleza en todo momento,*

*A mi madre, Olga Lucia Urquijo Robayo por estar siempre presente,*

*impulsarme a seguir adelante y creer en mi.*

*A mi hermano, Juan pablo Urquijo por su amor y apoyo incondicional.*

*A mi sobrino Juan pablo, familia y amigos, por su compañía, confianza y*

*cariño a lo largo de este proceso.*

*Maríana Cardenas Urquíjo*

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la universidad industrial de Santander por brindarme los conocimientos y las herramientas necesarias para formarme como profesional, permitiéndome desarrollar habilidades fundamentales para mi crecimiento académico y personal.

Extiendo mi gratitud a Cementos Argos, por brindarme la valiosa oportunidad de adquirir experiencia en el área de gestión humana y a su vez en la producción del cemento. Este aprendizaje y práctica ha sido fundamental para mi desarrollo profesional, y estoy profundamente agradecida por la confianza depositada en mí.

Agradezco de manera especial a mi tutora Ingrid Ocampo Álvarez, DIRECTORA SR PERSONAS quien me acompañó durante este proceso. Su experiencia, conocimientos y orientación fueron pilares fundamentales que me ayudaron a llevar a cabo mi trabajo con éxito y profesionalismo.

También quiero reconocer el invaluable apoyo de mi director de grado, Oscar Armando Vargas, quien, con su amplia experiencia y conocimientos, me guió en cada etapa de este proyecto. Su confianza en mi trabajo desde el inicio hasta el final fue una fuente constante de motivación e impulso.

Finalmente agradezco a todas las personas que estuvieron presentes en este camino de mi vida profesional. Su compañía, confianza, amistad y experiencia convirtieron esta etapa en una experiencia única y memorable que atesoraré siempre.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	15
1. Generalidades del Proyecto .....	16
1.1 Tabla de cumplimiento de objetivos .....	16
1.2 Planteamiento del problema .....	16
1.3 Metodología del proyecto.....	18
2. Objetivos .....	19
2.1 Objetivo general .....	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
3. Alcance del Proyecto.....	20
4. Generalidades de la empresa .....	20
4.1 Razón social .....	20
4.2 Localización .....	20
4.3 Objeto Social.....	20
4.4 Conócenos .....	21
4.5 Políticas de la empresa .....	22
4.6 Portafolio de productos de cemento .....	23
4.7 Mapa de procesos .....	24
4.8 Organigrama área de empaque planta Sogamoso y Área de personas .....	25
5. Marco de Referencias.....	26

5.1 Marco de antecedentes .....	26
5.1.1 El engagement y su influencia en la productividad laboral. ....	26
5.1.2 Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones .....	27
5.1.3 La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia .....	28
5.2 Marco teórico .....	29
5.2.1 Definición conceptos clave .....	30
5.2.2 Elementos de la cultura organizacional.....	31
5.2.3 Dimensiones de productividad .....	35
5.2.4 Revisión Bibliográfica.....	37
5.2.5 Análisis de contenido .....	39
5.2.6 Conclusión.....	42
6. Diagnóstico Inicial .....	43
6.1 Metodología del Diagnóstico .....	43
6.2 Desarrollo del Diagnóstico:.....	43
6.2.1 Planificación del Diagnóstico: .....	43
6.2.2 Revisión Documental .....	45
6.2.3 Recolección de Datos. ....	50
6.2.4 Análisis de Resultados .....	65
6.2.5 Comunicación de Resultados .....	82
6.2.6 Conclusiones .....	82

7. Identificación de Elementos Culturales que influyen en el Rendimiento Laboral.....	83
7.1 Evolución de la cultura organizacional en el equipo.....	83
7.2 Resiliencia y adaptación a los cambios culturales .....	85
7.3 Impacto del liderazgo en la cultura .....	86
7.4 Impacto de la antigüedad en la percepción cultural: .....	87
7.5 Cultura de aprendizaje y desarrollo continuo:.....	88
7.6 Cultura del error y aprendizaje en el área: .....	89
7.7 Impacto de las actividades de integración en el área: .....	89
8. Propuesta de Estrategias.....	90
8.1 Revisión de hallazgos.....	90
8.2 Identificación de áreas de oportunidad.....	91
8.3 Establecimiento de objetivos estratégicos.....	91
8.4 Diseño y propuesta de estrategias .....	92
8.4.1 Estrategias focalizadas en áreas clave .....	92
8.5 Validación y ajuste de las estrategias .....	92
8.5.1 Recopilar retroalimentación .....	92
8.5.2 Realizar prueba piloto .....	92
9. Implementación de Propuestas.....	93
9.1 Elaboración Plan de Acción .....	93
9.1.1 Estrategias implementadas .....	94
9.2 Comunicación de las iniciativas:.....	103

9.3 Monitoreo y evaluación del impacto .....	103
9.3.1 Indicadores de éxito .....	103
9.4 Seguimiento continuo.....	104
9.5 Socialización de resultados .....	104
9.6 Análisis Pruebas pilotos de estrategias realizadas.....	104
9.6.1 Focus Group: .....	104
9.6.2 Realización de actividades de Team Building .....	111
9.6.3 Ejecución sesiones de retroalimentación.....	113
9.6.4 Rotación personal .....	116
10. Medición Resultados .....	118
10.1 Análisis resultados Adhesión de cultura: .....	118
10.2 Análisis resultados cumplimiento metas de producción .....	122
10.3 Testimonio de colaboradores .....	122
11. Propuesta a partir del Proyecto de Grado .....	122
11.1 Plan De Acción para el Área de Empaque (2025) .....	123
12. Conclusiones Generales .....	125
13. Recomendaciones.....	126
Referencias Bibliográficas .....	127

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	16
Tabla 2. Metodología del proyecto .....	18
Tabla 3. Cronograma de actividades .....	45
Tabla 4. Votos yo he oído .....	74
Tabla 5. Votos yo he visto.....	75
Tabla 6. Votos yo pienso que .....	75
Tabla 7. Votos que digo y hago frente a. ....	76
Tabla 8. Votos creo que el equipo siente .....	76
Tabla 9. Votos creo que el equipo espera.....	77
Tabla 10. Plan de acción .....	93
Tabla 11. Eficiencia Entrega de Turnos .....	105
Tabla 12. Información no comunicada en entrega de turno .....	106
Tabla 13. Obstáculos-Entrega de Turno.....	107
Tabla 14. Cordialidad-Entrega de Turno.....	108
Tabla 15. Mejora en la comunicación-Entrega de Turnos .....	109

### Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de procesos.....	24
Figura 2. Organigrama Área de empaque .....	25
Figura 3. Organigrama Personas .....	26
Figura 4. Estructura general para observar la relación entre la cultura y efectividad. Denison (1991).....	42
Figura 5. Metodología Diagnóstico.....	43
Figura 6. Resultados encuesta clima laboral .....	49
Figura 7. Gráfica Índice de Rotación .....	53
Figura 8. Rango de edades .....	55
Figura 9. Rango de antigüedad en la empresa.....	55
Figura 10. % Nivel Educativo .....	56
Figura 11. % Genero .....	56
Figura 12. Resumen de Producción.....	58
Figura 13. Registro fotográfico-Taller lluvia de ideas .....	61
Figura 14. Registro Fotográfico- Observación Directa.....	65
Figura 15. Resultados pregunta 1-encuesta.....	66
Figura 16. Respuesta 2- encuesta .....	66
Figura 17. Respuesta pregunta 3- encuesta .....	67
Figura 18. Respuesta pregunta 4-encuesta .....	67

Figura 19. Respuesta pregunta 5-encuesta .....	68
Figura 20.Resultado pregunta 6- encuesta .....	68
Figura 21.Resultado pregunta 7-encuesta .....	69
Figura 22. Resultado pregunta 8-encuesta .....	69
Figura 23. Resultado pregunta 9-encuesta .....	70
Figura 24.Resultado pregunta 10-encuesta .....	70
Figura 25.Resultado pregunta 11-encuesta .....	71
Figura 26.Resultado pregunta 12-encuesta .....	71
Figura 27.Resultado pregunta 13-encuesta .....	72
Figura 28.Resultado pregunta 14-encuesta .....	73
Figura 29.Resultado pregunta 15-encuesta .....	73
Figura 30. Registro Fotográfico 1- Focus Group .....	110
Figura 31. Registro Fotográfico 2-Focus Group .....	111
Figura 32. Registro Fotográfico-Actividad Team Building .....	113
Figura 33.Registro Fotográfico-Sesiones de Retroalimentación.....	116
Figura 34. Resultado pregunta 11-encuesta .....	119
Figura 35.Pregunta1-Después de implementaciones .....	119
Figura 36. Pregunta 2-Después de Implementaciones .....	119
Figura 37. Resultado pregunta 9-encuesta .....	119
Figura 38. Resultado pregunta 14-encuesta .....	120
Figura 39. Pregunta 3-Después de implementaciones .....	120

Figura 40. Pregunta 4- Después de implementaciones ..... 121

Figura 41. Resultado pregunta 13- encuesta ..... 121

Figura 42. Meta de producción-Sacos Válvula Derecha..... 122

# IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE EMPAQUE EN CEMENTOS ARGOS-SOGAMOSO

## Lista de apéndices

Apéndice A. Reporte Integrado 2024

Apéndice B. Manual cultura luz verde

Apéndice C. Manual pilares de cultura

Apéndice D. Declaración de Cultura Argos

Apéndice E. “Reto el cliente es nuestra pasión”

Apéndice F. Encuesta- Diagnóstico de adhesión a la cultura organizacional

del área de empaque(<https://docs.google.com/forms/>)

Apéndice G. Lista de verificación- Observación directa

Apéndice H. formato entrevista semiestructurada

Apéndice I. Presentación Diagnóstico- Equipo Primario Planta Sogamoso

Apéndice J. Cronograma de rotación Área de Empaque

Apéndice K. Encuesta medición de éxito- clima laboral(<https://docs.google.com/forms/>)

Apéndice L. Entrevista testimonio-colaboradores (<https://www.youtube.com>)

# IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE 13 EMPAQUE EN CEMENTOS ARGOS-SOGAMOSO

## Resumen

**Título:** Impacto de la Cultura Organizacional en la Eficiencia del área de empaque en Cementos Argos – Sogamoso

**Autor:** Mariana Cárdenas Urquijo

**Palabras Clave:** Cultura organizacional-productividad-eficiencia-cohesión laboral-desempeño-clima organizacional.

### Descripción:

Cementos Argos, una empresa líder en la producción de cemento, concreto y agregados, propone enfocar este proyecto en evaluar el impacto de la cultura organizacional en la eficiencia del área de empaque y paletizado de su planta Sogamoso. La empresa busca fortalecer los pilares culturales que definen su identidad y explorar cómo estos principios pueden mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores en esta área. A través de un diagnóstico, se identificaron brechas en la adopción de los valores corporativos, lo que afecta la cohesión del equipo y la eficiencia operativa. En respuesta a estos hallazgos, se propuso e implementó estrategias orientadas a reforzar estas brechas y alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

---

\*Trabajo de Grado

\*\*Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales, Director: Oscar Armando Vargas López. Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva

# IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE 14 EMPAQUE EN CEMENTOS ARGOS-SOGAMOSO

## **Abstract**

**Title:** Impact of organizational culture on the efficiency of the packaging área at Cementos Argos-Sogamoso

**Author:** Mariana Cardenas Urquijo

**Keywords:** Organizational-culture-productivity-efficiency-work-cohesion-performance-organizational climate.

### **Description:**

Cements Argos, a leading company in the production of cement, concrete and aggregates, proposes to focus this project on evaluating the impact of organizational culture on the efficiency of the packaging and palletizing area of its Sogamoso plant. The Company seeks to strengthen the cultural pillars that define its identity and explore how these principles can improve the productivity and performance of employees in this area. Through a diagnosis, gaps were identified in the adoption of corporate values, which affects team cohesion and operational efficiency. In response to these findings, strategies were proposed and implemented aimed at reinforcing these gaps and aligning employees with the company's strategic objectives.

---

\*Degree Work

\*\*Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales, Director: Oscar Armando Vargas López. Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva

# IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE 15 EMPAQUE EN CEMENTOS ARGOS-SOGAMOSO

## **Introducción**

En el entorno empresarial de hoy en día y la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el comportamiento y desempeño de los empleados, influyendo directamente en la productividad y la eficiencia de las operaciones y actividades. Cementos Argos, una empresa con una sólida base cultural que se basa en pilares como “nos comportamos como dueños”, “somos solucionadores”, “somos un equipo ganador” y “somos impulsores de crecimiento rentable”, busca fortalecer estos principios en su planta Sogamoso. El reto que enfrenta es traducir estos valores en acciones concretas que impulsen la productividad y el logro de los objetivos estratégicos de la compañía

La empresa ha realizado diferentes mejoras técnicas en el área de empaque y paletizado para mejorar su eficiencia y productividad, sin embargo, se ha observado que no hay una adopción y aplicación de estos pilares culturales entre los colaboradores, lo cual puede dificultar el logro de los objetivos organizacionales, disminuir el compromiso del talento y la productividad, además de impactar en el clima laboral. Este proyecto tiene como propósito analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los empleados en el área de empaque y paletizado, con la finalidad de fortalecer la cultura, mejorar la eficiencia y el desempeño en el entorno laboral. En el presente documento se abordará el diagnóstico inicial de la alienación cultural, sustentará la relación entre cultura y productividad con un marco teórico, describe la metodología para recopilar y analizar datos, y se propondrá un plan de acción para mejorar la cohesión y rendimiento laboral, asegurando la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo

## 1. Generalidades del Proyecto

### 1.1 Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

Objetivos	Cumplimiento
Realizar diagnóstico general del modelo cultural y la adhesión de los colaboradores del área de empaque de Argos Planta-Sogamoso.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y apéndices B-C-D-E-F-G-H-I
Analizar cómo los diferentes elementos de la cultura organizacional afectan la productividad. (Relación cultura – productividad)	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5
Identificar los elementos culturales que influyen en el rendimiento laboral	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7
Proponer estrategias para mejorar la productividad a través de la cultura organizacional.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 8
Implementar estrategias aprobadas por la dirección de talento humano	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 9 y apéndices J-K-L

### 1.2 Planteamiento del problema

En el área de empaque y paletizado de Cementos Argos - Sogamoso, la eficiencia y productividad son esenciales para mantener la competitividad y cumplir con los objetivos operativos. Aunque se han realizado mejoras tecnológicas y operativas en la planta, el rendimiento

laboral y la satisfacción de los empleados impactan en el logro de las metas estratégicas de la empresa. La cultura corporativa de Cementos Argos, fundamentada en pilares como "nos comportamos como dueños", "somos solucionadores", "somos un equipo ganador" y "somos impulsores de crecimiento rentable", está diseñada para guiar el comportamiento y desempeño de los empleados hacia los logros de los objetivos estratégicos. Sin embargo, la apropiación y adopción de estos pilares en el área de empaque y paletizado aún no se ha evaluado en profundidad.

Se ha identificado que, a pesar de contar con una sólida base cultural, el nivel de adopción y aplicación de estos principios varía entre los operarios. Esta disparidad está limitando el potencial de los empleados para contribuir a la productividad y eficiencia esperada, así como en su compromiso e involucramiento con los objetivos Argos. Las condiciones de trabajo y el ambiente laboral también influyen en cómo se vive y aplica los principios y valores culturales. La falta de una alineación del talento humano con la base cultural definida por Argos reflejada en el comportamiento diario de los operarios puede resultar en una disminución del compromiso, menor motivación, dificultad para lograr los objetivos y una disminución de la productividad.

Intervenir en la cultura organizacional es necesario para asegurar que todos los empleados no solo conozcan sino comprendan y apliquen los principios culturales en sus actividades diarias, y se involucren en los propósitos organizacionales y a su vez la empresa los prepare para su finalidad. Evaluar cómo estos pilares están siendo adoptados y vividos permitirá identificar áreas críticas de mejora, impactando positivamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción del personal. Fortalecer la cultura organizacional en todos los niveles de la planta contribuirá a un

entorno laboral más cohesionado, motivado y enfocado en el logro de objetivos comunes, maximizando así el rendimiento global de la planta.

### 1.3 Metodología del proyecto

Tabla 2. Metodología del proyecto

<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO</b>		
<b>ETAPAS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Primera	ACERCAMIENTO INICIAL	Se realiza una primera aproximación con la organización para comprender la situación actual del área de empaque. Esto incluye una inducción al proceso productivo del área y la recolección de información relevante
Segunda	DIAGNOSTICO INICIAL	En esta fase se realiza un análisis detallado del modelo cultural de la empresa y la manera en que se ha implementado en el área de empaque, identificar diferentes retos que vive el equipo en su día a día a través de diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas
Tercera	REVISION TEORICA	Esta fase se enfoca en analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad apoyándose de la revisión de literatura y teorías clave de autores expertos en el tema
Cuarta	IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CULTURALES	En esta etapa se identifican los elementos culturales que influyen directamente en el rendimiento laboral de los colaboradores.
Quinta	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	Se proponen estrategias para mejorar la eficiencia y fortalecer la cultura en el área de empaque a través de diferentes actividades con los colaboradores
Sexta	IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS	Se realizan actividades aprobadas por la empresa como focus group, actividades de team building y sesiones de retroalimentación para fortalecer la cultura y mejorar la eficiencia en el área de empaque

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los empleados del área de empaque y paletizado de Cementos Argos – Sogamoso para fortalecer la cultura y mejorar la eficiencia y el desempeño en el entorno de trabajo.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar diagnóstico general del modelo cultural y la adhesión de los colaboradores del área de empaque de Argos Planta-Sogamoso.
- Analizar cómo los diferentes elementos de la Cultura Organizacional afectan la Productividad. (Relación cultura – productividad)
- Identificar los elementos culturales que influyen en el Rendimiento Laboral
- Proponer estrategias para mejorar la productividad a través de la Cultura organizacional.
- Implementar estrategias aprobadas por la Dirección de Talento Humano

# IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE 20 EMPAQUE EN CEMENTOS ARGOS-SOGAMOSO

## **3. Alcance del Proyecto**

El proyecto se centra en analizar el impacto de la cultura organizacional en la eficiencia del área de empaque y paletizado en la Planta de Cementos Argos ubicada en la ciudad de Sogamoso, con un enfoque exclusivo en esta instalación. No se incluyen otras plantas de la organización ni áreas distintas a las mencionadas.

El propósito del proyecto es implementar propuestas para el área de empaque de la planta Argos-Sogamoso, enfocadas en potenciar la eficiencia en el área a través del fortalecimiento de la cultura organizacional. Este enfoque asegura que las propuestas estén alineadas con las características y contexto particulares de esta área, promoviendo la sostenibilidad de los resultados alcanzados y el bienestar de los colaboradores.

## **4. Generalidades de la empresa**

### **4.1 Razón social**

Cementos Argos S.A - Con el NIT 890100251-0

### **4.2 Localización**

La planta se encuentra ubicada en el Municipio de Sogamoso, Boyacá, Km 6 Vía Corrales.

### **4.3 Objeto Social**

Código CIIU 2394 – Fabricación de cemento, cal y yeso. La Cámara de comercio y la DIAN incorpora para este código las siguientes actividades:

- La fabricación de Clinker y cementos hidráulicos, incluidos cemento Portland, cemento aluminoso, cemento de escorias y cemento hiper-sulfatado.
- La fabricación de cal viva (caliza y/o dolomita calcinada).

- La fabricación de cal apagada.
- La fabricación de cal hidráulica.
- La fabricación de yesos a partir de yeso calcinado y/o sulfato de calcio.
- La fabricación de dolomita calcinada.

#### 4.4 Conócenos

Cementos Argos es una empresa líder en la producción y comercialización de cemento, concreto y agregados. Durante cerca de noventa años, ha construido una trayectoria destacada enmarcada en la sostenibilidad, la innovación, el cuidado del medio ambiente y el compromiso con la generación de valor de sus accionistas, colaboradores y la sociedad en general. Ver “Apéndice A”

Con un sólido respaldo en infraestructura, Argos cuenta con:

- 11 plantas de cemento y 9 moliendas de Clinker
- 179 plantas de concreto y 6 plantas de agregados
- 63 centros de despacho y 29 terminales portuarias
- 4 barcos bajo la modalidad de time chárter
- Una flota de 1.641 camiones mezcladores y más de 1.500 vagones de tren

En términos de resultados económicos, la compañía alcanzó en el último periodo:

- 15,7 millones de toneladas de cemento despachadas
- 6,7 millones de m<sup>3</sup> de concreto despachados

- 2,7 billones de pesos en EBITDA operativo
- 12,7 billones de pesos en ingresos totales

A nivel humano, Argos cuenta con 6.784 colaboradores, de los cuales el 54% están vinculados en la regional Colombia. En términos de género, 5.724 son hombres y 1.060 son mujeres.

Cobertura geográfica y presencia internacional:

La empresa tiene presencia directa en 16 países y territorios, incluyendo: Antigua, Colombia, Curazao, República Dominicana, Estados Unidos, Guatemala, Guayana Francesa, Haití, Honduras, Panamá, Puerto Rico, Sint Maarten, Saint Thomas, Surinam y Venezuela.

En Colombia, su operación se destaca con:

- 6 plantas de cemento - 40 plantas de concreto
- 5 plantas de agregados -1 terminal portuaria
- 24 centros de despacho y 3 billones de pesos en ingresos

#### **4.5 Políticas de la empresa**

- Política de sostenibilidad: Argos está convencido de que la sostenibilidad es crear valor con cada una de sus acciones para construir un mejor futuro, para esto trabajan día a día cultivando relaciones transparentes y confiables con cada persona del grupo para juntos lograr metas comunes

- Política de riesgo: Argos considera como riesgos aquellos eventos, acciones u omisiones que puedan impedir lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con éxito. Cuentan con una gestión integral de riesgos que es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar y administrar los eventos potenciales que pueden afectar el logro de la estrategia, la ejecución de proyectos y los procesos en general. Este ciclo de gestión de riesgos comprende actividades de identificación, medición, control, monitoreo, comunicación y divulgación de los riesgos.
- Política de gestión del talento humano: Argos promueve el desarrollo del talento como el elemento diferenciador para alcanzar resultados sostenibles, soportados en los pilares de cultura. Se desarrolla a partir de tres ejes temáticos (prácticas laborales-atracción y retención del talento-planeación y desarrollo del talento)

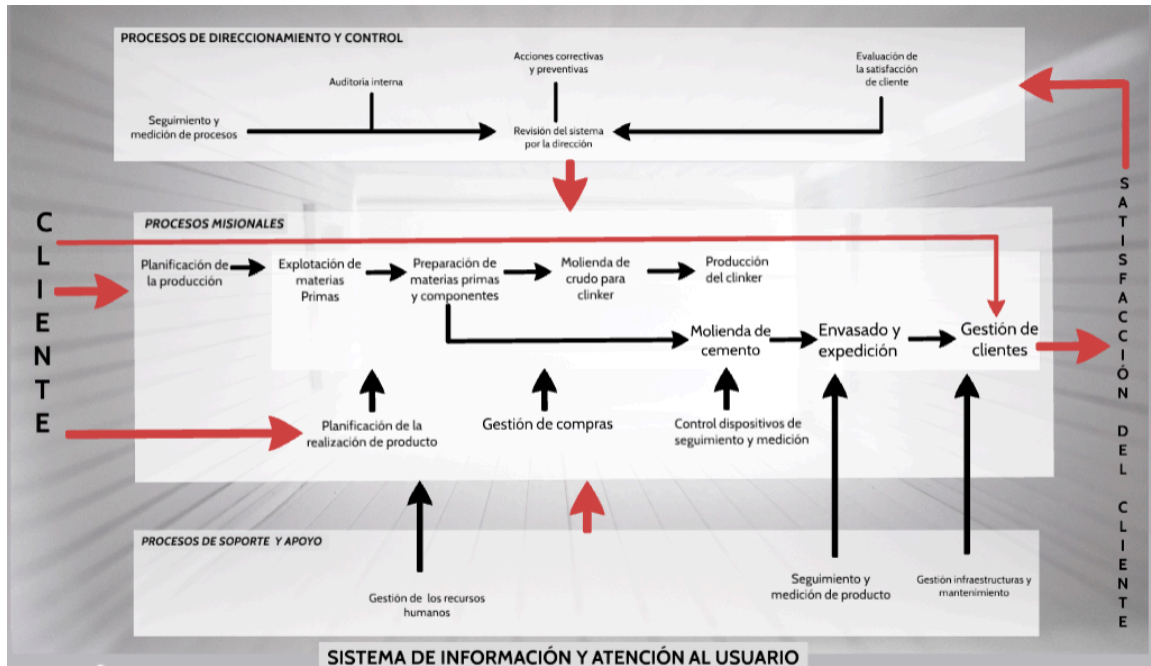
#### **4.6 Portafolio de productos de cemento**

El portafolio de productos de Cementos Argos incluye una amplia variedad de cementos para diferentes aplicaciones y necesidades de construcción

- Cemento gris de uso general: Cemento bajo en emisiones de carbono hasta un 45 %. Se puede usar para la fabricación de morteros, lechadas y concretos utilizados para la construcción en general. (42.5-50 kg)
- Cemento estructural MAX: Diseñado para la producción industrializada de concreto, que ofrece una mayor eficiencia y un alto desarrollo de resistencias a edades iniciales y finales. (42.5 kg)

4.7 Mapa de procesos

Figura 1. Mapa de procesos



### 4.8 Organigrama área de empaque planta Sogamoso y Área de personas

Figura 2. Organigrama Área de empaque

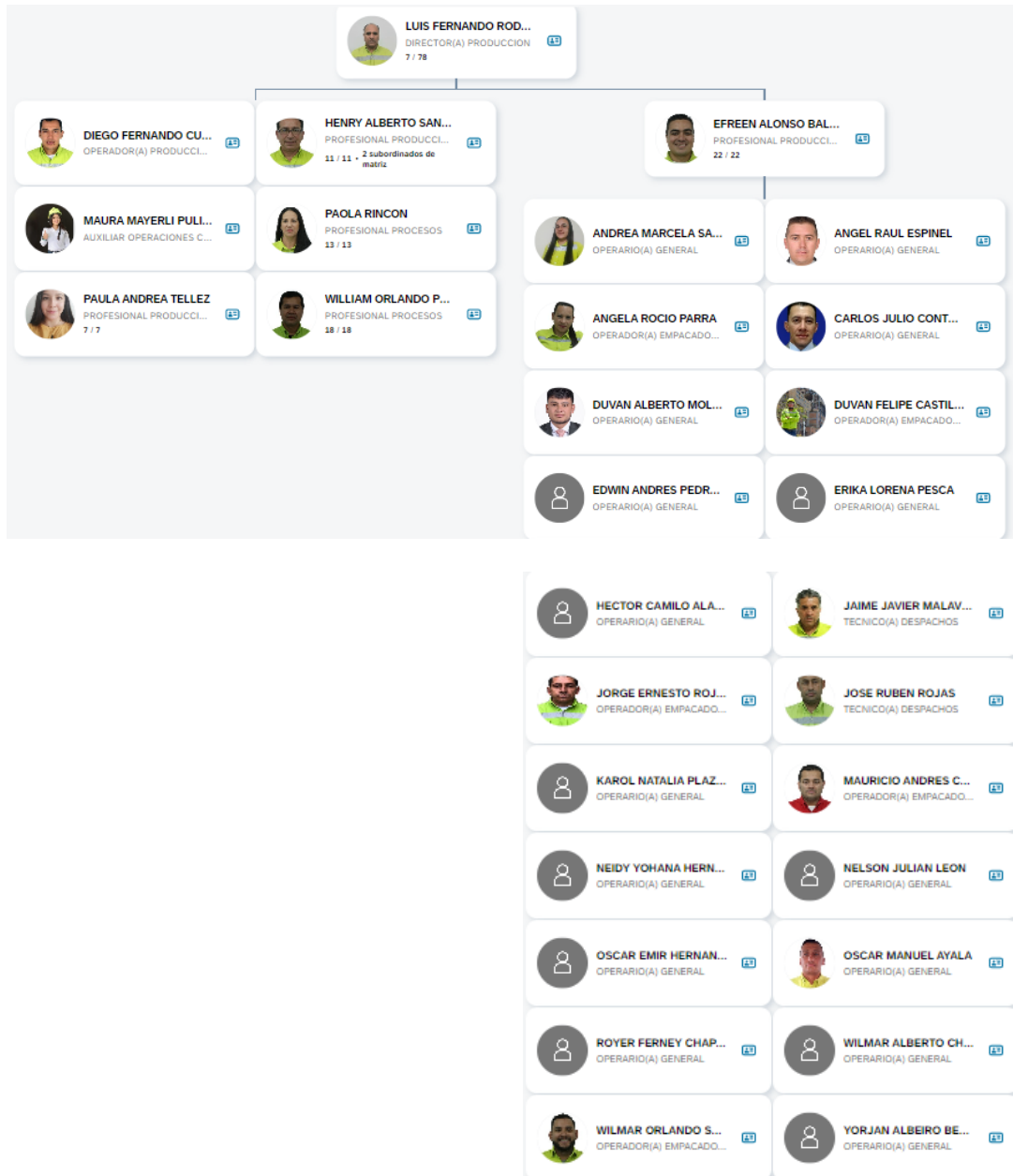
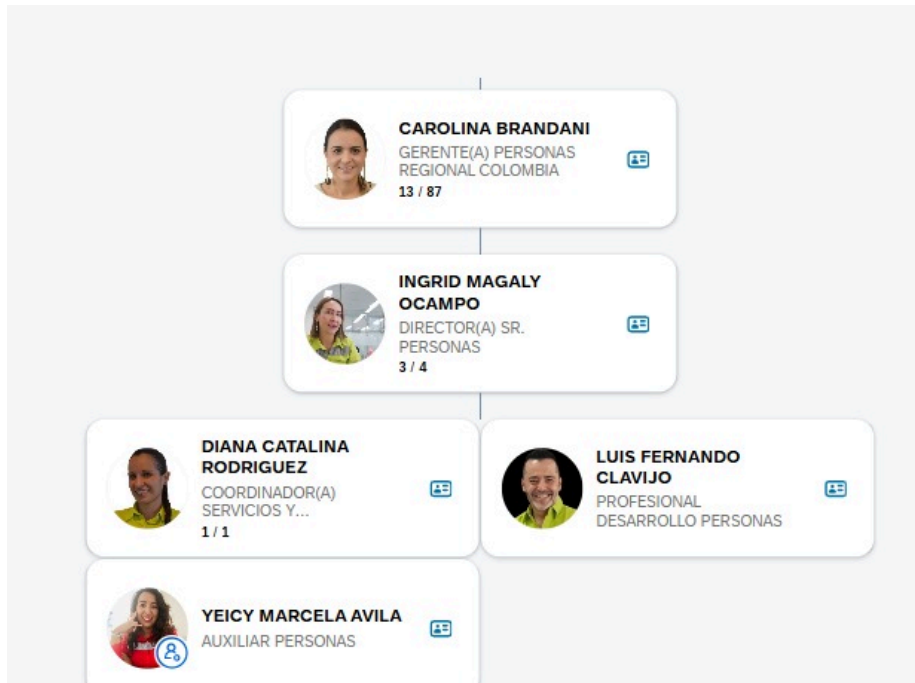


Figura 3. Organigrama Personas



## 5. Marco de Referencias

### 5.1 Marco de antecedentes

#### 5.1.1 *El engagement y su influencia en la productividad laboral.*

Según Daniela Diaz Eraso (2021), se investiga la relación entre el engagement, definido como un estado mental positivo asociado al trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción, y la productividad laboral dentro de las organizaciones. Daniela Diaz Eraso (2021), concluye que existe una relación directa entre ambos conceptos, lo que sugiere que un alto nivel de engagement entre los empleados puede llevar a un aumento en la productividad. Este análisis es relevante para este proyecto sobre el “Impacto de la cultura organizacional en la eficiencia del área de empaque

en Cementos Argos-Sogamoso”, ya que refuerza la importancia de fomentar un entorno que promueva el compromiso y la motivación de los trabajadores para mejorar su rendimiento. Al igual que en el estudio de Daniela Diaz Eraso (2021), este proyecto busca explorar cómo factores como la cultura organizacional y el engagement pueden influir directamente en la productividad y el desempeño de los empleados, sugiriendo que intervenciones dirigidas a mejorar estos aspectos podrían resultar en mejoras muy significativas en la eficiencia operativa

Toda esta información se complementa con investigaciones adicionales que abordan temas similares. Por ejemplo, trabajos de otros autores como Rivera (2018) y Salanova y Schaufeli(2004) también subrayan la influencia de la cultura organizacional en la productividad laboral, destacando la importancia de elementos como la consistencia en los valores y la participación activa de todos los empleados. Con estos estudios se confirma que una cultura organizacional bien estructurada puede actuar como un motor para mejorar la productividad, lo que es directamente aplicable al entorno del área de empaque de cementos Argos Sogamoso

### ***5.1.2 Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones***

Según prokopenko, j. (1989), se aborda la influencia del capital humano y la cultura organizacional en la productividad de las empresas, destacando que el factor blando, como el capital humano, es fundamental para aprovechar los recursos y maximizar la producción. El objetivo del trabajo es demostrar cómo una cultura organizacional bien estructurada y comunicada puede ser un motor clave para la productividad, haciendo énfasis en los valores compartidos como la columna vertebral de la cultura Juan Barahona. (1986). Para José Luis Sánchez Medina (2020) la

conclusión principal es que una cultura organizacional efectiva guía la conducta de los empleados y puede elevar significativamente los niveles de productividad, especialmente cuando se implementan estrategias claras que mantengan vivos los valores corporativos y motiven a los empleados. Este estudio es muy importante para el proyecto en Cementos Argos-Sogamoso, ya que proporciona una gran base teórica sobre cómo la cultura organizacional y el capital humano influyen en la eficiencia operativa, esto puede ayudar a comprender la importancia de reforzar y alinear la cultura organizacional en el área de empaque y paletizado, así como a implementar estrategias para mejorar la comunicación y cohesión dentro del equipo, factores importantes para la mejora de la productividad y en ambiente laboral

### ***5.1.3 La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia***

Este análisis se centra en estudiar la interrelación entre la cultura organizacional y la productividad laboral, partiendo de la premisa de que el capital humano es esencial para el éxito de cualquier empresa. Salazar, Guerrero, Machado, Andalia, (2009). El objetivo del estudio fue demostrar cómo la implementación de una cultura organizacional bien estructurada, basada en los valores compartidos como el respeto y la claridad en los objetivos, puede generar un impacto directo en la productividad. A través de un análisis cualitativo, los directivos entrevistados coincidieron en que la satisfacción de los empleados, derivada de una buena cultura organizacional, se representa en una mayor efectividad en sus tareas diarias. A nivel cuantitativo, el estudio resalta

cómo las empresas que han mejorado sus posiciones en rankings como THE GREAT PLACE TO WORK también han experimentado incrementos en la productividad.

La conclusión del trabajo según Laura Cavelier Bai (2020) es que si existe una correlación positiva y directa entre la cultura organizacional y la productividad laboral, aunque falta un análisis más profundo exhaustivo y matemático para cuantificar esta relación con mayor precisión. Este trabajo aporta una perspectiva muy valiosa para el proyecto en Cementos Argos -Sogamoso, ya que destaca cómo los esfuerzos por fortalecer la cultura organizacional en el área de empaque y paletizado, alineado con los valores corporativos de Argos, pueden llevar a un aumento significativo en la productividad y cohesión del equipo. Al aplicar estas conclusiones al proyecto en Cementos Argos-Sogamoso, se puede afirmar que mejorar la cultura interna será clave para optimizar el desempeño y la eficiencia de los operarios y alcanzar los objetivos de producción establecidos.

## **5.2 Marco teórico**

En el desarrollo del presente proyecto se han tenido en cuenta los conceptos e ideas expuestos por diversos autores, como se muestra a continuación, y la siguiente metodología:

### ***5.2.1 Definición conceptos clave***

#### **5.2.1.1 Gestión del Talento Humano.** Según Chiavenato. (2009) la gestión del Talento

Humano es un enfoque estratégico que transforma la gestión de las personas en un elemento clave para el éxito organizacional. Sustituye a los tradicionales departamentos de recursos humanos al delegar tareas operativas en terceros y empoderar a los gerentes de línea como administradores del talento. Las personas dejan de ser agentes pasivos para convertirse en actores activos que toman decisiones, cumplen metas y generan valor. Este modelo fomenta la descentralización, la colaboración y la alineación con objetivos estratégicos, posicionando el talento humano como una ventaja competitiva fundamental. Para Atehortúa, Bustamante y Valencia de los Ríos (2008) se refieren a la gestión del talento humano como un proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, pues es en el talento humano que descansa gran parte del éxito o del fracaso de una compañía.

**5.2.1.2 ¿Qué es la Cultura Organizacional?** La cultura organizacional según Oscar Armando Vargas López (2024), es el conjunto de características que identifican a una empresa, la determinan y la diferencian del resto. Es decir, son las creencias, valores, tradiciones y actitudes que son compartidas por todos los miembros de una organización y que le permiten alcanzar los propósitos o estrategias organizacionales. Profundizando un poco más en esta definición, podemos decir que: Así como cada persona tiene unos "rasgos característicos" que denominamos "personalidad"; cada empresa u organización tienen unos rasgos que la caracterizan y que la hace diferente a las demás, esto es lo que se conoce como la cultura organizacional. Para Pumpim (1988)”: La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización”

**5.2.1.3 Productividad.** Para Álvarez Pinilla, A., & Álvarez Cuesta, R. (2013). Cuando se habla de productividad, normalmente se hace referencia al concepto de productividad media de un factor, es decir, al número de unidades de output producidas por cada unidad empleada del factor. A pesar de que productividad y eficiencia son conceptos distintos, en la literatura económica el concepto de productividad media de un factor se ha utilizado frecuentemente como sinónimo de eficiencia.

### ***5.2.2 Elementos de la cultura organizacional***

**5.2.2.1 Visión.** Según John Coleman una cultura sólida comienza con una declaración de visión o misión que define los valores fundamentales de una empresa y su razón de ser. Esta declaración inspira y da dirección a todas las decisiones que toman los empleados, alineándolos con el propósito general de la organización. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

**5.2.2.2 Misión.** La misión de una empresa u organización representa su razón de ser, define su propósito en el contexto en que actúa y responde a preguntas claves sobre qué quiere lograr, cómo lo hará y a quienes está destinada. Según Thompson y Strickland (2004),” lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes se trata de servir”

**5.2.2.3 Valor compartido.** La creación del valor compartido es una propuesta creada por el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, mediante la cual se despierta al mundo empresarial a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero sí concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social. Porter, M. y Kramer, M. (enero-febrero, 2011).

**5.2.2.4 Personas.** Según John Coleman, ninguna empresa puede crear una cultura coherente sin personas que compartan sus valores fundamentales o que posean la voluntad y la capacidad de adoptar esos valores. Por eso las mejores firmas del mundo también tienen algunas de las políticas de contratación más estrictas

**5.2.2.5 Clima Laboral.** Según *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. (s. f.- b), el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964)” El clima laboral es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- Distinguen una organización de otras organizaciones
- Son relativamente duraderas en el tiempo
- Influyen en la conducta de la gente en las organizaciones

**5.2.2.6 Satisfacción Laboral.** Robbins, y Coulter (2000) definen la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que concierne a muchos gerentes ya que es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización. El mal comportamiento en el lugar de trabajo es cualquier comportamiento intencional del empleado que sea potencialmente dañino para la organización o para las personas de la organización.

**5.2.2.7 Liderazgo.** Según Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000), el liderazgo es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

**5.2.2.8 Líder.** Persona que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000).

**5.2.2.9 Motivación.** La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge,2009; Chiavenato,2009). Por su parte los trabajadores buscarán satisfacerlas, y, por otro lado, los gerentes tendrán como objetivo motivar a la gente e inducirlos a comportarse de la forma que las organizaciones desean

**5.2.2.10 Participación.** Peña y Hernández (2007), en un estudio realizado en 48 organizaciones pertenecientes al sector financiero y de la economía social, señalan que la participación de los trabajadores está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad

**5.2.2.11 Cohesión.** La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones (Robbins & Judge,2009).

### ***5.2.3 Dimensiones de productividad***

**5.2.3.1 Indicadores de Gestión y su relación con la cultura organizacional.** Según

Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Macías, M. E. (2009), todas las áreas como las actividades de una organización se pueden medir, sometiéndose a indicadores de gestión, para conocer su contribución, orientación, valor agregado a la misión y objetivos. Como las acciones organizacionales son ejercidas por personas que hacen parte integral de la organización, al iniciar lo que se llama "cultura de la medición y la mejora", representa un impacto en la cultura organizacional pues, se inician nuevos procesos que buscan no solo medir (éste es un proceso técnico, racional) sino encontrar acuerdos entre la gestión individual-general, contribuyendo a la participación, la autogestión y la autoevaluación de todos los integrantes de una organización en una acción sinérgica entre objetivos organizacionales con objetivos individuales, lo cual hace parte de procesos humano- sociales, que se integran a los procesos técnicos, de manera holística.

**5.2.3.2 Eficiencia Productiva.** El comportamiento optimizador es el cimiento de la teoría económica. Así, las empresas que maximizan su beneficio se consideran eficientes. Sin embargo, en los manuales de microeconomía son muy escasas las referencias a la noción de eficiencia productiva y a su medición. El motivo es que, bajo los supuestos habituales, las empresas maximizan el beneficio, por lo que son eficientes. Álvarez Pinilla, A., & Álvarez Cuesta, R. (2013).

**5.2.3.3 Calidad.** De acuerdo con la norma internacional ISO 9000, el término calidad debe entenderse como el grado en el que el conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumplen con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente

**5.2.3.4 Innovación.** Milles y Morris (1999, p.2 y 3) dicen que la innovación es el “proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso”. El objetivo no es la innovación por la innovación sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad

#### ***5.2.4 Revisión Bibliográfica***

**5.2.4.1 Identificación de fuentes.** Para la revisión bibliográfica se utilizaron libros, artículos científicos y estudios especializados en cultura organizacional y gestión empresarial. Algunos de los textos consultados se encuentran "Comportamiento organizacional" de Robbins y Judge (2009), "Gestión del talento humano" de Chiavenato (2009), "Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional" de Reinoso Lastra y Uribe Macias (2009), y "cultura empresarial" de Pumpim (1988). Asimismo, se incluyeron el artículo "Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad" de Salazar et al.(2009), Publicado en la revista ACIMED, y "Six Components of a Great Corporate Culture" de John Coleman (2013), publicado en la Harvard Business Review. Finalmente se consideró "4th Generation R&D.Managing Knowledge,Technology, and innovation" de Miller y Morris (1999), que aporta una perspectiva sobre la gestión de conocimiento e innovación en las organizaciones. Estas fuentes proporcionaron una base teórica sólida para analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral.

Cabe aclarar que para el desarrollo del marco de antecedentes, se investigaron tres tesis universitarias relacionadas con el tema del proyecto en el área de empaque, que sirvieron como base para el marco de referencias: "El engagement y su influencia en la productividad laboral" (Daniela Díaz Eraso, 2021), "Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones" (José Luis Sánchez Medina, 2020) y "La relación entre la cultura organizacional y la

productividad laboral de empresas en Colombia" (Laura Cavelier Bai, 2020). Estas investigaciones aportaron fundamentos clave para contextualizar y sustentar el análisis.

### ***5.2.5 Análisis de contenido***

En esta sección se abordarán los patrones y hallazgos claves identificados en la revisión bibliográfica, destacando tendencias, enfoques y la relación entre cultura organizacional y productividad.

#### **Patrones Identificados:**

- **Relación entre Cultura y Productividad:** Existe un consenso generalizado en que una cultura organizacional sólida tiene un impacto directo en la productividad de los empleados. Factores como el clima laboral, la motivación y la cohesión del equipo son esenciales.
- **Centralidad del Talento Humano:** La gestión del talento humano es vista como un elemento estratégico y esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto incluye procesos de capacitación, liderazgo efectivo y participación activa de los colaboradores.
- **Visión Estratégica y Valores:** Los valores, la misión y la visión son elementos recurrentes en las definiciones de cultura organizacional, ya que estos alinean a los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- **Medición y Mejora Continua:** La implementación de indicadores de gestión como parte de una “cultura de medición” se relaciona con el mejoramiento continuo y con la alineación de objetivos individuales y organizacionales.

- **Innovación como pilar estratégico:** La innovación se considera clave para la competitividad y la sostenibilidad organizacional, integrándose como un factor cultural que genera valor.

#### **Hallazgos Clave:**

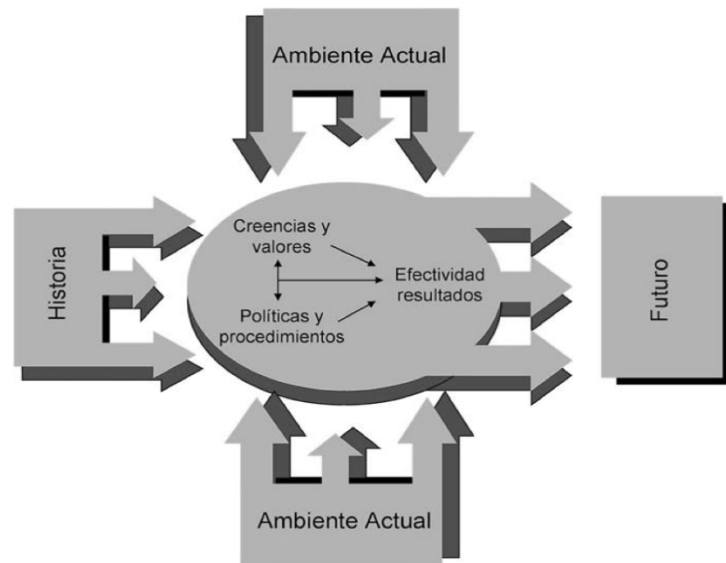
- **Impacto del clima laboral y Satisfacción Laboral:** Un clima laboral positivo y empleados satisfechos son más propensos a ser productivos, innovadores y comprometidos con los objetivos organizacionales.
- **Importancia de la alineación estratégica:** Las organizaciones con una cultura alineada a su misión y visión logran mejores resultados en términos de cohesión y desempeño.
- **Valor Compartido como Estrategia empresarial:** La adopción de prácticas que generen valor compartido es una herramienta para fomentar tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo social.
- **Relevancia de la Cohesión Grupal:** La cohesión dentro de los equipos es un determinante para el desempeño colectivo, ya que facilita la toma de decisiones y mejora la productividad.
- **Liderazgo Transformacional y Cultura:** Los líderes que actúan como agentes de cambio tienen mayor capacidad para influir en la cultura organizacional, promoviendo la innovación y la adaptabilidad.

#### **Modelos destacados:**

1. **Edgar Schein (1988)**, citado por (Pedraza,et.,al 2015),refiere que la esencia de la cultura se encuentra en el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que permiten expresar y experimentar acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia. Conceptualiza tres niveles de cultura que se interrelacionan y confirman las creencias y presunciones básicas.
  - **Artefactos:** Está dado por su entorno físico y social; en este nivel se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado y la conducta de sus miembros
  - **Valores:** Hacen referencia la manera en que deben relacionarse los individuos, estos elementos son el soporte de una organización debido a que representan la particularidad del desarrollo que se da dentro del ambiente de trabajo
  - **Presunciones Subyacentes Básicas:** Permite la solución a un problema cuando se ha dado consecutivamente y queda a la larga asentada.
2. **El Modelo Denison (1991):** Hace referencia a la cultura organizacional, la efectividad y cómo afecta el desempeño. Respecto a la efectividad menciona lo siguiente:

Efectividad, en función de los valores y creencias desempeñadas por los miembros de una organización, en función de las políticas y prácticas utilizadas por la organización, en función de traducir los valores y creencias en políticas y prácticas de manera consistente, en función de la interrelación de valores y creencias, las políticas organizacionales y prácticas, y el ambiente de negocio de la organización.

Figura 4. Estructura general para observar la relación entre la cultura y efectividad. Denison (1991)



Denison, plantea cuatro principios integrativos que describen un proceso por el cual la cultura organizacional ejerce influencia sobre su efectividad: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Los dos primeros elementos tienen que ver con la perspectiva interna de la organización y las segundas con el marco externo o la relación con el entorno.

### **5.2.6 Conclusión**

Los elementos culturales, como los valores compartidos, el liderazgo, el clima laboral y la cohesión del equipo, influyen directamente en la productividad. Un liderazgo efectivo y una comunicación clara fomentan la motivación y el compromiso, mientras que un ambiente laboral positivo mejora el desempeño. Además, una cultura orientada a la innovación y a la mejora continua impulsa la eficiencia y la adaptación al cambio. En resumen, una cultura organizacional

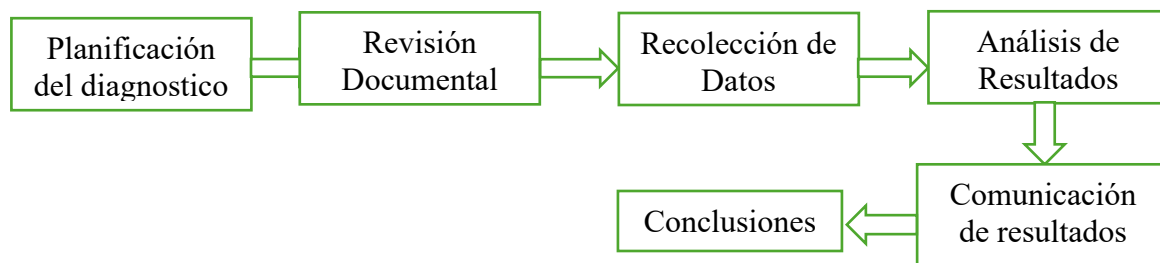
sólida alinea el comportamiento de los empleados con los objetivos estratégicos, maximizando la productividad y el éxito empresarial.

## 6. Diagnóstico Inicial

### 6.1 Metodología del Diagnóstico

La metodología del diagnóstico se estructuró en diferentes etapas sugeridas por el docente tutor, lo que permitió un enfoque ordenado y riguroso en el desarrollo del proyecto. A continuación, se presenta las etapas definidas:

Figura 5. Metodología Diagnóstico



### 6.2 Desarrollo del Diagnóstico:

#### 6.2.1 Planificación del Diagnóstico:

Como primera medida, se realizó una planificación del diagnóstico, la cual resulta esencial para garantizar un análisis completo y orientado a resultados. En esta fase inicial, se definieron los objetivos específicos del diagnóstico, se seleccionaron las herramientas y metodologías más adecuadas para evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño del área de empaque y se estableció un cronograma detallado para la ejecución de las actividades.

**Objetivos:**

- Identificar los valores, normas y comportamientos clave del modelo cultural
- Evaluar el nivel de conocimiento y alineación de los colaboradores con el modelo cultural

**Selección de Herramientas y Metodologías:**

- **Cuantitativas:** Encuestas Semiestructuradas, Análisis de datos de producción, Caracterización del personal, Indicadores de personal
- **Cualitativas:** Entrevistas semiestructuradas, Análisis del modelo cultural actual, Revisión de estudios y mediciones de clima laboral, talleres grupales y análisis de auditoría interna

**Cronograma de actividades:**

Tabla 3. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Aprobación de ficha</b>	<b>20 de agosto 2024</b>		
Inducción al proceso del área de empaque	4 días	21-ago-24	24-ago-24
Recolección de información y planteamiento del problema	5 días	26-ago-24	30-ago-24
Reunión con director de trabajo de grado temas proyecto	25 minutos	28-ago-24	28-ago-24
Reunión con Tutora revisión temas	1 h	28-ago-24	28-ago-24
Elaboración de instrumentos para recolección de datos	2 días	29-ago-24	30-ago-24
Visitas y entrevista con líder de equipo	3 días	2-sep-24	4-sep-24
Taller lluvia de ideas	1 día	5 sep-24	5-sep-24
Identificación de barreras en la adopción de pilares culturales	5 días	5-sep-24	11-sep-24
Planteamiento y Aplicación de encuesta al personal	4 días	12-sep-24	13-sep-24
Reunión con director de trabajo de grado observaciones proyecto	1 h-20 min	16-sep-24	16-sep-24
Análisis de los resultados de las encuestas	2 días	16-sep-24	17-sep-24
Revisión de resultados con la tutora de proyecto	1 día	18-sep-24	18-sep-24
Encuentro con director de producción	2 días	2-oct-24	3-oct-24
Análisis de focus group y actividades de integración	3 días	4-oct-24	8-oct-24
Corrección y digitalización documento de presentación plan	3 días	9-oct-24	11-oct-24

### 6.2.2 Revisión Documental

Para la revisión documental, el equipo de personas proporcionó documentos clave que explican la cultura organizacional y el modelo cultural vigente de la empresa. Con base en esta información, se realiza un análisis detallado del modelo cultural actual de Cementos Argos, utilizando los siguientes documentos:

- **Manual de cultura “Luz verde”:** Descrito en el “Apéndice B”, presenta un modelo que define la nueva cultura organizacional de Cementos Argos a través de seis etapas que orientan la construcción de una cultura alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Bajo el lema “somos luz verde, una cultura que nos mueve”, se busca visibilizar y tangibilizar los valores organizacionales, promoviendo una identidad colectiva basada en la proactividad, el compromiso y la acción. Este manual aporta al diagnóstico al mostrar cómo la evolución cultural promueve valores como proactividad, compromiso y acción. Permite analizar si estos se reflejan en los colaboradores, identificando oportunidades para fortalecer la identidad colectiva y alinear la cultura con los objetivos estratégicos.
- **Manual de Pilares Culturales:** Detalla los cuatro pilares fundamentales que guían la cultura organizacional, junto con los comportamientos que deben adoptarse o evitarse, se evidencia en el “Apéndice C”.
- **Somos un equipo ganador:** Este pilar fomenta conversaciones directas, trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes y valorar la diversidad como una fuente de generación de valor
- **Somos Solucionadores:** Enfatiza la construcción de relaciones sólidas, maximizar el valor compartido y ofrecer soluciones que se adapten a las necesidades y realidades del cliente.
- **Nos comportamos como dueños:** Se centra en asumir responsabilidades, hacer lo correcto y cuidar de uno mismo, de los demás y del entorno, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso

- Somos impulsores de crecimiento rentable: Promueve la flexibilidad y el pragmatismo, una mentalidad enfocada en el crecimiento rentable, y el fomento de la innovación como motor de diferenciación y desarrollo.

Este manual también explica con detalle los comportamientos que reflejan los valores de cada pilar y aquellos que no los representan, proporcionando una guía práctica para los colaboradores. El manual permite evaluar cómo los colaboradores comprenden y aplican estos pilares, identificar comportamientos alineados o no, y analizar su impacto en la productividad y el ambiente laboral. También sirve como base para diseñar estrategias de fortalecimiento cultural y detectar brechas entre los valores declarados y las prácticas reales, ayudando a mejorar la cohesión y el desempeño del equipo

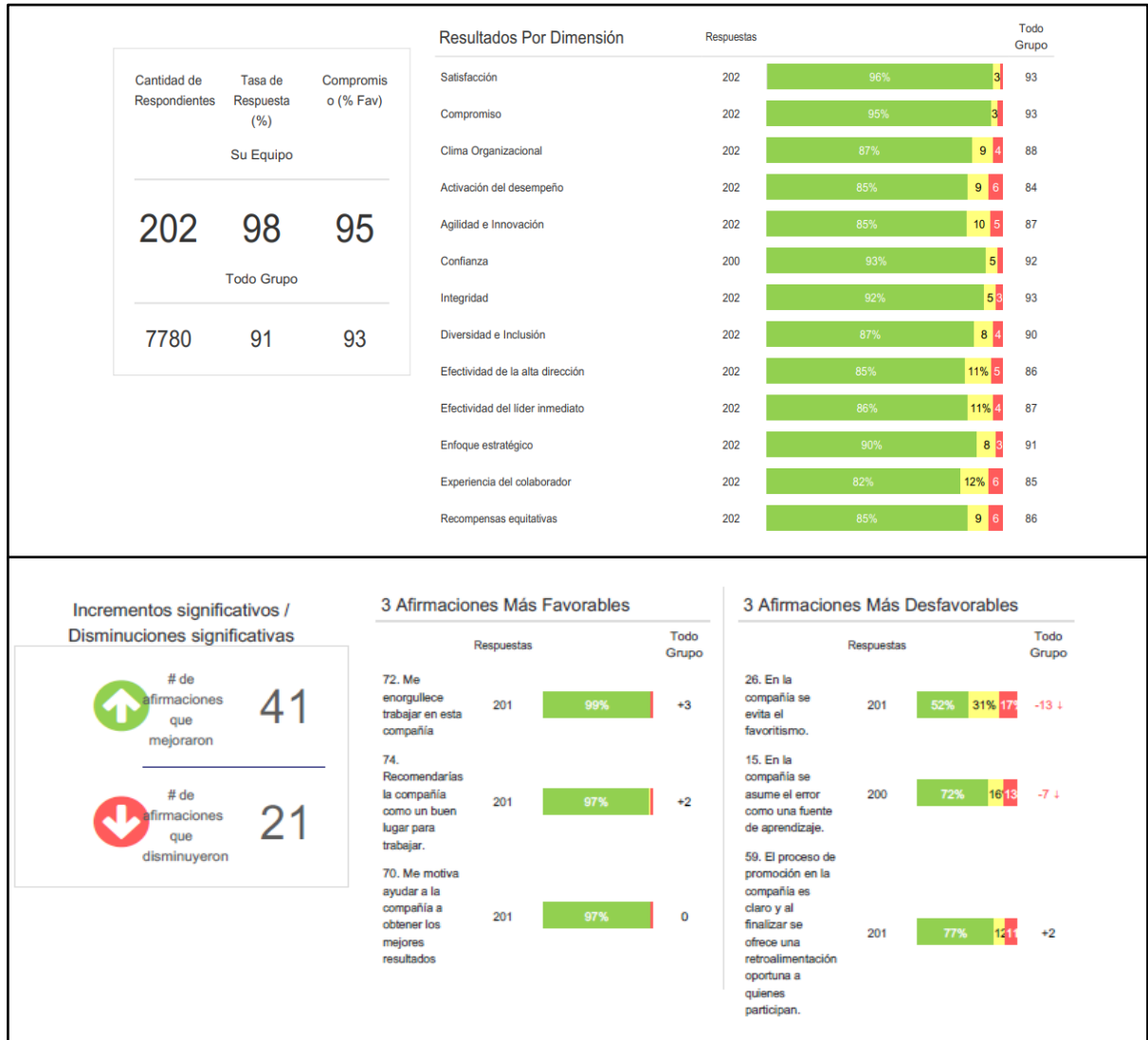
- **Revisión de Estudios y Mediciones de Clima laboral Planta Sogamoso:**

Para llegar a la interpretación de este análisis, el área de gestión humana suministró los resultados de mediciones de clima laboral del último año. El análisis de la medición de clima laboral en Cementos Argos-Planta Sogamoso se realiza cada 3 años, el más reciente fue en el 2023 y sus mediciones revelaron una organización con empleados satisfechos en un 96% y comprometidos con un 95% como se observa en la figura 6. Los resultados más positivos reflejan que los colaboradores sienten alto nivel de orgullo por trabajar en la empresa, lo cual fortalece su sentido de pertenencia y fidelidad hacia la compañía, además la disposición a recomendar la organización como un buen lugar para trabajar con un 97%, indica que existe una percepción favorable del entorno y de las condiciones laborales. No obstante, la medición también muestra

preocupaciones serias, como la percepción de favoritismo con un 48%, que afecta la equidad dentro de la compañía, generando una división entre los empleados y un posible impacto en la moral y la motivación.

Otra área de oportunidad es la percepción sobre el manejo de los errores, donde los empleados no sienten que se les permita aprender de los fallos, lo que podría afectar la cultura de mejora continua y limitar el desarrollo profesional y la innovación. Además, los procesos de promoción no se consideran claros ni equitativos, lo que genera desconfianza y falta de motivación en el crecimiento interno de la compañía. A pesar de esto, el nivel general de satisfacción es alto, lo que evidencia que los colaboradores valoran otros aspectos de la experiencia laboral, la organización debe atender estas áreas críticas para evitar una posible disminución en el compromiso y la confianza a largo plazo.

Figura 6. Resultados encuesta clima laboral



- **Declaración de cultura Argos:** En esta declaración, relacionada en el “Apéndice D” se destaca la importancia de una comunicación directa, el aprendizaje de los errores, la flexibilidad, el pragmatismo y el trabajo en equipo enfocado en la cooperación y la claridad en las contribuciones. Además, refuerza que “el cliente es nuestra pasión”, garantizando la

generación de valor desde la mina hasta el mercado. Esta declaración permite analizar cómo los colaboradores adoptan estos principios en su día a día, identificando oportunidades para fortalecer la comunicación, la cooperación y el enfoque en el cliente. También ayuda a analizar si estas prácticas están alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyen a la creación de valor en toda la cadena

- **Reto “El cliente es nuestra pasión”:** En el reto 2 de cultura, detallado en el “Apéndice E” se presenta una situación donde el colaborador del call center de Argos responde de manera inapropiada a un cliente, impactando negativamente y perdiendo su compra. Este ejercicio busca que el grupo primario y los colaboradores reflexionen sobre la importancia del cliente como prioridad para la organización. Sirve de gran base para el diagnóstico ya que se debe medir en el área de empaque si el cliente es prioridad para el equipo

### ***6.2.3 Recolección de Datos.***

**6.2.3.1 Aplicación de encuesta.** Se diseñó una encuesta como instrumento principal de medición. Esta encuesta, descrita en el “apéndice F”, tuvo la siguiente metodología.

#### **1. Definición de objetivos:**

- Evaluar diversos elementos relacionados con la cultura organizacional y su impacto en las actividades diarias del área de empaque.
- Identificar el nivel de conocimiento, percepción y aplicación de los pilares culturales descritos en el capítulo 6.2.4.1. entre los colaboradores.

#### **2. Diseño del Instrumento:**

- **Formato:** Encuesta Estructurada con preguntas cerradas para recopilar datos cuantitativos
- **Elementos evaluados:**
  - Percepción de los valores organizacionales -Grado de compromiso con la empresa
  - Satisfacción con el ambiente laboral-Adaptación a los cambios
  - Comunicación directa-Sentido de pertenencia
  - Compromiso con el cliente-Innovación
  - Importancia de un entorno seguro
  - Cantidad de preguntas: 15

### **3. Selección de la muestra:**

- **Participantes:** 20 colaboradores del área de empaque
- **Método:** Muestreo no probabilístico

### **4. Preparación del instrumento:**

Se utilizó Google Forms como herramienta digital para diseñar y distribuir la encuesta

### **5. Aplicación de la encuesta:**

- **Distribución:** La encuesta fue compartida mediante un enlace enviado al grupo de WhatsApp donde se encuentran todos los integrantes del área

#### **6.2.3.2 Análisis datos Cuantitativos.**

- **Indicadores del Personal**

Se analizarán el índice de rotación y el nivel de ausentismo, indicadores clave para evaluar la estabilidad del equipo y el impacto de las ausencias en el desempeño general. Por medio de la ayuda del equipo de gestión humana, se obtuvo la información del índice de rotación en el área de empaque, el cual fue de 1,09% en el mes de julio. Este resultado refleja una baja rotación en el área, lo que es altamente positivo, ya que indica estabilidad en el equipo de trabajo y un alto nivel de satisfacción laboral entre los empleados. Al comparar este dato con los meses de enero a octubre del 2024, se observa que la rotación fue del 0% en todos los demás meses, como se refleja en la figura 4; lo que resalta que el porcentaje registrado en julio sigue siendo muy bajo y no representa una preocupación significativa. En cuanto al nivel de ausentismo registrado de enero a agosto de 2024 en el área de empaque de la planta Sogamoso fue del 3,36%, lo que corresponde a un total de 205 días de ausencia ocasionados por 7 colaboradores que presentaron incapacidades por enfermedad general. Aunque la producción no se vio afectada, este dato es relevante, ya que puede impactar otros aspectos clave como los costos operativos y la cohesión del equipo de trabajo

**Cálculo índice de Rotación:**

$$Promedio\ de\ empleados = \frac{empleados\ al\ inicio\ del\ mes + empleados\ al\ final\ del\ mes}{2} = x$$

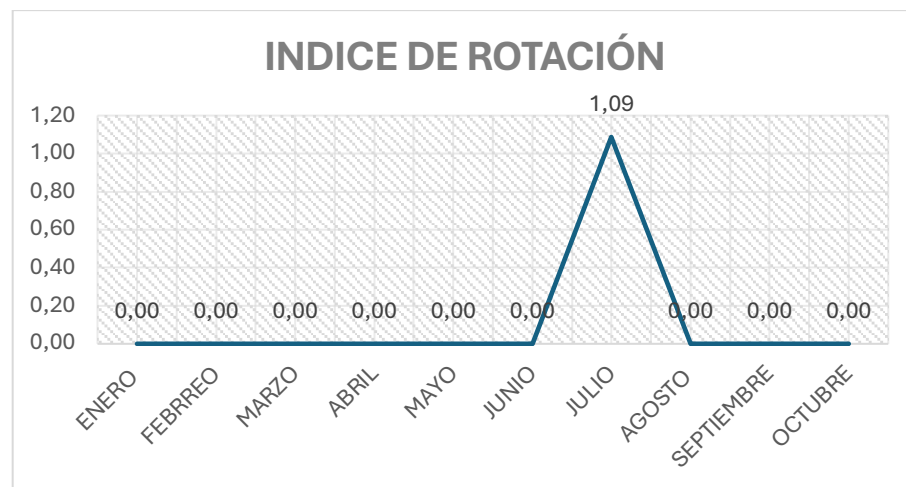
$$Indice\ de\ rotacion: \frac{\# de\ empleados\ que\ salieron\ al\ mes}{Promedio\ de\ empleados} X 100 = \%$$

**Cálculo Nivel de Ausentismo:**

$$Dias\ laborales\ totales = Número\ de\ empleados\ totales \times Dias\ calendario$$

$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{\text{Dias perdidos por ausencia}}{\text{Dias laborales totales}} \times 100 = \%$$

Figura 7. Gráfica Índice de Rotación



- **Caracterización del personal:**

Se llevó a cabo utilizando una base de datos actualizada que contiene información detallada de todos los colaboradores de la planta. Esta base fue proporcionada por el área de gestión humana, lo que permitió obtener un análisis completo y preciso del perfil del equipo, lo que se recopiló fue:

En el área de empaque trabajan 25 colaboradores, con una distribución por edad que revela un 40% en el rango de 26 a 31 años y una representación menor de trabajadores entre los 51-61 años con un 12%, enseñando un promedio de edad de 37 años. Esta diversidad de edades refleja una plantilla que combina juventud y experiencia, lo que puede facilitar el equilibrio entre nuevas ideas y conocimientos establecidos. En cuanto a la participación de género, se observa que hay participación de mujeres (20%), este nivel de participación femenino es positivo para la equidad

de género, destacando un avance en una industria donde históricamente los hombres han sido la mayoría. La inclusión de mujeres no solo aporta diversidad, sino que contribuye a la creación de un ambiente laboral más inclusivo y equitativo.

En términos de formación, el equipo cuenta con un nivel académico acorde al rol carácter definido para el cargo. En el área se cuenta con técnicos, tecnólogos y dos casos de bachiller académico, esto demuestra un grado de preparación; lo que es clave para el desempeño en un entorno que exige habilidades técnicas y operativas avanzadas. Además, más del 76% de los trabajadores ha estado en la empresa por más de un año, lo que evidencia un nivel significativo de estabilidad laboral.

El área de empaque cuenta con tres cargos principales

- Técnico: Responsable de la supervisión y manejo del área, asegurando el correcto funcionamiento de los procesos y liderando al equipo operativo
- Operador: Encargado del manejo de la máquina empacadora, garantizando la eficiencia de su operación
- Operario general: Realiza tareas como alimentar la máquina de sacos, hacer aseo al área, cargar estibas y apoyar en actividades operativas generales.

Esta caracterización del personal proporciona una base sólida para entender mejor las características de los colaboradores del área, lo que permitirá diseñar e implementar herramientas y acciones alineadas con los pilares culturales de la organización

Figura 8. Rango de edades

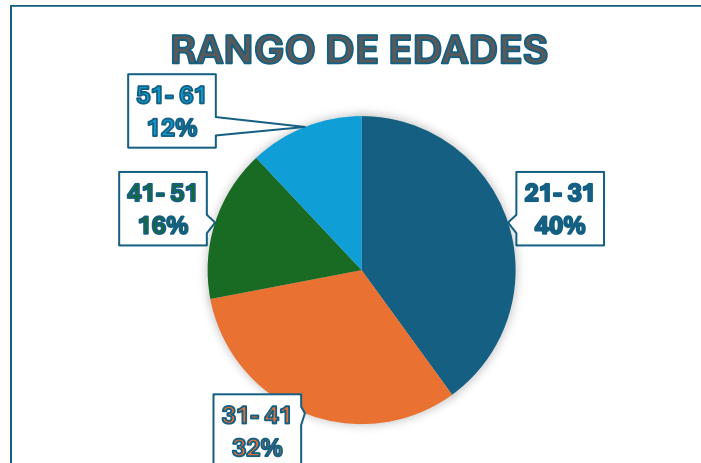


Figura 9. Rango de antigüedad en la empresa

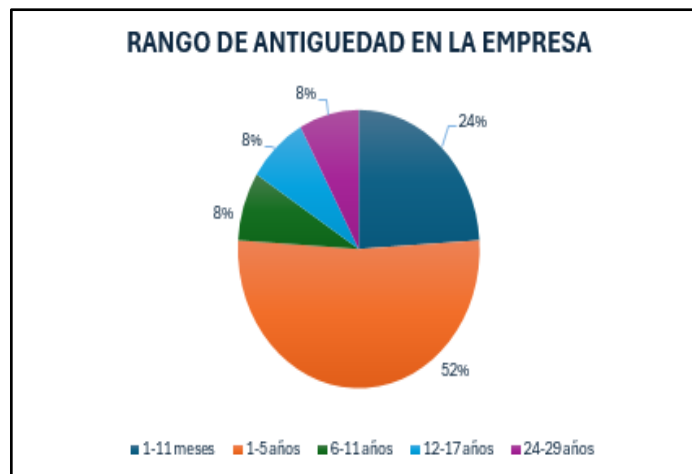


Figura 10. % Nivel Educativo

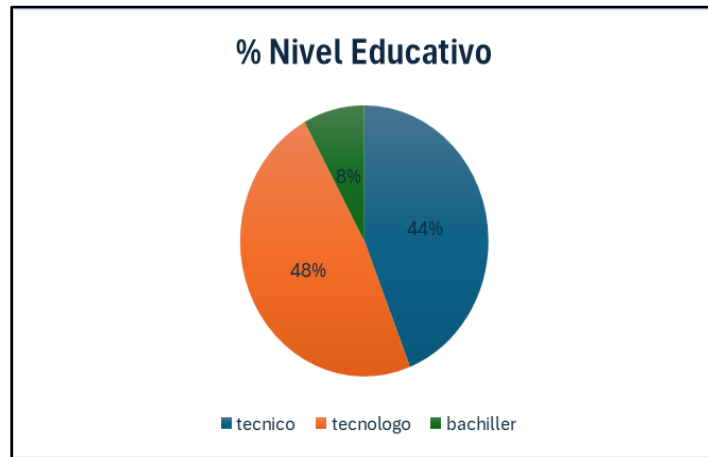
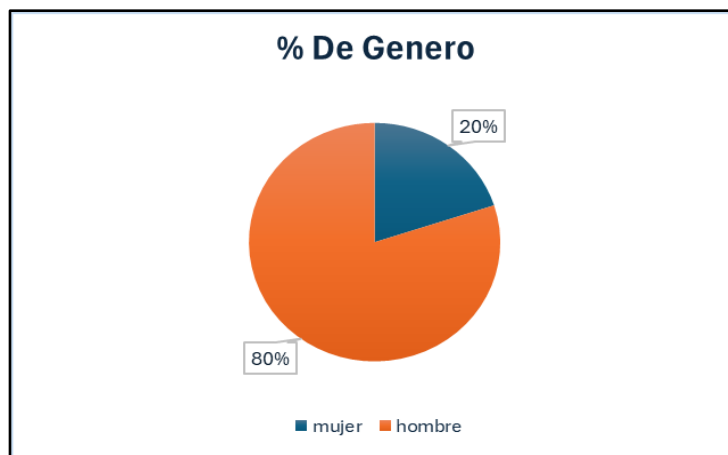


Figura 11. % Genero



- **Indicador Tiempos de paro:**

Se analizó el indicador de tiempos de paro debido a un día específico de producción donde ocurrieron demasiados paros, afectando considerablemente la productividad. Se registraron 41 paros no programados durante el turno 2 (3-11 pm), acumulando 2 horas y 41 minutos de inactividad. Esto resultó en una pérdida estimada de 337,4 toneladas, reduciendo la producción real

a las 501,65 toneladas, muy por debajo de las 700 toneladas mínimas requeridas, cuando el rendimiento estimado sin los paros habría alcanzado 876,85 toneladas.

Este evento pone en evidencia el impacto que tienen los paros en el cumplimiento pilares culturales “Nos comportamos como dueños” y “Somos solucionadores”. El primero implica asumir la responsabilidad por los resultados y buscar soluciones inmediatas, mientras que el segundo resalta la importancia de la colaboración y agilidad para superar problemas. Aunque se esperaba que los empleados reaccionaran con rapidez, tomaran la iniciativa y colaboraran con otras áreas como mantenimiento para resolver los problemas, la respuesta no fue lo suficientemente efectiva. Esto refleja la necesidad de reforzar la práctica activa de los pilares, asegurando una mejor gestión ante imprevistos y productividad del área

Figura 12. Resumen de Producción

TURNO 2							
INICIAL	14821	2500	10758	477	14816	48292	56240
INGRESO							
ROTOS							44
NO CONFORMES USADOS							21
FINAL	14821	2500	10758	477	14816	48292	15060
FINAL FISICO	15065						41115
DIFERENCIA	244						40610
							-505
TURNO 3							
INICIAL	14821	2500	10758	477	14816	48292	41115
INGRESO							
ROTOS							314
NO CONFORMES USADOS							28
FINAL	14821	2500	10758	477	14816	48292	10033
FINAL FISICO	15065					48292	30740
DIFERENCIA	244					0	30269
							-471
<b>Rendimiento</b>							
<b>EMPACADORA 4 (Ton)</b>							<b>1254,65</b>
N° SACOS USADOS							25093
N° SACOS ROTOS							358
% Rotura							1,43%
Consumo de Energía (Kw)							1998,2
Indice de Consumo Energía							1,6
Horas de Operación							9,4
Rendimiento							133,5

- Análisis Auditoría Interna 2024 (Gestión de Inventarios)**

Por sugerencia del director de operaciones, se realizó el análisis detallado tras la auditoría interna, en el cual se identificó un inventario de sacos obsoletos valorados en \$1,099 MM COP. Este problema fue consecuencia de la transición de la empacador #2 a la nueva empacadora #4, cuyos sacos no eran compatibles con las especificaciones requeridas para la nueva operación ni reutilizables en otras plantas. La auditoría destacó que la planificación deficiente en la gestión de inventarios, aun cuando el desmantelamiento de la empacadora #2 ya había comenzado, llevó a compras adicionales innecesarias hasta agosto de 2023, a pesar de que la empacadora #4 estaba en plena operación. Esta situación reflejó una falta de alineación con el pilar” Nos comportamos como

dueños”, ya que no se protegió adecuadamente los intereses de la compañía ni se anticiparon los impactos de la transición. Como medida correctiva, se estableció un plan en conjunto con la gerencia de producción y la cadena de abastecimiento para consumir 40.000 sacos mensuales. Este plan busca garantizar un consumo eficiente de los recursos, alineando las decisiones con la responsabilidad y proactividad que promueve la cultura organizacional, para evitar que este tipo de situación se repita.

### **6.2.3.3 Análisis datos Cualitativos**

- **Taller Grupal:**

Se llevó a cabo un taller participativo con los colaboradores del área de empaque, en colaboración con el área de personas. Este taller tuvo como objetivo reflexionar sobre los principales problemas del equipo y los facilitadores para adoptar comportamientos alineados con los pilares culturales de la organización. La metodología Design Thinking fue utilizada para estructurar el proceso, aprovechando su enfoque centrado en las personas y su capacidad para fomentar la creatividad y la colaboración.

#### **Enfoque Metodológico Design Thinking:**

El Design Thinking se aplicó siguiendo cinco fases principales, adaptadas al contexto y a las dinámicas del taller. Las actividades realizadas fueron diseñadas para permitir a los colaboradores expresar sus perspectivas y generar soluciones colectivas.

#### **Fases del proceso y actividades realizadas:**

**1. Empatizar:** Se inició el taller con una dinámica reflexiva, donde se colocaron seis títulos en diferentes espacios del salón

- Yo he oído- Yo he visto- Yo pienso que- Que digo y hago frente a.-Creo que el equipo siente.  
-Creo que el equipo espera
- A cada colaborador se le entregaron notas adhesivas y se les invitó a escribir de manera libre y anónima sus experiencias, pensamientos y percepciones relacionadas con cada título.
- Esta actividad buscó fomentar la empatía al permitir que los participantes compartieran sus perspectivas y entendieran como los demás perciben las dinámicas del equipo.

**1. Definir:**

- Una vez recogidas las notas adhesivas, se agruparon las ideas según temas comunes para identificar los principales problemas que afectan al grupo.
- Durante esta etapa, se priorizó la claridad de los problemas identificados, destacando aquellos que influyen directamente en la cohesión y el desempeño del grupo.

**2. Idear:**

- Los colaboradores participaron en una dinámica de lluvia de ideas para generar soluciones innovadoras a los problemas identificados

**3. Prototipar:**

- Las soluciones más viables y relevantes fueron seleccionadas mediante votación grupal

**4. Evaluar:**

- Se enfatizó la importancia de realizar una revisión periódica para evaluar la efectividad de las soluciones implementadas

### 5. Cierre y Compromisos:

- Se cerró el taller agradeciendo la participación activa de los colaboradores y destacando los compromisos asumidos por el equipo y el área de gestión humana

### 6. Resultados esperados:

- Identificadores de problemas y facilitadores que afecten el desempeño del equipo
- Construcción de soluciones prácticas y alineadas con las necesidades del equipo

Figura 13.Registro fotográfico-Taller lluvia de ideas



- **Aplicación Entrevista semiestructurada:**

Se realizó una entrevista semiestructurada con el líder del área de empaque, con el propósito de recolectar información de manera cercana y directa. Este formato permitió una conversación abierta, explorando temas claves según la perspectiva del entrevistado, siguiendo la siguiente metodología.

1. **Objetivo:** Obtener información cualitativa sobre la percepción del líder respecto al desempeño del equipo, la aplicación de los pilares culturales y las oportunidades de mejora dentro del área de empaque.
2. **Tipo de entrevista:** Se utilizó un formato semiestructurado, permitiendo que la conversación fluyera de forma natural y abierta. Este método permitió al líder expresar libremente sus ideas y experiencias, brindando la posibilidad de explorar temas emergentes según su perspectiva.
3. **Ejes temáticos principales:** Aunque la entrevista no tuvo un guion fijo, se definieron previamente algunos temas claves a abordar:
  - Percepción general del equipo en términos de trabajo en equipo, comunicación y desempeño
  - Observaciones sobre cómo los colaboradores viven y aplican los pilares de la cultura organizacional
  - Identificación de brechas y desafíos en el equipo que podrían estar afectando la productividad o el ambiente laboral

- Sugerencias sobre estrategias o acciones para fortalecer la cohesión y alinear mejor al equipo con los objetivos organizacionales
- 4. **Desarrollo de la entrevista:** La conversación inició con preguntas generales para generar confianza y fomentar un ambiente cómodo. A medida que el líder respondía, se realizaron preguntas de seguimiento para profundizar en sus puntos de vista. Se permitió que el líder guiara el flujo de la conversación, asegurando que los temas principales fueran abordados.
- **Registro de información:** La información se recopiló mediante notas detalladas, garantizando la precisión y la captura de las ideas más relevantes. “
- **Observación Directa:**

Se llevó a cabo varias observaciones directas en el área de empaque de Cementos Argos-Sogamoso para analizar los comportamientos de los colaboradores y como vivencian los pilares culturales de la organización en su trabajo diario. Durante una semana se realizaron visitas estructuradas, organizadas en dos sesiones diarias de una hora cada una, con el propósito de registrar interacciones, conductas y adherencias a los valores culturales en tiempo real. A continuación, se detalla la metodología planteada:

#### 1. **Definición del objetivo:**

- Observar e identificar cómo los colaboradores aplican los pilares culturales en sus tareas diarias e interacciones
- Guiar la observación mediante preguntas clave sobre comunicación, empatía y trabajo en equipo

**2. Tipo de observación:**

- No participante y abierta: El observador se mantuvo externo, sin intervenir en las actividades laborales de los operarios

**3. Selección del entorno y muestra:**

- Lugar: Área de empaque y Paletizado-Argos Sogamoso
- Muestra: Colaboradores durante sus turnos regulares
- Enfoque: Observación continua, registrando todos los eventos relevantes durante el tiempo de observación.

**4. Instrumento de Registro:**

- Planilla de verificación: Incluyó ítems para documentar conductas relacionadas con los pilares culturales, ejemplo plantilla ver “Apéndice G”

**5. Realización de la observación:**

- Las sesiones se llevaron a cabo en horarios establecidos, asegurando cobertura representativa de las actividades diarias.
- Se adoptó una postura neutral, registrando con precisión tanto los comportamientos esperados como los emergentes

**6. Organización y Análisis de Datos:**

- Los datos cualitativos se clasifican para idéntica patrones o temas relacionados con los pilares culturales

**7. Conclusión**

- Los hallazgos clave se documentan, vinculándolos con los objetivos de la observación (capítulo 6.2.4.2.)
- Se elaboran recomendaciones generales para fortalecer las brechas identificadas (capítulo 6.2.4.2.)

Figura 14. Registro Fotográfico- Observación Directa



#### ***6.2.4 Análisis de Resultados***

##### **6.2.4.1 Datos Cuantitativos:**

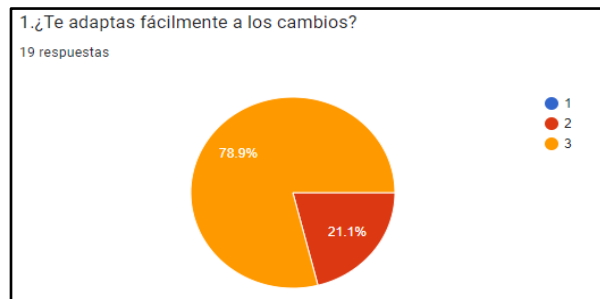
- **Encuesta Semiestructurada:**

Como se mencionó en el capítulo de recolección de datos se aplicó una encuesta a los colaboradores del área de empaque de planta Sogamoso para evaluar su adhesión a los pilares

culturales de la organización. Esta herramienta permitió recolectar información cuantitativa sobre cómo los empleados perciben y aplican los valores corporativos en su trabajo diario.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 15. Resultados pregunta 1-encuesta



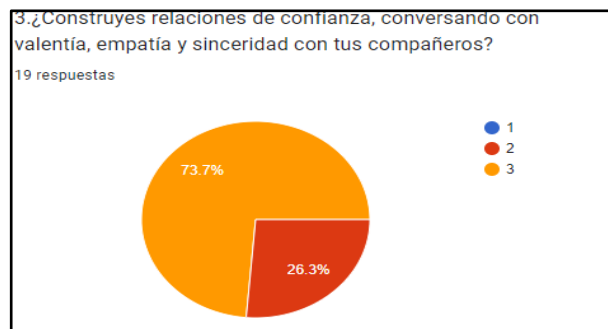
Los empleados perciben que en la mayoría de las situaciones se adaptan a los cambios, lo que refleja la adopción del pilar “Nos comportamos como dueños”, ya que el cambio se percibe como parte del crecimiento organizacional. Sin embargo, el 21,1% que responde “en algunas ocasiones” está relacionado con situaciones específicas o resistencias individuales frente a ciertos cambios

Figura 16. Respuesta 2- encuesta



El equipo percibe un buen nivel de iniciativa para proponer mejoras, lo cual se alinea con el pilar “somos solucionadores”. No obstante, el porcentaje que lo hace ocasionalmente indica que puede haber barreras en la participación creativa, posiblemente relacionadas con la falta de espacios o incentivos para compartir ideas

Figura 17. Respuesta pregunta 3- encuesta



Se refleja una tendencia positiva hacia la colaboración, pero aún existen oportunidades de mejorar la confianza y la comunicación abierta entre los compañeros. lo cual es claves para fortalecer la unión del equipo

Figura 18. Respuesta pregunta 4- encuesta



La mayoría de los empleados nota que se sienten parte del equipo y perciben que contribuyen a los resultados, lo que es un indicio positivo de adhesión al pilar “somos un equipo

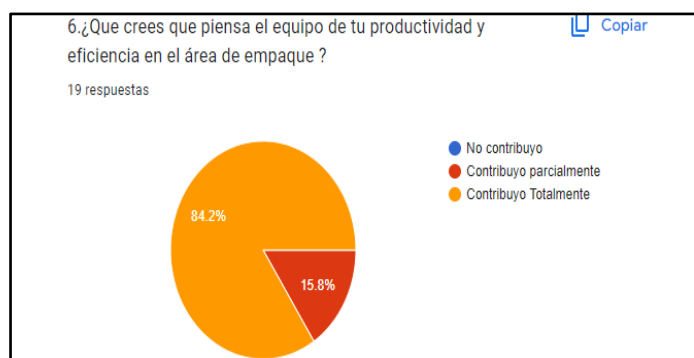
ganador”. Este alto porcentaje refleja un fuerte sentido de pertenencia y compromiso. Aunque el 10,5% que responde “en algunas ocasiones” indicando que hay un espacio para integrar completamente a todos los miembros del equipo

Figura 19. Respuesta pregunta 5-encuesta



Aquí, el equipo percibe un fuerte compromiso con alcanzar las metas colectivas, lo que está alineado con el pilar “impulsores de crecimiento rentable”. Esto es un punto positivo que refleja una orientación hacia el logro de los resultados.

Figura 20. Resultado pregunta 6- encuesta



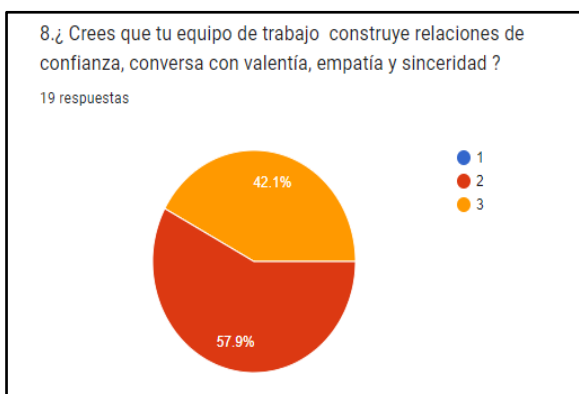
La mayoría siente que su contribución es parcial, lo que puede estar vinculado, con una falta de claridad en las expectativas o con limitaciones en la colaboración dentro del área. Este dato sugiere la necesidad de reforzar el acompañamiento y soporte dentro del equipo.

Figura 21. Resultado pregunta 7-encuesta



Aunque el equipo muestra un nivel aceptable de generación de ideas, aún hay margen para incrementar la participación en este aspecto, lo que sugiere que no todos los miembros se sienten empoderados para aportar soluciones.

Figura 22. Resultado pregunta 8-encuesta



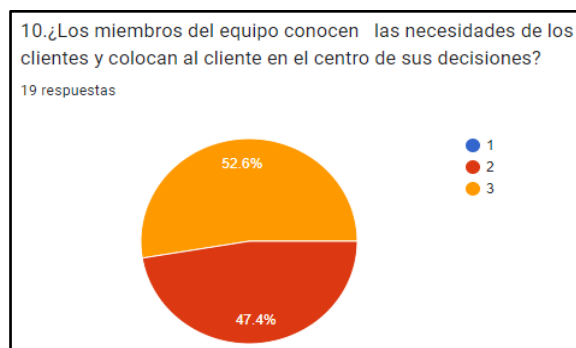
La mayoría del equipo reconoce que hay áreas de mejora en la confianza y empatía entre los compañeros, lo cual es clave para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación abierta

Figura 23. Resultado pregunta 9-encuesta



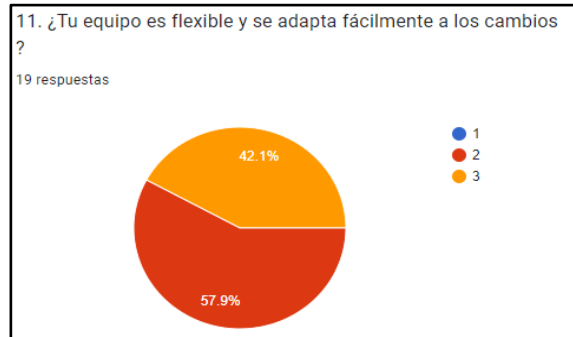
Aunque una parte del equipo se siente partícipe de los éxitos, existe un grupo considerable que no se identifica plenamente con el éxito colectivo, lo que indica la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia.

Figura 24.Resultado pregunta 10-encuesta



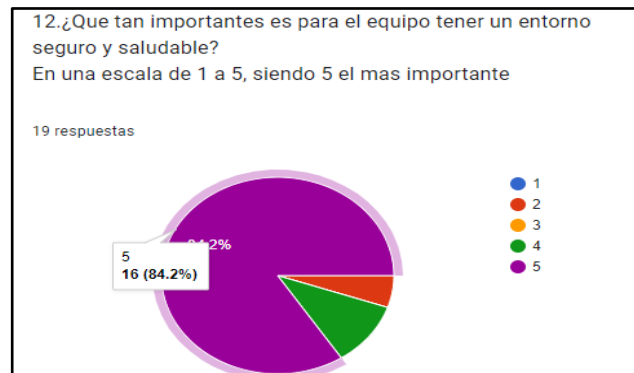
El equipo percibe que está relativamente alineado con el cliente, aunque el 47,4% que lo hace ocasionalmente indica que aún hay un espacio para reforzar el enfoque hacia las necesidades del cliente.

Figura 25.Resultado pregunta 11-encuesta



El equipo observa cierta flexibilidad, pero más de la mitad siente que esta se vive solo en algunas ocasiones. Esto sugiere que, si bien están dispuestos al cambio, es necesario fortalecer la capacidad de adaptarse de manera continua.

Figura 26.Resultado pregunta 12-encuesta

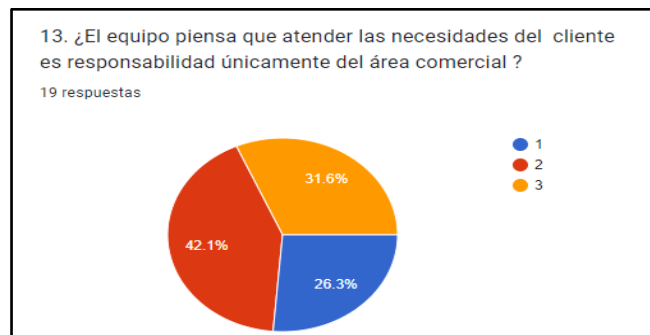


La seguridad es una prioridad clara para la mayoría del equipo, lo que refleja una alta conciencia sobre la importancia de trabajar en un entorno seguro y saludable. Esto está alineado con el pilar “somos un equipo ganador”, ya que la seguridad es clave para el bienestar y el rendimiento del grupo. Algunos de los comentarios destacados fueron:

- “Lo más importante para todos es el trabajo seguro para llegar bien a casa y estar al lado de nuestros seres queridos”
- “El cuidado personal y el de mis compañeros es lo más importante, el regresar siempre a casa sanos”
- “La seguridad es nuestra cultura”
- “Si se tiene un entorno seguro y saludable se tiene armonía y confianza, y así nos podemos desempeñar mucho mejor en nuestras actividades”

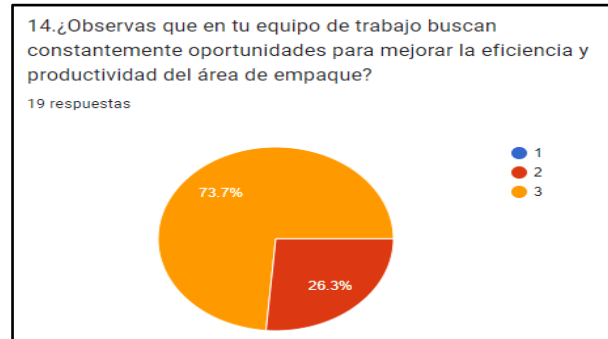
Estos comentarios refuerzan que la seguridad no solo se percibe como una obligación, sino como un valor fundamental dentro de la cultura del equipo.

Figura 27.Resultado pregunta 13-encuesta



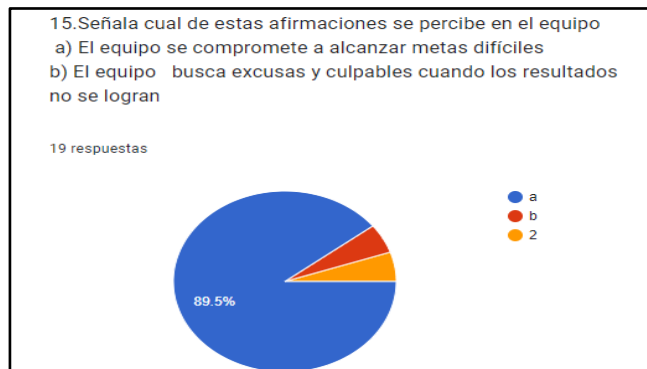
Existe la percepción de que la responsabilidad hacia el cliente recae más en el área comercial, lo que indica una desconexión entre el área de empaque y la visión del servicio al cliente. Este es un punto que se debe abordar para fomentar un enfoque más integral hacia las necesidades del cliente

Figura 28.Resultado pregunta 14-encuesta



El equipo se enfoca en mejorar la eficiencia y productividad, lo que es un reflejo positivo del pilar “impulsores de crecimiento rentable”. Sin embargo, algunos aún no lo perciben como una prioridad constante.

Figura 29.Resultado pregunta 15-encuesta



La mayoría del equipo se compromete con el logro de metas, aunque un pequeño porcentaje percibe actitudes negativas en cuanto a buscar culpables. Este dato refleja la necesidad de mantener el enfoque en la responsabilidad individual y colectiva dentro del equipo

Los resultados muestran una buena percepción de adhesión a los pilares culturales en aspectos relacionados con la adaptación al cambio, la propuesta de ideas, y el compromiso con la eficiencia y productividad. Sin embargo, existen áreas claves a mejorar, como el sentido de pertenencia, la construcción de confianza entre los compañeros, y la percepción de responsabilidad compartida en el éxito del equipo y la atención al cliente.

**6.2.4.2 Datos Cualitativos**

- **Taller Grupal:**

A partir del taller grupal de lluvia de ideas, se recolectaron las notas adhesivas en la que los colaboradores expresaron sus percepciones sobre los factores que impactan negativamente el desempeño del área de empaque. Tras analizar esta información, se identificaron los principales aspectos negativos que afectan la dinámica y el ambiente laboral en el equipo. El análisis resultante fue el siguiente:

Tabla 4. Votos yo he oído

YO HE OIDO	VOTOS	%
MALOS COMENTARIOS	8	40%
DIVISION EN EL EQUIPO	2	10%
LAS COSAS VAN MEJORANDO	1	5%
FALTA DE COMUNICACIÓN	6	30%
PROBLEMAS INTER-PERSONALES ENTRE COMPAÑEROS	2	10%
NOS QUEDAMOS CALLADOS	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Votos yo he visto

YO HE VISTO	VOTOS	%
FAVORITISMO	2	10%
TRABAJAN CUANDO ESTA EL JEFE	1	5%
NO SE COMPARTE CONOCIMIENTO	3	15%
FALTA DE EMPATIA	1	5%
FALTA DE TOLERANCIA	5	25%
FALTA DE CONFIANZA	2	10%
HIPOCRECIA	2	10%
FALTA COMUNICACIÓN	2	10%
DIVISION	1	5%
ENVIDIA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 6. Votos yo pienso que

YO PIENSO QUE	VOTOS	%
MEJORAR EN LA COMUNICACIÓN	6	30%
FALTA DE EMPATIA	4	20%
REALIZAR INTEGRACIONES GRUPALES	2	10%
MEJORAR TRABAJO EN EQUIPO	5	25%
RESPETARNOS	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 7. Votos que digo y hago frente a.

QUE DIGO Y HAGO FRENTE A	VOTOS	%
PIDO RESPETO	4	20%
COMPARTIR CONOCIMIENTOS	3	15%
COMUNICACIÓN	10	50%
TRABAJO EN EQUIPO	1	5%
EMPATIA	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 8. Votos creo que el equipo siente

CREO QUE EL EQUIPO SIENTE	VOTOS	%
DIVISION	5	25%
REPRESARIAS	2	10%
MALA COMUNICACIÓN	2	10%
FALTA CONFIANZA	2	10%
FALTA ACOMPAÑAMIENTO DE	2	10%
FALTA EMPATIA	4	20%
FALTA RESPETO	2	10%
LAS COSAS VAN MEJORANDO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 9. Votos creo que el equipo espera

<b>CREO QUE EL EQUIPO ESPERA</b>	<b>VOTOS</b>	<b>%</b>
MEJORAR AMBIENTE LABORAL	9	45%
MEJORAR COMUNICACIÓN DIRECTA	11	55%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con los comentarios reflejados y las estadísticas vistas, se puede percibir que los pilares “SOMOS UN EQUIPO GANADOR” Y “SOMOS IMPULSORES DE CRECIMIENTO RENTABLE” son los más afectados, ya que existen tres factores clave que están directamente relacionados y están obstaculizando un ambiente laboral saludable, impactando negativamente en el equipo de trabajo, estos son:

- Mala comunicación: La falta de comunicación ha sido uno de los problemas más mencionados, (un 30% mencionó falta de comunicación y un 50% mencionó que se debe mejorar este aspecto). Esto genera malentendidos, chismes y una barrera para un trabajo colaborativo y eficiente.
- Falta de trabajo en equipo: El equipo también percibe una debilidad significativa en la colaboración, con un 25% destacando la falta de trabajo en equipo. Esto impide que el equipo funcione de manera cohesiva, lo que repercute en la productividad y en la capacidad de alcanzar los objetivos comunes.

- Ausencia de empatía y tolerancia: Un 20% de los colaboradores mencionó la falta de empatía, y el 25% percibió la falta de tolerancia, lo que refleja un ambiente de trabajo dividido, con relaciones tensas entre los miembros del equipo. La falta de empatía y respeto entre los compañeros afecta tanto el bienestar individual como la capacidad del grupo para funcionar como una unidad

A pesar de estos problemas, hay una clara expectativa de mejora, con un 55% del equipo esperando mejorar en la comunicación directa y un 45% esperando un mejor ambiente laboral. Mostrando que los colaboradores son conscientes de los problemas y están dispuestos a trabajar en soluciones. Estos hallazgos indican la necesidad de trabajar en la cultura organizacional para influir positivamente en estos comportamientos y mejorar el entorno laboral y a su vez la productividad

- **Entrevista semiestructurada:**

A partir de la entrevista realizada con el líder del área de empaque, se obtuvo información, “Apéndice H” sobre la percepción general del equipo, la aplicación de los pilares culturales y las oportunidades de mejora en el área. A continuación, se presentan los hallazgos claves organizados según los ejes temáticos definidos

- 1. Percepción general del equipo:**

El líder destacó que el equipo muestra un nivel aceptable de compromiso y esfuerzo, pero existen importantes desafíos en términos de comunicación y cohesión grupal

- Puntos positivos: Algunos colaboradores trabajan de manera eficiente y demuestran disposición para cumplir con sus responsabilidades
- Áreas de mejora: Se identificaron conflictos interpersonales frecuentes y una falta de empatía entre los colaboradores, lo que dificulta el trabajo en equipo y genera divisiones dentro del área

## **2. Aplicación de los pilares culturales:**

El líder observa en su equipo que la aplicación de los pilares culturales es desigual entre los colaboradores. Aunque algunos reflejan conductas alineadas con los valores organizacionales, otros parecen desconocer su relevancia o no los aplican en su día a día.

- Pilar “Nos comportamos como dueños”: El líder mencionó que pocos operarios muestran un verdadero sentido de responsabilidad y proactividad. La mayoría espera instrucciones detalladas antes de actuar.
- Pilar “Somos un equipo ganador”: Aunque el equipo cumple con las metas productivas, la falta de cohesión y comunicación afecta el sentimiento de ser un equipo unido.
- Pilar “Somos solucionadores”: Algunos colaboradores proponen ideas y muestran iniciativa, pero estas prácticas no están generalizadas.
- Pilar “Impulsamos el crecimiento rentable”: Este pilar es el menos visible en el área, ya que los empleados tienden a centrarse en tareas específicas y no en el impacto financiero o estratégico de su trabajo.

## **3. Brechas y desafíos identificados:**

El líder señaló las siguientes brechas y desafíos que afectan la productividad y el ambiente laboral:

- Falta de comunicación efectiva: Los malentendidos y la información incompleta generan errores operativos y retrasos.
- Resistencia al cambio: Algunos colaboradores muestran apatía hacia iniciativas que buscan optimizar procesos o mejorar la dinámica del equipo.

#### **4. Estrategias Sugeridas:**

El líder propuso capacitaciones periódicas enfocadas en trabajo en equipo, comunicación y liderazgo, para fomentar un ambiente más colaborativo.

- **Observación Directa:**

De acuerdo con las observaciones directas realizadas en el área de empaque y con base en los resultados obtenidos a través de las listas de verificación, se identificaron tanto puntos positivos como área de mejora en el desempeño y la dinámica del equipo.

#### **Puntos positivos:**

- **Compromiso con la calidad del trabajo:** Se evidenció un enfoque por parte de los colaboradores en garantizar que las tareas realizadas cumplan con los estándares de calidad establecidos, lo que asegura un buen desempeño en los procesos productivos.

- **Puntualidad y responsabilidad:** El equipo cumple con los horarios establecidos y muestra responsabilidad en la ejecución de sus actividades, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos diarios.
- **Actitud positiva frente a los cambios:** El equipo mostró apertura hacia las nuevas dinámicas de trabajo y disposición para adaptarse a los cambios implementados, lo que facilita la transición hacia procesos más eficientes.

#### **Áreas de mejora:**

- **Comunicación Interna:** La falta de comunicación efectiva, tanto en retroalimentación como en la toma de decisiones, fue evidente. Esto genera confusión en la ejecución de tareas y afecta la percepción de inclusión entre los colaboradores
- **Dificultades en la resolución de conflictos:** Se observó que algunos conflictos internos no son abordados de manera adecuada oportuna, lo que prolonga las tensiones y afecta la dinámica del equipo.
- **Falta de cohesión grupal:** Se identificaron divisiones internas, rumores y comportamientos que afectan negativamente el ambiente laboral, generando tensiones innecesarias entre los colaboradores.

#### **Recomendación general:**

Se recomienda implementar actividades de integración y formación en comunicación y trabajo en equipo, acompañado de talleres prácticos sobre los pilares de cultura. Esto fortalecerá la

cohesión, mejorará la resolución de conflictos y alineará al equipo con los objetivos organizacionales, promoviendo un ambiente laboral más productivo.

### ***6.2.5 Comunicación de Resultados***

Se llevó a cabo una presentación dirigida a los directores y gerente de la planta Cementos Argos Sogamoso, ver “Apéndice I” en la cual se resumieron los principales hallazgos que afectan la eficiencia del área de empaque y su relación con la cultura organizacional de la empresa. Durante la presentación, se destacaron las metas alcanzadas en producción de los sacos obsoletos y recomendaciones derivadas a partir del diagnóstico realizado.

A partir de esta presentación, el gerente de planta Propuso un Plan de acción para 2025, enfocado en tres pilares fundamentales: Ver “capítulo 11”

- Mantenimiento Autónomo
- Desarrollo de habilidades blandas. Equipo y líder
- Evaluaciones técnicas y actitudinales

Este plan no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores con los objetivos estratégico de la planta

### ***6.2.6 Conclusiones***

El diagnóstico del área de empaque y paletizado de Cementos Argos-Sogamoso evidencia que la adopción parcial de la cultura organizacional, en especial “Nos comportamos como dueños”,

junto con problemas de comunicación, empatía y trabajo en equipo, está afectando la eficiencia operativa en el área. Estos factores han generado impactos

## **7. Identificación de Elementos Culturales que influyen en el Rendimiento Laboral**

En este capítulo se analizan los elementos culturales clave del área de empaque de Cementos Argos -Sogamoso y su impacto en el rendimiento laboral. Se abordaron aspectos como. La integración de los pilares corporativos, el liderazgo, la adaptación al cambio y la promoción del aprendizaje continuo, destacando como estos factores influyen en la cohesión del equipo, la productividad y el ambiente laboral.

Para identificar estos elementos, se aplicaron diversas metodologías, como la revisión de documentos corporativos, observación directa de las dinámicas laborales, encuestas sobre la percepción de los pilares culturales, talleres grupales y entrevistas con los colaboradores. Además, se analizaron indicadores de desempeño para relacionar los comportamientos observados con la productividad en el área. Este enfoque permitió comprender los desafíos y oportunidades presentes en la cultura organizacional y su impacto en los resultados operativos

### **7.1 Evolución de la cultura organizacional en el equipo**

Durante el desarrollo de la práctica en el área de empaque se tuvo la oportunidad de observar de cerca la evolución de la cultura en el equipo y cómo esta influyó directamente en el rendimiento laboral. Este proceso estuvo marcado por una desconexión inicial entre los valores

corporativos y las dinámicas cotidianas, que progresivamente se transformó gracias a las acciones implementadas durante el proyecto.

Se observó que los colaboradores conocían los pilares culturales pero su aplicación práctica era limitada. Esto se evidencia en la resistencia a asumir responsabilidades individuales, la tendencia a señalar problemas sin buscar soluciones y divisiones dentro del equipo que afectan la cohesión y productividad

A medida que se avanzó en el proyecto, se identificaron cambios significativos en la forma en que los colaboradores comenzaron a adoptar los pilares culturales, impulsando mejoras en el desempeño laboral.

Los avances identificados son:

- Incremento en la participación activa: Los operarios comienzan a aportar soluciones prácticas a los problemas, lo que optimiza los procesos productivos
- Mejor disposición al aprendizaje: Los colaboradores muestran más interés en capacitaciones y acompañamiento, elevando su nivel de eficiencia
- Mejora en el ambiente laboral: El fortalecimiento de la cohesión y la comunicación permite reducir tensiones y aumentar la motivación, impactando positivamente la productividad del área.
- Al alinear las acciones diarias con los pilares corporativos, se logra una mayor eficiencia en la producción y un sentido más claro de pertenencia entre los operarios. Sin embargo,

este proceso requiere tiempo y un esfuerzo constante para consolidar los cambios y garantizar que sean sostenibles a largo plazo.

## **7.2 Resiliencia y adaptación a los cambios culturales**

Durante la práctica en el área de empaque, la resiliencia y la adaptación a los cambios culturales fueron procesos clave que impactan de manera directa el desempeño en el equipo. Estos elementos culturales no solo se identificaron a través de la observación, sino también mediante la interacción constante con los colaboradores.

Al principio, la adaptación a los cambios culturales fue un desafío evidente. Algunos colaboradores se mostraron reacios a incorporar los pilares organizacionales en su día a día. A lo largo del proyecto, se identificaron momentos clave en los que los colaboradores comienzan a mostrar señales de resiliencia y adaptación. La implementación de espacios de retroalimentación y dinámicas de integración es fundamental para este cambio. Estas actividades crearon un ambiente en el que los operarios pudieron reflexionar sobre sus actitudes y como estas impactan en el rendimiento colectivo. Fue este proceso donde se comenzó a notar un cambio:

- Mayor disposición para asumir responsabilidad: Los colaboradores empiezan a aceptar tareas con un enfoque más proactivo, entendiendo que sus acciones individuales influyen directamente en el desempeño del equipo
- Adopción del trabajo en equipo: A pesar de la resistencia inicial, los operarios comienzan a colaborar de manera más eficiente, compartiendo conocimientos y resolviendo problemas en conjunto

La resiliencia permite que los colaboradores se adapten a nuevas formas de trabajo y comportamientos alineados con los pilares culturales.

### **7.3 Impacto del liderazgo en la cultura**

El liderazgo se identificó como un elemento crucial mediante la observación directa en el área de empaque, conversaciones informales con los colaboradores y el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas sobre la percepción cultural. Estas herramientas permitieron captar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora en la gestión del líder.

Durante la práctica, se observaron situaciones específicas en las que el líder intervenía para resolver conflictos o guiar al equipo en momentos críticos, lo que reflejó su capacidad de enfoque en soluciones y acompañamiento constante. Además, los colaboradores mencionaron en conversaciones y el taller grupal que las metas claras y el soporte brindado por el líder fortalecen la confianza y la motivación en el equipo

Por otro lado, a través del análisis de las dinámicas de trabajo y los resultados obtenidos en las encuestas, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la gestión emocional en situaciones de alta presión y la necesidad de reforzar habilidades blandas. Estos hallazgos fueron clave para evaluar el impacto del liderazgo en la integración de la cultura organizacional y el rendimiento del equipo.

El líder es un modelo de referencia para los colaboradores, ya que promueve constantemente valores como “nos comportamos como dueños” y “somos un equipo ganador”. Su gestión se caracteriza por:

- **Enfoque en la solución de conflictos:** Muestra capacidad para identificar y manejar las divisiones en el equipo, promoviendo la colaboración y la empatía entre los colaboradores.
- **Gestión efectiva de metas:** Establece objetivos claros y alcanzables, lo que ayuda a alinear al equipo con las metas de producción, generando un sentido de propósito compartido
- **Acompañamiento constante:** Brinda soporte durante los procesos críticos, asegurándose de que los colaboradores se sientan respaldados

Sin embargo, en la interacción diaria se identifican aspectos por mejorar, como su temperamento en situaciones de alta presión y el fortalecimiento de habilidades blandas. Un liderazgo humano, profesional y adaptable se consolida como un elemento esencial para influir positivamente en el rendimiento laboral y en la integración cultural del equipo

#### **7.4 Impacto de la antigüedad en la percepción cultural:**

La antigüedad en una empresa juega un papel clave en cómo los colaboradores perciben, entienden y aplican los elementos de la cultura organizacional en sus tareas diarias. En el área de empaque este factor influye directamente en el rendimiento laboral debido a la forma en que afecta las actitudes, comportamientos y la adopción de los valores:

#### **Comportamientos identificados:**

- Retrasos en la adopción de nuevos procesos
- Tensión en el equipo cuando el más antiguo prefiere mantener prácticas tradicionales
- Transmisión de conocimientos técnicos
- Los empleados nuevos tienden a mostrar mayor apertura a los cambios y flexibilidad frente a nuevas iniciativas
- Los colaboradores con más antigüedad tienen un mejor dominio técnico de los procesos operativos, lo que aumenta la eficiencia en las tareas
- El comportamiento impacta directamente en la moral del equipo: Cuando los empleados antiguos están comprometidos, elevan el desempeño grupal

### **7.5 Cultura de aprendizaje y desarrollo continuo:**

Una cultura que promueve el aprendizaje constante permite que los empleados desarrollen habilidades técnicas y blandas, haciéndolos más competentes y productivos, al dar la oportunidad de aprender se fomenta un sentido de propósito, compromiso satisfacción en los empleados. El sistema de rotación entre áreas que se propuso, permitió identificar que los empleados que pasaban por diferentes procesos desarrollaban mayor versatilidad y aportaban más valor. Además, se observa líderes informales dentro del equipo que comparten conocimientos con otros compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo y la cohesión.

Además, este enfoque se evidencia con la introducción del nuevo empaque de 25 kg, donde los operarios no solo aprenden rápidamente a manejarlo, sino que desarrollan con el tiempo una habilidad técnica significativa para su manipulación. Esto les permite adaptarse eficientemente a

los nuevos requerimientos del proceso, optimizando tiempos de empaque y reduciendo errores. Esta experiencia demuestra cómo una cultura de aprendizaje continuo facilita la adquisición de competencias prácticas y la incorporación de mejoras en el rendimiento operativo.

#### **7.6 Cultura del error y aprendizaje en el área:**

Una cultura donde los errores se perciben como oportunidades para aprender y mejorar tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral. En un entorno donde se acepta que los errores son parte del proceso de aprendizaje, los empleados se sienten más cómodos al asumir nuevos desafíos, experimentar con mejores formas de trabajo. Se detectó que, en los momentos iniciales de la implementación del nuevo empaque de 25 kg, varios colaboradores cometieron errores relacionados con su manipulación y cambio de recetas en la máquina #4, sin embargo, los operarios aprendieron rápidamente de estos errores gracias al acompañamiento constante de los supervisores, quienes enfatizaron el aprendizaje en lugar de la crítica.

#### **7.7 Impacto de las actividades de integración en el área:**

Durante la práctica se identificó la relevancia de integración a través de diversas observaciones y técnicas de análisis. Se evidencia en el taller de lluvia de ideas problemas de comunicación, falta de empatía y divisiones en el equipo. Los operarios mostraban una tendencia a trabajar de manera aislada, lo que generaba conflictos y disminuía la efectividad operativa

Al implementar actividades de integración, se observa como los colaboradores rompieron barreras y establecieron relaciones más cercanas, mejorando la disposición para trabajar en equipo.

Se realizaron conversaciones informales con los colaboradores y se recogió comentarios sobre cómo las actividades de integración permiten abordar conflictos pendientes y mejorar las relaciones entre ellos. Algunos operarios destacaron que estas dinámicas les ayudan a entender mejor las necesidades y perspectivas de sus compañeros.

## **8. Propuesta de Estrategias**

La metodología para la propuesta de estrategias se basa en un enfoque integral que combina el diagnóstico cultural del área de empaque de Cementos Argos—Sogamoso con la participación activa de los colaboradores. A través de un análisis de los hallazgos, se identificará los aspectos culturales que afectan la productividad, para luego establecer objetivos claros y priorizar las estrategias. Estas serán validadas y ajustadas a través de retroalimentación y prueba piloto, garantizando su efectividad y adaptabilidad en el entorno laboral. Las actividades a realizar son las siguientes:

### **8.1 Revisión de hallazgos**

- Examinar los resultados obtenidos en la encuesta de adhesión de cultura y otros instrumentos de diagnóstico (como talleres grupales).
- Identificar patrones y temas recurrentes en cuanto a la comunicación, empatía, trabajo en equipo y liderazgo

## **8.2 Identificación de áreas de oportunidad**

- Clasificar los aspectos culturales según su impacto en la productividad, destacando los factores potenciadores y los obstáculos
- Priorizar los elementos culturales que deben ser transformados para mejorar el desempeño del equipo

## **8.3 Establecimiento de objetivos estratégicos**

A partir de los hallazgos del diagnóstico previo, se establecen objetivos estratégicos claros y alcanzables para mejorar la productividad y el ambiente laboral en el área de empaque.

### **Actividades:**

- **Definición de metas:**
- Establecer metas específicas, como mejorar la comunicación entre los operarios, fomentar la colaboración y aumentar el trabajo en equipo
- Las metas deben ser medibles, alcanzables y relevantes para las necesidades del área de empaque

### **Priorización de acciones:**

- Identificar los aspectos culturales y organizacionales que tendrán el mayor impacto en la productividad si se mejoran, y desarrollar un plan de acción basado en ellos

## **8.4 Diseño y propuesta de estrategias**

Con los objetivos estratégicos establecidos, se procede a diseñar las estrategias específicas para abordar las áreas de oportunidad identificadas. Las estrategias estarán orientadas a resolver los obstáculos y a fortalecer los factores potenciadores de productividad

### ***8.4.1 Estrategias focalizadas en áreas clave***

- **Estrategias de comunicación:** Implementar Focus Group y sesiones de retroalimentación para mejorar la transparencia, calidad y flujo de información
- **Estrategias de liderazgo:** Realización de talleres de habilidades blandas enfocados en motivación, comunicación asertiva y resolución de conflictos
- **Estrategias de trabajo en equipo:** Actividades de Team Building y rotación de personal para fortalecer la cohesión y la colaboración entre los equipos

## **8.5 Validación y ajuste de las estrategias**

### ***8.5.1 Recopilar retroalimentación***

Presentar las propuestas a los líderes y colaboradores clave para obtener opiniones y ajustar según sus comentarios

### ***8.5.2 Realizar prueba piloto***

Implementar algunas estrategias a pequeña escala para evaluar su efectividad antes de una implementación completa

## 9. Implementación de Propuestas

En este capítulo, se detallarán las acciones y procesos clave para implementar las estrategias propuestas, las cuales algunas fueron previamente validadas y aprobadas por la empresa. Estas estrategias están orientadas a mejorar la eficiencia en el área de empaque de Cementos Argos-Sogamoso a través de un enfoque basado en la cultura organizacional. Se abordarán las siguientes secciones

### 9.1 Elaboración Plan de Acción

Tabla 10. Plan de acción

Estrategias	Responsables	Cronograma	Recursos necesarios
Focus group	Equipo de Gestión Humana	Trimestralmente	Salas de reunión moderadas-computador- Video beam-baffles
Team Building	Líder del área de empaque	uno semanal en cada turno	Presupuesto para materiales didácticos
Rotación de personal	Coordinado Gestión humana	uno cada tres meses	Capacitaciones, EPP
Sesiones de retroalimentación	Equipo de Gestión Humana y Líder área de empaque	uno cada mes	Formatos, herramientas de evaluación

Cabe aclarar que las fechas serán seleccionadas con el equipo de empaque y su líder debido a temas de demanda y de inventario.

### ***9.1.1 Estrategias implementadas***

**9.1.1.1 Focus Group.** Durante el taller de lluvia de ideas realizado, se identificó por medio de los resultados de las votaciones como se observa en el capítulo (6.2.4.2-taller grupal) como brecha principal la falta de comunicación directa entre los colaboradores. Esto afecta la cohesión del equipo y la alineación con el pilar “SOMOS UN EQUIPO GANADOR”. En este contexto, surge la oportunidad prioritaria de fomentar conversaciones directas y promover la diversidad como fuente de generación de valor a través de la siguiente metodología:

- **Objetivo general:** Construir confianza para hablar con valentía, empatía y sinceridad, consolidando equipos de alto desempeño que maximicen el crecimiento. Asimismo, asegurar la inclusión de diferentes perspectivas y criterios para incrementar el valor de todas las actividades realizadas en el área
- **Metodología:**
- Definición de objetivos de cada sesión: Establecer los temas específicos que se abordarán en cada focus group, alineados con las brechas identificadas, definidos por el responsable de cada sesión
- Selección de participantes: Incluir a todo el equipo del área de empaque

- Elección de moderadores: Asignar esta función a profesionales capacitados, como el jefe de producción y el jefe de personas, quienes facilitaran las discusiones y garantizaran un ambiente de respeto y colaboración
- Diseño de guía de discusión: El responsable de cada sesión prepara guía con preguntas y dinámicas que estimulen la participación activa y la reflexión, usando los recursos que sean convenientes para llevar a cabo la sesión
- Preparación de la sesión: Asegurar que las condiciones físicas y logísticas sean óptimas (espacio adecuado, materiales necesarios, etc.)
- Ejecución de la sesión: Realizar la reunión en un ambiente abierto, promoviendo la interacción y el intercambio de ideas entre los participantes
- Análisis de la información y toma de decisiones: Documentar las ideas, percepciones y sugerencias obtenidas para transformarlas en compromisos
- **Resultados esperados:**
- Obtención de información detallada sobre ideas, percepciones y motivaciones de los participantes
- Análisis profundo de los temas tratados para generar propuestas innovadoras
- Construcción de confianza entre los colaboradores, mejorando la comunicación directa
- Promoción de la diversidad como fuente de valor y creatividad
- **Frecuencia:** Se realizarán estas sesiones trimestralmente, acompañadas por el equipo de personas

- **Indicador de éxito:** El principal indicador de logro será el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada sesión, lo cual será monitoreado y evaluado en reuniones posteriores

**9.1.1.2 Actividades de Team Building:** Se busca realizar actividades dinámicas y participativas que refuercen los pilares culturales de la organización, promoviendo la comunicación, la empatía y el sentido de pertenencia entre los colaboradores. Estas actividades se desarrollarán en un espacio seguro y serán replicadas en los dos turnos

- **Objetivo general:** Fortalecer la cohesión y el trabajo en equipo mediante actividades breves de team building, integradas en las charlas de seguridad semanales de ambos turnos
- **Frecuencia:** Una actividad semanal, con una duración de 10 a 15 minutos, integrada dentro de la charla de seguridad
- **Responsable:** Líderes del turno encargados de coordinar y facilitar las actividades
- **Resultados esperados:** Reducción de conflictos internos y un mejor clima laboral en el área de empaque
- **Seguimiento:** Se recogerá retroalimentación mensual para evaluar el impacto de las actividades y realizar ajustes según las necesidades identificadas

**9.1.1.3 Sesiones de Retroalimentación.** Se detalla las sesiones de retroalimentación como estrategia para alinear a los colaboradores con los pilares de cultura. Estas sesiones buscan identificar brechas en el desempeño laboral, promover la reflexión sobre situaciones que afecten la productividad, y generar compromisos colectivos que fortalezcan el trabajo en equipo, la comunicación. Se muestra la metodología estructurada para garantizar el éxito de estas sesiones y su impacto en el entorno laboral

**1. Planificación y preparación de las sesiones:** Antes de cada sesión, los responsables deberán:

- **Identificar temas clave:** Recopilar información sobre los desafíos recientes relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo, los conflictos, y las observaciones en los objetivos operativos
- **Preparar material de apoyo:** Incluir ejemplos específicos de situaciones relevantes para reforzar los pilares culturales, estadísticas de desempeño (cuando sea aplicable), y propuestas iniciales para el debate
- **Definir roles:** Asignar un facilitador de la sesión (preferiblemente un líder del área o un miembro del equipo de gestión humana) y establecer un moderador para garantizar la participación equitativa de todos los asistentes

**2. Estructura de las sesiones: (30 min duración)**

- **Introducción:**

- Breve bienvenida a los participantes y recordatorio del objetivo de la sesión
- Revisión de los compromisos adquiridos en la sesión anterior y evaluación de los avances realizados
- **Refuerzo de los pilares culturales**
- Discusión Orientada: Facilitar un diálogo sobre como los pilares culturales se aplican en las tareas diarias
- Casos Prácticos: Presentar ejemplos concretos de éxito relacionados con la aplicación de los pilares en el trabajo. Por ejemplo, como la comunicación asertiva evitó un error operativo o cómo mejoró un proceso específico
- Propuesta de mejora: Identificar maneras adicionales en las que los pilares culturales podrían incorporarse para resolver problemas actuales
- **Observación y revisión de situaciones recientes**
- Análisis de casos reales: Evaluar situaciones ocurridas en el último mes que hayan afectado la productividad, como fallas en la comunicación, conflictos interpersonales o retrasos en los objetivos
- Reflexión grupal: Fomentar un debate sobre cómo los problemas podrían haberse prevenido o resuelto mediante una mayor alineación con los valores culturales
- Lecciones aprendidas: Documentar aprendizaje clave y generar propuesta para evitar que se repitan las mismas situaciones
- **Cierre y compromiso**

- Resumen de la sesión: Recapitular los puntos clave tratados durante la reunión y las acciones acordadas
- Establecimiento de compromisos: Definir metas claras y medibles para el siguiente mes, asignado responsables para el seguimiento
- Motivación: Terminar con un mensaje inspirador que refuerce el sentido de pertenencia y compromiso con la transformación cultural

### **3. Herramientas de apoyo para las sesiones:**

Para optimizar la efectividad de las sesiones, se utilizarán;

- Tableros Visuales: Uso de pizarras o herramientas digitales para mapear las ideas discutidas y facilitar la visualización de las conclusiones
- Cuadro de seguimiento Excel: Registrar los comportamientos adquiridos, los avances, y las áreas de oportunidad destacadas en cada sesión

### **4. Monitoreo de resultados y ajustes a las sesiones**

- Evaluaciones cualitativas y cuantitativas: Se medirán indicadores como la participación activa de los asistentes, la reducción de conflictos reportados y la percepción de mejora en la comunicación mediante encuestas posteriores a las sesiones

**9.1.1.4 Talleres de habilidades blandas.** En este capítulo se explorará cómo la estrategia de talleres de habilidades blandas se implementará para mejorar las interacciones humanas en el área de empaque de Cementos Argos-Sogamoso. A través de la siguiente metodología, se enfoca en desarrollar competencias clave como la comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y resolución de conflictos, con el objetivo de fortalecer la cohesión del equipo y mejorar el ambiente laboral. Esta estrategia contribuirá directamente a optimizar la productividad y alinear las dinámicas laborales con los pilares culturales de la organización

**1. Diagnóstico previo:**

- Análisis de los resultados de encuestas culturales y de clima organizacional
- Identificación de brechas en habilidades blandas como comunicación, empatía, trabajo en equipo y resolución de conflictos

**2. Diseño de talleres**

- Duración y frecuencia: Taller de una hora, uno mensual
- Formato: Presencial, dinámicos y participativos
- Facilitadores: Área de Gestión Humana

**3. Contenido y actividades:**

- Resolución de conflictos: Análisis de casos reales, técnicas de mediación y dinámicas de negociación
- **Creatividad y pensamiento crítico:** Técnicas de brainstorming y resolución de problemas

- Conexión emocional: Storytelling y ejercicios de confianza mutua

#### **4. Temáticas:**

- **Reconociendo nuestras fortalezas individuales y grupales:** Construir un “árbol de fortalezas” donde cada participante identifique como sus habilidades aportan al equipo
- **Liderazgo colectivo:** Realizar role-playing inverso donde cada colaborador lidere una mini tarea para aprender a tomar decisiones y valorar la responsabilidad de un líder
- **Celebrando el éxito como equipo:** Crear un mural visual donde el equipo refleje aprendizajes, logros y compromisos para el futuro

#### **5. Aplicación de herramientas visuales y creativas**

- Mapas mentales para identificar problemas y soluciones colectivas
- Diagramas colaborativos para fomentar la participación y la claridad en la comunicación

#### **6. Evaluación de sesión**

- Encuestas al inicio y final de cada taller para medir avances y ajustar estrategias

#### **7. Validación de resultados**

- Informe final con recomendaciones para la continuidad de la estrategia

**IMPORTANTE:** Cabe aclarar que, aunque se propuso la estrategia de talleres de habilidades blandas como una solución para fortalecer las interacciones humanas en el área de empaque, la empresa decidió estudiarla con mayor detalle y planifica su implementación para el año 2025. Esto implica que su ejecución no se llevará a cabo durante el periodo de la práctica, pero queda como una propuesta viable y alineada con las necesidades identificadas en el equipo

**9.1.1.5 Rotación personal.** Se abordará la estrategia de rotación de personal por diferentes áreas como una iniciativa para fomentar el trabajo en equipo, promover el desarrollo de habilidades técnicas y reducir la percepción de favoritismo en el área. La implementación de un programa de rotación trimestral permitirá integrar a los colaboradores en distintas áreas del proceso cementero, alineando esta estrategia con su interés de desarrollo profesional y contribuyendo a un ambiente laboral más colaborativo y enriquecedor.

**1. Diagnóstico inicial:**

- Realizar un análisis de las áreas disponibles para la rotación y de las necesidades operativas de cada una
- Identificar los intereses, habilidades y aspiraciones profesionales de los colaboradores a través de comunicación directa con ellos

**2. Diseño del cronograma de rotación**

- Establecer un plan trimestral considerando la capacidad de las áreas y las preferencias de los empleados. Ver “apéndice J”
- Garantizar que las asignaciones permitan adquirir experiencia en diferentes etapas del proceso

**3. Capacitación previa**

- Realizar inducción que ofrezca formación básica sobre los procedimientos, seguridad y responsabilidades específicas del área de destino

#### **4. Ejecución del programa de rotación**

- Implementar la rotación según el cronograma establecido, asegurando una comunicación clara y transparente con los empleados y supervisores de cada área

#### **5. Seguimiento y monitoreo**

- Realizar evaluaciones finales al terminar cada rotación, para medir la satisfacción de los colaboradores, el conocimiento adquirido y el impacto en el desempeño general

### **9.2 Comunicación de las iniciativas:**

- Se enviará la información al grupo de WhatsApp de la empacadora explicando el propósito de las estrategias y el cronograma, acompañando de una invitación abierta a participar
- Los acercamientos iniciales incluirán presentaciones claras, mostrando ejemplos específicos de cómo estas estrategias mejoran la productividad
- Se recibirán comentarios e inquietudes de los colaboradores por este mismo medio

### **9.3 Monitoreo y evaluación del impacto**

#### ***9.3.1 Indicadores de éxito***

Para evaluar la efectividad de las estrategias, se establecieron las siguientes métricas

#### **1. Incremento en la productividad:**

- Alcanzar objetivo de 4000 sacos obsoletos por hora en la nueva línea de empaque

#### **2. Mejora en el clima laboral:**

- Aumento en la satisfacción general de los empleados, medido mediante encuesta. Ver “Apéndice k”
- Reducción de conflictos internos y mejora en el equipo (Testimonio colaboradores). Ver “Apéndice L”

#### **9.4 Seguimiento continuo**

- Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos

#### **9.5 Socialización de resultados**

- Compartir los logros y avances con toda la organización para reforzar el compromiso con las estrategias

#### **9.6 Análisis Pruebas pilotos de estrategias realizadas**

##### ***9.6.1 Focus Group:***

Como parte del cumplimiento de la propuesta planteada se realizó un focus group enfocado en el tema de la entrega de turnos en el área de empaque y paletizado. Este tema fue identificado previamente como un punto crítico durante el taller de lluvia de ideas, donde se destacaron desafíos relacionados con la comunicación y la continuidad operativa en este proceso

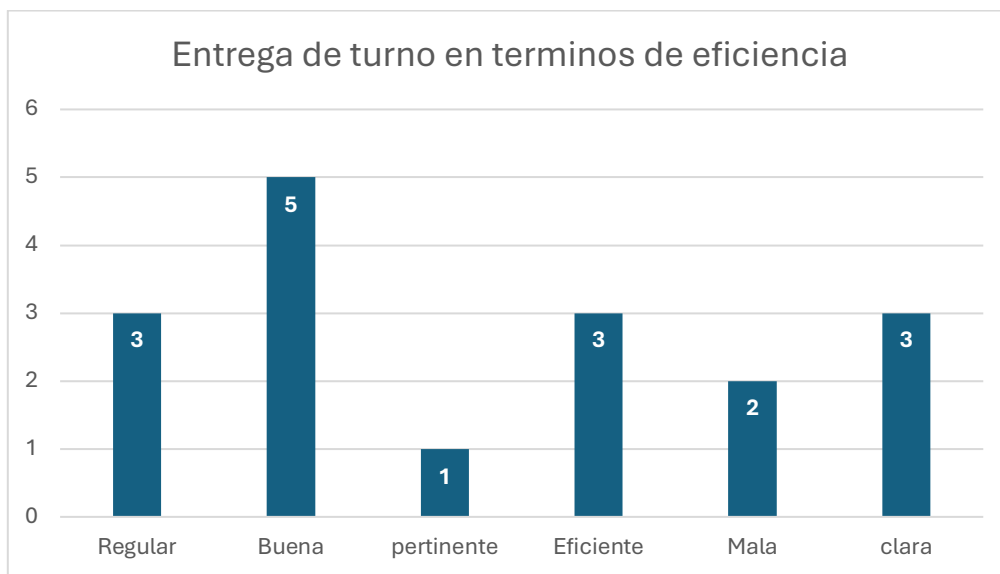
Para dinamizar la actividad y garantizar la participación activa de los colaboradores, se utilizó la herramienta interactiva Mentimeter. A través de esta plataforma, los participantes respondieron en línea a cada una de las preguntas diseñadas, dentro de un tiempo determinado

establecido por el moderador. Las respuestas se proyectaban en tiempo real, lo que permitía a todos los participantes visualizarlas de manera inmediata y generar comentarios o reflexiones en función de lo observado. Este enfoque interactivo fomentó un diálogo enriquecedor y colaborativo, facilitando la identificación conjunta de oportunidades de mejora en el proceso de entrega de turnos.

### Análisis preguntas

1. En una sola palabra cómo describirías la actual entrega de turnos en términos de eficiencia:

Tabla 11. Eficiencia Entrega de Turnos



La mayoría de los participantes calificaron la entrega de turnos como “buena”, mientras que algunos la evaluaron como “mala”. Entre las razones mencionadas por quienes opinaron

negativamente se destacan la falta de comunicación directa y que, en ocasiones, los turnos no se entregan formalmente. Esto evidencia la necesidad de mejorar la claridad y consistencia en este proceso para garantizar una transición más eficiente entre los equipos.

- ¿Qué información consideran que es esencial compartir durante la entrega de turnos y que actualmente no se está comunicando adecuadamente?

Tabla 12. Información no comunicada en entrega de turno

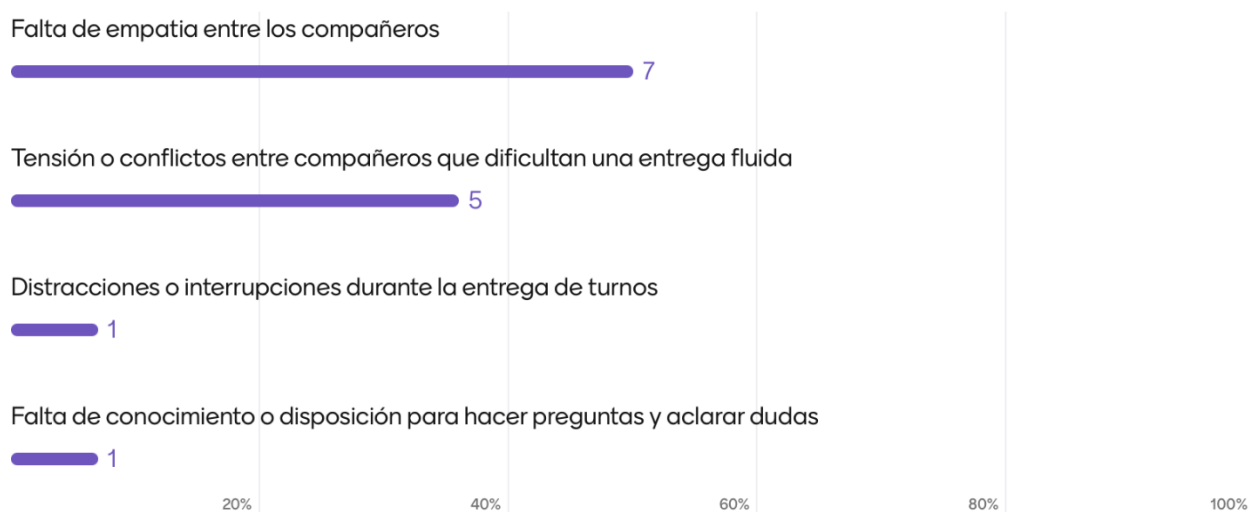
Entregas específicas	Información precisa y novedades de la operación
Cambios o modificaciones específicas	Actividades que no se hallan podido realizar y estén pendientes
Las novedades	Novedades
Compartir Novedades de importancia.	Compartir los sucedido en el turno las fallas que hubieron por ejemplo en la máquina
Los paros que generen perdidas de tiempo y cambios en parámetros	Cambios, modificación y recetas
Las resetas que no funcionan, modificaciones a resetas	Cambios de parametros en las recetas
Pendientes que quedan para el turno entrante	Modificaciones de recetas y de la maquina
Actividades pendientes	Pendientes

Según las respuestas obtenidas, los colaboradores consideran clave compartir información sobre actividades pendientes, fallas en la máquina y cambios en las recetas durante la entrega de turnos. Sin embargo, identificaron que esta información no siempre se comunica de manera

efectiva. Esto sugiere la necesidad de implementar mecanismos más claros y estructurados para garantizar que estos aspectos críticos se transmitan adecuadamente, evitando confusiones y mejorando la continuidad operativa

3. ¿Qué obstáculos o dificultades han enfrentado en la entrega de turnos que dificulten la fluidez del proceso?

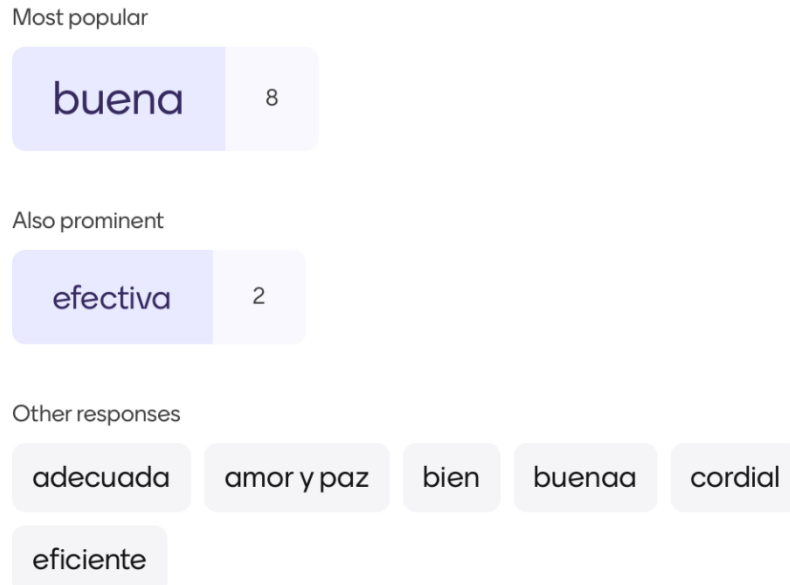
Tabla 13. Obstáculos-Entrega de Turno



Los resultados reflejan que aproximadamente el 50% de los participantes señalaron como principal problema la falta de empatía entre los compañeros. Además, cerca del 40% identificaron la presencia de tensiones y conflictos interpersonales como otro factor que dificulta la fluidez del proceso. Estos resultados evidencian que las dinámicas de interacción y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo impactan negativamente en la coordinación y efectividad durante la transición de turnos

4. En una sola palabra ¿Qué tan cordial es la entrega de turnos?

Tabla 14. Cordialidad-Entrega de Turno



La entrega de turno en el área de empaque es percibida como cordial y efectiva, ya que la mayoría de los participantes valoraron positivamente estas interacciones. Esto indica que, a pesar de las tensiones y conflictos señalados en otras respuestas, los colaboradores logran mantener un nivel básico de respeto y profesionalismo durante el proceso. Sin embargo, la percepción de cordialidad no necesariamente implica la ausencia de problemas subyacentes, como la falta de empatía, que podrían estar limitando el potencial de un ambiente de trabajo más armónico y colaborativo

5. ¿Cómo creen que se podría mejorar la comunicación entre el equipo en la entrega de turnos?

Tabla 15. Mejora en la comunicación-Entrega de Turnos

Empatia	No generalizar los conflictos internos, dar solucion a los conflictos de los que se tenga conocimiento entre personas
Tener una buena disposición y actitud para escuchar y ser escuchado!	Con mucha alegria
Cordialidad	Dialogando de manera pacifica
Con un abuela actitud	Teniendo siempre buena actitud
No confundir lo laboral con lo personal	Teniendo comunicación asertiva y concreta de la operación de equipos e inventarios
Socialización, diálogo, aspectos puntuales, buena disposición	No hay que tomarse las cosas personales, las diferencias que de pronto se dan entre compañeros no tendrían que afectar el desarrollo de las funciones en el turno
Dejando los roces o malas aptitudes	
Respeto	Efectividad y normalidad
Comunicacion asertiva	Comunicación asertiva

Se observa una variedad de opiniones entre los participantes. Esto refleja que el equipo está dispuesto a trabajar en conjunto para fortalecer este aspecto, demostrando interés en optimizar el proceso y hacerlo más eficiente. La diversidad de propuestas sugiere una apertura al cambio y una intención de encontrar soluciones que beneficien tanto la comunicación como la coordinación dentro del equipo

A partir de este primer encuentro del focus group, se llegó a la conclusión, junto con todos los operarios, de implementar una práctica para mejorar la comunicación y coordinación en la entrega de turnos. Durante la charla de seguridad, se procederá a leer en conjunto las observaciones registradas del turno anterior, de manera que el equipo esté informado sobre lo sucedido y cómo recibirán el siguiente turno.

El técnico responsable de cada turno deberá dejar detalladas y claramente especificadas las novedades ocurridas. Además, el líder será el encargado de enviar estas novedades al grupo de WhatsApp, para que todos los operarios tengan acceso a la información con anticipación y puedan socializar durante la charla. Esto garantizará que todos estén alineados, mejorando la fluidez y efectividad del proceso de entrega de turnos

Figura 30. Registro Fotográfico 1- Focus Group



Figura 31. Registro Fotográfico 2-Focus Group



### ***9.6.2 Realización de actividades de Team Building***

Como parte del cumplimiento de la propuesta de realizar actividades de team building en el área de empaque, se llevó a cabo una actividad colaborativa que consistió en armar rompecabezas con los integrantes de los dos turnos de trabajo. Esta dinámica se diseñó con el objetivo de fomentar la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo entre los participantes

#### **Descripción de la actividad:**

- Se proporcionaron dos rompecabezas diferentes, uno para cada equipo. Antes de comenzar, las piezas de ambos rompecabezas se mezclaron deliberadamente
- Cada equipo tuvo que identificar las piezas que pertenecían a su rompecabezas y negociar con el otro equipo para intercambiar aquellas piezas que necesitaban

- La dinámica exigió que los participantes utilizaran habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos para alcanzar un acuerdo en los intercambios
- Una vez que cada equipo reunió piezas correctas, trabajaron juntos para completar sus rompecabezas
- Se premio al primer equipo que armara su rompecabezas

### **Impacto de la actividad**

- **Trabajo en equipo:** Los participantes aprendieron a colaborar y a unir esfuerzos para alcanzar un objetivo común
- **Comunicación:** La necesidad de negociar las piezas fomento una comunicación clara y efectiva entre los miembros de cada equipo y entre los equipos
- **Resolución de conflictos:** La dinámica permitió identificar y manejar desacuerdos de manera constructiva, fortaleciendo la capacidad de los colaboradores para resolver problemas
- **Roles y liderazgo:** La actividad dio lugar a que los participantes asumieran diferentes roles dentro del equipo, desde negociadores hasta organizadores, promoviendo el liderazgo natural
- **Confianza y cohesión:** Al trabajar juntos hacia un objetivo común, se reforzaron los lazos entre los colaboradores y se incrementó el sentido de pertenencia al equipo
- **Diversión y reducción del estrés:** Al tratarse de una actividad lúdica, se generó un ambiente más relajado y agradable, favoreciendo las relaciones interpersonales

Figura 32. Registro Fotográfico-Actividad Team Building



### ***9.6.3 Ejecución sesiones de retroalimentación***

Se realizó la ejecución de las sesiones de retroalimentación con los colaboradores del área, con el propósito de fortalecer la comprensión y aplicación de los pilares de cultura organizacional. Esta sesión inició con una dinámica en la que se preguntó a los operarios si conocían los pilares de cultura y si entendían lo que representaba cada uno, incluyendo lo que es y no es de cada pilar.

Posteriormente, se les presentó cada pilar junto con su significado y ejemplos prácticos para aclarar cualquier duda

Como parte central de la actividad, se les plantearon cuatro situaciones relacionadas con su entorno laboral (capítulo 9.1.1.3), donde los colaboradores reflexionaron sobre cómo deberían actuar ante cada caso y vincularon sus respuestas con el pilar correspondiente. Esta metodología permitió un enfoque participativo y práctico, conectando los valores organizacionales con su día a día

Las situaciones planteadas y los comentarios aportados fueron:

- **Situación 1 (Nos comportamos como dueños):** Durante un turno, un operario nota que la máquina está presentando paros no programados muy frecuentes, pero no está dentro de sus responsabilidades revisarla
- **Comentario general de los colaboradores:** “Si somos dueños de nuestros procesos, deberíamos de reportar el problema de inmediato al área de mantenimiento y, si es seguro, tratar de prevenir mayores daños mientras llega el soporte técnico. Así aseguramos la continuidad del proceso”
- **Situación 2 (Somos solucionadores):** En medio de una jornada con alta demanda, el sistema de pesaje automático comienza a mostrar lecturas inconsistentes, lo que podría afectar la calidad del producto final
- **Comentario general de los colaboradores:** “deberíamos detener temporalmente el proceso de pesaje para evitar errores en los sacos, verificar las lecturas manualmente

mientras se revisa el sistema y coordinar con mantenimiento para corregir el problema rápidamente. Esto asegura que cumplamos con la calidad esperada”

- **Situación 3 (Somos un equipo ganador):** Un nuevo colaborador se une al equipo y tiene dificultades para adaptarse al ritmo de trabajo, lo que afecta la fluidez de las tareas.
- **Comentario general de los colaboradores:** “deberíamos apoyarlo asignándole un compañero con experiencia que pueda guiarlo mientras se adapta. Así, garantizamos que aprenda más rápido y se sienta parte del equipo desde el principio”
- **Situación 4 (Somos impulsores de crecimiento rentable):** La empresa ha recibido una demanda mayor de productos, lo que ha llevado a un aumento en la producción. Sin embargo, debido a la limitación de recursos humanos en el turno nocturno, se ha considerado la opción de contratar más personal para cumplir con la demanda sin afectar la capacidad de producción
- **Comentario general de los colaboradores:** “Antes de contratar más personal, podríamos reorganizar los turnos para aprovechar mejor el equipo actual.

Con las respuestas proporcionadas por los colaboradores para cada situación se observa claramente que han alineado los pilares de cultura con las situaciones planteadas, demostrando un entendimiento profundo de los mismos. Esto indica que tienen conocimiento de cómo aplicarlos en diferentes situaciones

Figura 33.Registro Fotográfico-Sesiones de Retroalimentación



#### ***9.6.4 Rotación personal***

Durante el periodo establecido, se cumplió con la propuesta de implementar un programa de rotación para los colaboradores del área de empaque, asignándoles a diferentes áreas del proceso cementero según su carrera profesional. Este programa tuvo como propósito principal fortalecer el desarrollo técnico y profesional de los empleados, al mismo tiempo que se abordan problemáticas internas como la percepción de favoritismo por parte del líder.

#### **Ejecución de la rotación:**

La rotación se realiza bajo un cronograma equitativo. Ver “Apéndice J”, en el cual los colaboradores fueron asignados a áreas como calidad, almacén, producción cemento, horno y hazzima. Cada colaborador empieza a rotar por su área de interés durante un periodo de tres meses y regresan al área de empaque al finalizar su asignación. Este esquema asegura que todos los

integrantes del equipo tengan la oportunidad de participar, evitando exclusiones y promoviendo un trato igualitario

**Objetivos alcanzados:**

- **Alineación con la formación técnica:** Los colaboradores trabajan en áreas relacionadas con sus estudios técnicos, lo que les permite aplicar y ampliar sus conocimientos profesionales
- **Eliminación de percepciones de favoritismo:** La implementación del cronograma de rotación equitativa mejoró la percepción del liderazgo y la cohesión del equipo, fortaleciendo el ambiente laboral
- **Mayor comprensión del proceso cementero:** Al rotar por diferentes áreas, los colaboradores adquirieron una visión integral de los procesos, contribuyendo a su desarrollo personal y profesional
- **Retorno de aprendizaje al área de empaque:** Una vez finalizada cada rotación, los colaboradores aplican los conocimientos adquiridos en el área de empaque, impactando positivamente la productividad y eficiencia del equipo

**Conclusión:** La implementación del programa de rotación fue exitosa y cumplió con los objetivos establecidos, logrando un impacto positivo en el equipo del área de empaque. La experiencia permitió desarrollar competencias técnicas, fomentar la equidad y mejorar la relación entre colaboradores y líderes.

## **10. Medición Resultados**

Para este análisis, se tomó como base la encuesta inicial sobre la adhesión de los colaboradores a los pilares culturales de la organización. Posteriormente, se realizó la misma encuesta tras implementar las actividades diseñadas para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la eficiencia del grupo

Se seleccionaron cuatro preguntas claves que reflejan aspectos críticos de la cultura organizacional y su influencia en la productividad y el ambiente laboral. Los resultados obtenidos antes y después de las actividades permiten una comparación directa, facilitando la identificación de cambios significativos, avances logrados y áreas que requieren atención. Además, se analizaron los resultados relacionados con el cumplimiento de las metas de producción del área, evidenciando cómo las estrategias implementadas influyeron tanto en la mejora cultural como en el rendimiento operativo. Es importante destacar que los resultados de este tipo de intervenciones culturales suelen manifestarse a largo plazo, ya que implican cambios profundos en los hábitos, comportamientos y valores de los colaboradores

### **10.1 Análisis resultados Adhesión de cultura:**

Figura 34. Resultado pregunta 11-encuesta

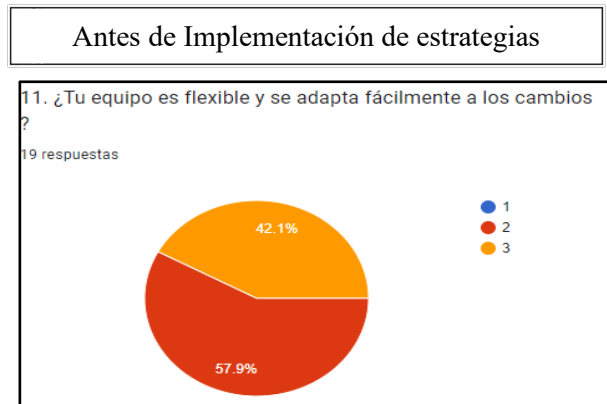
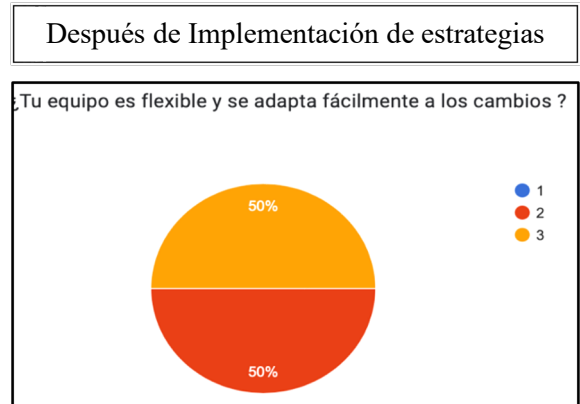


Figura 35. Preguntal-Después de implementaciones



Tras las actividades implementadas, el porcentaje de quienes perciben “que siempre se vive la cultura” aumento de 42.1% a 50%, mostrando un avance en la percepción de flexibilidad y adaptación del equipo. Sin embargo, el 50% aun considera que esto ocurre solo “en algunas ocasiones”, lo que indica que, aunque hay progreso, es necesario seguir trabajando para consolidar el cambio cultural a largo plazo.

Figura 37. Resultado pregunta 9-encuesta

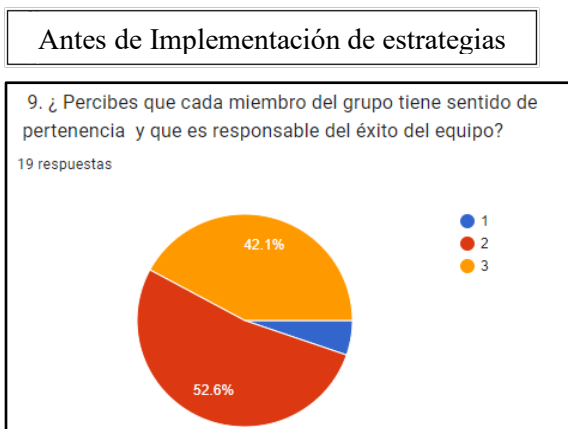
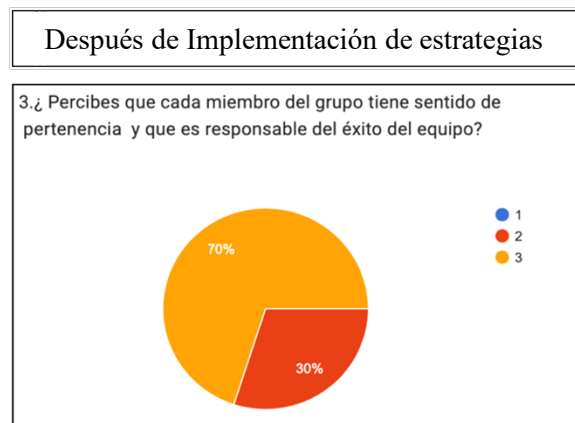


Figura 36. Pregunta 2-Después de Implementaciones

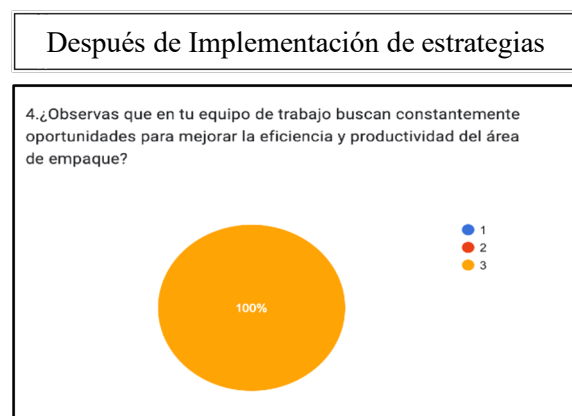


Los resultados muestran un avance significativo: El porcentaje de quienes perciben “siempre se vive la cultura” aumento de 42.1% a 70%, mientras que “en algunas ocasiones se vive la cultura” bajó de 52,6% a 30% y “no se vive” desapareció. Esto refleja un fortalecimiento claro del sentido de pertenencia y responsabilidad en el equipo tras las actividades realizadas.

Figura 38. Resultado pregunta 14-encuesta



Figura 39. Pregunta 3-Después de implementaciones

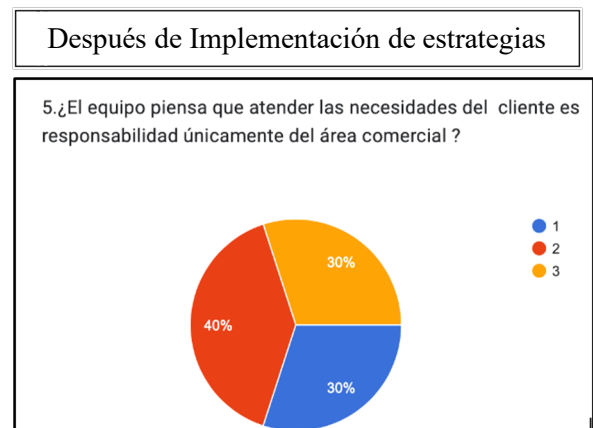


Los resultados muestran un avance total: El 100% de los colaboradores ahora percibe que “siempre se vive la cultura”, frente al 73,7% inicial. Esto evidencia un impacto claro de las estrategias en fomentar la búsqueda constante de mejoras en eficiencia y productividad.

Figura 41. Resultado pregunta 13- encuesta



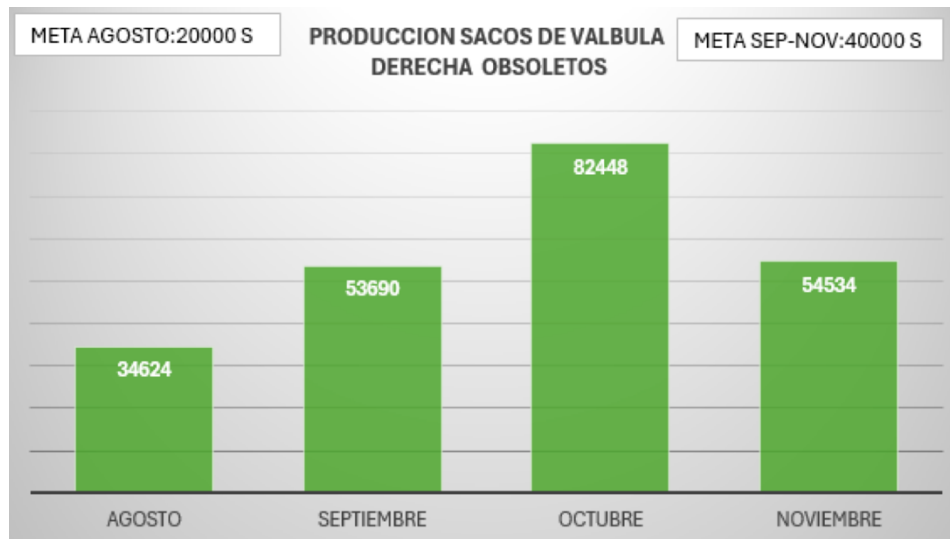
Figura 40. Pregunta 4- Después de implementaciones



Los resultados muestran poca variación: La opción 1 aumentó ligeramente de 26.6 a 30%, mientras que las opciones 2 y 3 disminuyeron a 40 y 30% respectivamente. Esto evidencia que aún persiste la percepción de que atender las necesidades del cliente es responsabilidad del área comercial, lo que indica la necesidad de reforzar la corresponsabilidad en todas las áreas.

## 10.2 Análisis resultados cumplimiento metas de producción

Figura 42. Meta de producción-Sacos Válvula Derecha



Los resultados de producción muestran el cumplimiento de los objetivos establecidos, evidenciando la efectividad de las estrategias implementadas. Las acciones realizadas no sólo fortalecieron la cultura organización, sino que también impulsaron mejoras en la eficiencia y el desempeño del equipo, alineándolos con las metas de producción

## 10.3 Testimonio de colaboradores

Se reflejan las opiniones de los colaboradores del área de empaque respecto al trabajo realizado y las acciones implementadas durante la práctica. Ver “apéndice L”

## 11. Propuesta a partir del Proyecto de Grado

Los resultados del proyecto fueron presentados al comité primario de la planta, compuesto por el gerente de planta, la directora de personas, el director de producción, el director de

mantenimiento y el director SISO. Durante la socialización, compartieron los principales hallazgos, análisis y propuestas realizadas en el marco del proyecto desarrollado en el área, resaltando la importancia de la mejora continua en los procesos y en la cultura organizacional

Al finalizar la presentación, el gerente de la planta planteó un plan de acción estratégico para el área de empaque, con miras a su implementación en el año 2025, el cual será liderado por el área de gestión humana. Este plan está diseñado para optimizar la productividad, fortalecer las competencias del equipo y mejorar la actitud y desempeño de los colaboradores.

### **11.1 Plan De Acción para el Área de Empaque (2025)**

**Objetivo general:** Implementar acciones estratégicas en el área de empaque para optimizar la productividad, fortalecer las competencias técnicas y blandas del equipo, y mejorar el desempeño y la actitud de los colaboradores, garantizando una operación más eficiente y alineada con los pilares culturales de Argos

#### **1. Mantenimiento autónomo en el área:**

**Estrategia:** Aprovechar las competencias técnicas del personal del área para implementar un programa de mantenimiento autónomo, reduciendo la dependencia de otras áreas y asegurando la continuidad operativa

#### **Acciones:**

- Capacitar al personal del área de empaque en tareas básicas de mantenimiento autónomo (inspección, limpieza, ajustes menores y diagnósticos de máquina)

- Asignar responsabilidades específicas de mantenimiento autónomo a los colaboradores según su perfil técnico
- Crear un sistema de registro para documentar las actividades realizadas y los incidentes detectados

**Resultados esperados:**

- Mayor aprovechamiento del talento técnico interno
- Reducción de tiempo de inactividad por fallas menores
- Menor dependencia de áreas externas para resolver problemas técnicos básicos

**2. Plan complementario de habilidades blandas:**

**Estrategia:** Fortalecer las competencias de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, tanto en los colaboradores como en el líder del área, promoviendo un ambiente laboral positivo y alineado con los objetivos de la organización

**Acciones**

- Realizar talleres enfocados en habilidades blandas como comunicación, resolución de conflicto y trabajo en equipo
- Proveer sesiones de coaching individual para el líder del área, orientados a mejorar sus capacidades de gestión y liderazgo.

**Resultados esperados**

- Incremento en la capacidad del líder para gestionar equipos de manera efectiva
- Mejora en la interacción y cohesión entre los colaboradores
- Reducción de conflictos laborales y mejora del ambiente laboral

### **3. Evaluación trimestral de desempeño y actitud**

**Estrategia:** Monitorear de manera periódica el desempeño técnico y la actitud de los colaboradores, fomentando el desarrollo continuo y manteniendo un equipo motivado y comprometido

**Acciones:** Diseñar una herramienta de evaluación trimestral que mida

- Desempeño técnico en las funciones asignadas
- Actitud frente al trabajo y las relaciones interpersonales

### **Resultados esperados**

- Identificación de oportunidades de mejora en el equipo
- Refuerzo de una cultura de mejora continua en el área

## **12. Conclusiones Generales**

- La adhesión de pilares culturales se consolidó como un elemento estratégico para mejorar la eficiencia y el ambiente laboral en el área de empaque
- Las actividades realizadas como talleres, encuestas, focus group, team building, alinearon a los colaboradores con los pilares culturales promoviendo mayor sentido de pertenecía

- Se abordaron problemáticas internas como la falta de comunicación y empatía fortaleciendo el trabajo en equipo
- La integración de los pilares con la operación contribuyó a un cambio sostenible y positivo, maximizando resultados

### **13. Recomendaciones**

- Realizar de manera trimestral focus group con cada equipo de trabajo, con el objetivo de detectar falencias en el ambiente laboral
- Una vez detectadas estas observaciones, realizar acompañamiento al equipo de trabajo por parte del equipo de personas y el líder
- Continuar con el fortalecimiento de las conversaciones directas que permitan cerrar brechas de comunicación en los equipos
- Desde cada liderazgo fomentar la adhesión de cultura en sus equipos de trabajo

### Referencias Bibliográficas

Álvarez Pinilla, A., & Álvarez Cuesta, R. (2013). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Ediciones Pirámide.

Atehortúa, F., Bustamante, R., Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

(Calidad 3.<sup>a</sup> Edición, s. f.)

Coleman, John. "Six Components of a Great Corporate Culture." *Harvard Business Review*, 6 May 2013.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3<sup>a</sup>. edición). México: McGraw Hill.

Daniela Diaz Eraso (2021) "El engagement y su influencia en la productividad .laboral"

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y la productividad organizacional*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Legis.

Esponda, A. (2001). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000: 2000*. México: Panorama Editorial S.A. De C.V..

Forehand, G.; Gilmer, B. "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior". *Psychological Bulletin*, 62. 1964.

FLEITMAN, Jack. *Misión y visión*. *Obtenido de: [https://es. slideshare. net/adela01ortiz/misin-51482231](https://es.slideshare.net/adela01ortiz/misin-51482231)*, 2000.

(GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL, s. f.)

Gan, Federico (*et al*), *Manual de Recursos Humanos*, (Barcelona: UOC, 2007)

José Luis Sánchez Medina (2020) "Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones"

Juan Barahona. (1986). La Cultura un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 1, 243-256.

Laura Cavelier Bai (2020) "la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia"

Miller, William L., Morris Langdom. (1999), 4th Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation, John Wiley & Sons, Inc. USA

Oscar Armando Vargas López (2024) "Qué es la Cultura Organizacional (1).pdf"

PEÑA, I.; HERNÁNDEZ, F. (2007). La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, 2007: 68-87

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, Vol. 9 N°

Porter, M. y Kramer, M. (enero-febrero, 2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Revista Harvard Business Review en español*

Prokopenko, J. (1989). *La Productividad Manual Práctico* (1.a ed.). oficina internacional del trabajo Ginebra.

Pumpin, C. *Cultura Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid. 1988.

Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Macías, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Sello Editorial Universidad del Tolima.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Education.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición.

México: Pearson Educación.

Rivera, C., Forgiony, Nuván & Rozo, (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39, (22).

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes laborales. *ACIMED*, 20(4), 67–75. esenciales en la productividad

Thompson. (s. f.). *MISIÓN y Visión*