



PLAN ESTRATÉGICO LADRILLERA MELÉNDEZ  
MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

LINA MARCELA GALARZA CASTRO

KARINA CORREA YEPES

DIRECTOR DEL PROYECTO:

EDGAR SARRIA

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN .....	3
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	9
3. JUSTIFICACIÓN .....	11
4. METODOLOGÍA.....	12
5. MARCO TEORICO .....	13
5.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA .....	13
5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
6. RESULTADOS .....	24
7. CONCLUSIONES .....	35
8. RECOMENDACIONES .....	37
9. BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS.....	44

## 1. RESUMEN

La Ladrillera Meléndez pertenece al Grupo Empresarial Meléndez S.A, cuya misión es proveer soluciones en arcilla para el sector de la construcción; los principales productos de esta compañía son estructurales, losas o entrepisos, fachadas y divisorios, cubiertas o techos, pisos y decorativos.

Teniendo en cuenta la importancia del recurso humano como factor clave para el éxito organizacional, para el 2015 esta compañía decidió realizar la medición del clima laboral encomendado esta tarea a las autoras del presente proyecto. Para lograrlo, se desarrolló durante el segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015, la actividad investigativa, aplicación de la encuesta y entrega de resultados a la empresa. A continuación se detallan las actividades específicas desarrolladas en cada semestre:

### **Semestre 2014 - 2**

- Desarrollo del marco teórico: teorías de planeación estratégica y clima organizacional de diferentes autores.
- Definición de la herramienta a aplicar, estructuración de la encuesta realizada en compañía de la Directora de Gestión Humana, teniendo en cuenta las necesidades de información de la empresa.

## Semestre 2015 - 1

- Definición del cronograma de actividades a seguir durante PDGII, relacionado a continuación:

ENERO		FEBRERO			MARZO	MARZO	ABRIL	MAYO
21	30	7	13	17	2	14	13	8
Reunión revisión Herramienta Evaluación de Clima Laboral	Corrección Encuesta corregida y envío. Responsable: Marisol Useche C.	Realización prueba piloto a 10 colaboradores de la Empresa (7 planta -3 administrativos)	Corrección encuesta y envío. Responsables : Karina Correa y Lina Galarza	Aprobación herramienta	Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral en las instalaciones de la planta y área Comercial.		Entrega informe preliminar	Entrega informe Final  Duración aproximada: 1.5 horas.  Lugar: Universidad Icesi

- Aplicación de prueba piloto realizada a 30 de colaboradores de todas las áreas la compañía.
- Corrección del formato de la encuesta, teniendo en cuenta los hallazgos del ejercicio piloto.
- Aplicación de la encuesta, realizada al 85% de los colaboradores de todas las áreas, en las instalaciones de la Ladrillera Meléndez
- Consolidado de resultados y entrega de informe final a la Ladrillera Meléndez
- Presentación de resultados realizada a la gerencia de la Ladrillera Meléndez

En cuanto a la aplicación de la herramienta, fue realizada a una muestra representativa de 282 colaboradores de la Ladrillera Meléndez. Las encuestas se ejecutaron de manera presencial en la planta de la empresa; este proceso se llevó a cabo durante dos semanas aproximadamente.

Para esta investigación se utilizó el muestreo por conveniencia; en el que el investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población. En un principio, la evaluación de clima se realizaría al 100% de la población (330 empleados), pero debido a incapacidades, periodos de vacaciones y personal nuevo en la compañía, se tomó una muestra representativa de 282 empleados (85% del total de la población, encuestados).

Se espera que los resultados entregados sean de gran ayuda para que Ladrillera Meléndez pueda establecer planes de acción en las áreas con oportunidad de mejora, según lo expresado por sus empleados en la encuesta de clima organizacional.

Palabras claves: Clima organizacional, Medición, Planeación Estratégica, Colaboradores.

## **ABSTRACT**

The Ladrillera Meléndez belongs to the Managerial Group Meléndez S.A, whose mission is to provide solutions in clay for the sector of the construction; the principal products of this company are structural, slabs or between floors, fronts and copy-holders, covers or ceilings, floors and decorative. Having in it counts the importance of the human resource as key factor for the success organizational, for 2015 this company decided to realize the measurement of the labor entrusted climate this task to the authoresses of the present project. To achieve it, there developed during the second semester of 2014 and the first semester of 2015, the activity investigative, application of the survey and delivery of results to the company. Later there are detailed the specific activities developed in every semester.

### **Semester 2014 – 2**

- Development of the theoretical frame: theories of planning strategic and climate organizational of different authors.
- Definition of the tool to applying, structure of the survey realized in company of the Director of Human Management, having in counts the needs of information of the company.

## Semester 2015 – 1

- Definition of the chronogram of activities to continue during PDG-II, related later:

JANUARY		FEBRUARY			MARCH	APRIL		MAY
21	30	7	13	17	2	14	13	8
Meeting review Evaluation Working Environment	Correction Survey corrected and shipping. Responsibility : Marisol Useche C.	Elaboration test pilot 10 employees Business. (7 floor, 3 administrative)	Correction survey and shipping. Responsibility: Karina Correa and Lina Galarza	Approbation tool	Application Survey Working Environment in plant facilities and commercial area.		Delivery preliminary report	Delivery Final report Duration: 1.5 hours. Location: ICESI University

- Application of pilot test realized to 30 of collaborators of all the areas the company.
- Correction of the format of the survey, having in counts the findings of the pilot exercise
- Application of the survey, realized to 85 % of the collaborators of all the areas, in the facilities of the Brickyard Melendez
- Consolidated of results and delivery of final report to the Brickyard Melendez
- Presentation of results realized to the management of the Brickyard Melendez

As for the application of the tool, it was realized to a representative sample of 282 collaborators of the Ladrillera Meléndez. The surveys were carried out face to face in the plant of the company; this process I carry out for two weeks approximately.

For this investigation the sampling was in use for convenience; in that the investigator selects directly and intentionally the individuals of the population. In a beginning the evaluation of climate would be realized to 100 % of the population but due to disabilities, periods of vacations and new personnel in the company, I take a representative sample of 282 employees (85 % of the total of the population, polled). It is expected that results will be of great help in order that Ladrillera Meléndez could establish action plans in the areas with opportunity of improvement, according to the expressed for his employees in the survey of climate organizational.

Key words: Climate Organizational, Measurement, Planning Strategic, Collaborators.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Quienes son:

La Ladrillera Meléndez pertenece al Grupo Empresarial Meléndez SA e inició operaciones en Santander de Quilichao a finales del año 1995 bajo el amparo de la Ley Páez (Ley 218 de 1995).

Actualmente es la única organización en el sur occidente del país con las características de tecnología de punta en automatización de procesos e integración de modernos sistemas de gestión de calidad.

La planta tiene una capacidad de producción de cerca de 16.000 toneladas mensuales de producto terminados, lo que la convierte en la planta de mayor volumen de producción y con la mejor calidad y tecnología en el sur occidente colombiano y en la segunda ladrillera más grande del país. Los principales productos son estructurales, losas o entrepisos, fachadas y divisorios, cubiertas o techos, pisos y decorativos.

### **Misión:**

Proveer soluciones en arcilla para el Sector de la construcción que permitan optimizar los procesos de nuestros clientes e incrementar los beneficios para la comunidad.

### **Visión:**

Para el 2015 Ladrillera Meléndez S.A. será reconocida como la primera opción en productos de arcilla en el sur occidente colombiano.

**Política de Calidad:**

- Estamos orientados al sur-occidente colombiano.
- Impulsamos el desarrollo de nuestra región ofreciendo al sector de la construcción soluciones en arcilla, caracterizadas por su innovación, seguridad y durabilidad.
- Satisfacemos las expectativas de nuestros clientes brindando producto y servicios de calidad.
- Fomentamos la excelencia operacional en nuestro personal para lograr los objetivos estratégicos de nuestra organización incentivando un ambiente de trabajo participativo y productivo.
- Contribuimos al mantenimiento del medio ambiente y el desarrollo social

La anterior información fue extraída de la página institucional de la empresa [www.ladrilleramendez.com.co](http://www.ladrilleramendez.com.co)

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Con el desarrollo de esta de esta investigación se busca que la empresa Ladrillera Meléndez pueda determinar cuál es el estado del clima o ambiente laboral dentro de la organización, identificar aspectos internos y externos que pueden estar afectando el comportamiento de los colaboradores, conocer las opiniones e ideas que tienen los funcionarios de la organización, determinar , revisar y plantear oportunidades de mejoras que permitan elaborar y/o cumplir con un plan estratégico alineado con las metas u objetivos de la empresa.

#### 4. METODOLOGÍA

Para la elaboración del proyecto de grado se revisaron las bases teóricas de diferentes autores que exponen sus teorías de planeación estratégica, a través de distintos modelos los cuales se revisarán en este apartado y descritos en el marco teórico; pero principalmente se desarrolló un aspecto importante en la elaboración y ejecución de un plan estratégico, la medición del clima organizacional.

Para lograr esto, las autoras del presente proyecto en compañía de Marisol Useche-Directora de Gestión Humana de la Organización, diseñaron una encuesta con 50 preguntas que contienen 5 áreas que abarcan desde el concepto general y percepción de la empresa, el puesto de trabajo, la labor, equipo de trabajo y el estilo de dirección (Ver anexo 1). El formato de encuesta se elaboró tomando los aspectos más relevantes mostrados y explicados por los diferentes autores sobre clima organizacional, tales como, Litwin y Stringer, John Sudarsky, entre otros.

La evaluación de clima organizacional fue aplicada a una muestra representativa de 282 colaboradores de la Ladrillera Meléndez. Las encuestas se ejecutaron de manera presencial en la planta de la empresa; este proceso se llevó a cabo durante dos semanas aproximadamente.

Para esta investigación se utilizó el muestreo por conveniencia; en el que el investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población. En un principio, la evaluación de clima se realizaría al 100% de la población (330 empleados), pero debido a incapacidades, periodos de vacaciones y personal nuevo en la compañía, se tomó una muestra representativa de 282 empleados (85% del total de la población, encuestados).

## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

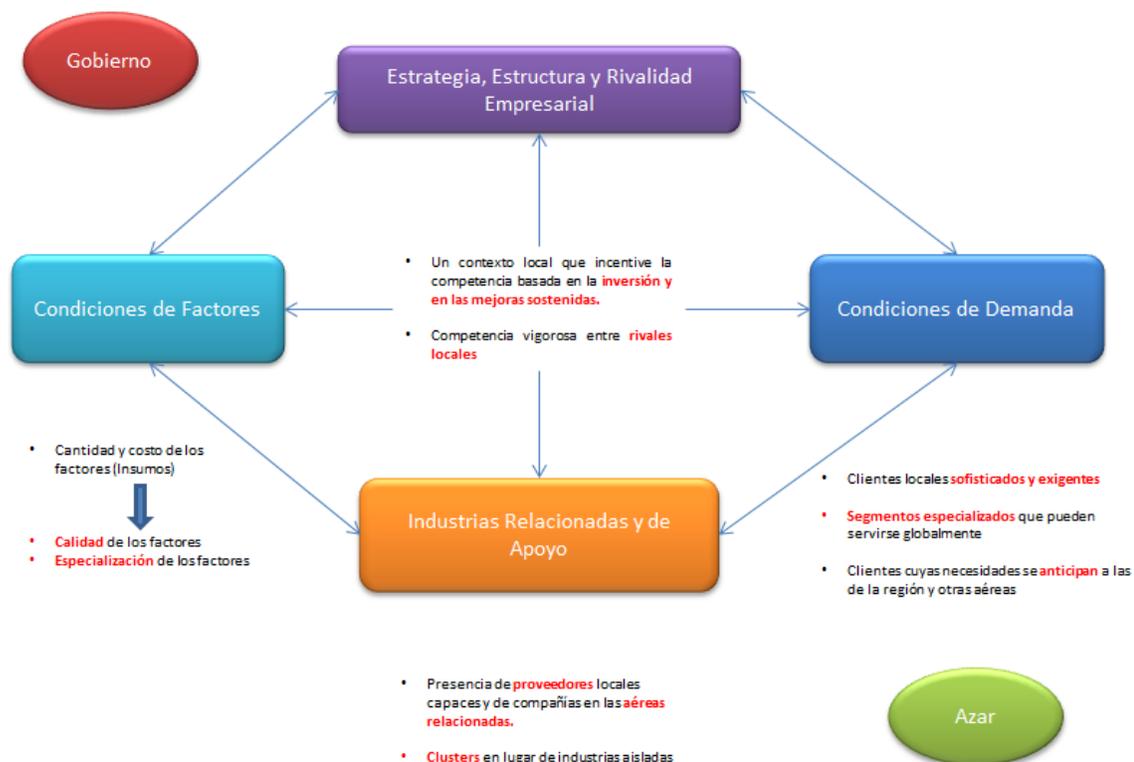
Antes de exponer los modelos que sustentan la planeación estratégica, es importante precisar su definición. Para Kotler (1990) la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado. Por su parte David (2003) considera que la planeación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Gómez (1994) dice que la planeación corresponde a la serie de actividades que se van generando por las acciones que se establecen dentro de un marco, a través de la planeación las personas tratan de anticiparse a los eventos futuros, prepararse para afrontar contingencias y proyectar actividades futuras para el logro de objetivos.

Finalmente podemos mencionar la definición que hace Blank (2002) sobre lo que es la planeación estratégica indicando de que es una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente a la organización en un periodo de 3 a 5 años o más en el futuro tomando a la organización como un todo.

Luego de conocer la definición de planeación estratégica, dada por diferentes autores, se expondrán diferentes modelos que explican este concepto.

Porter por ejemplo, plantea el siguiente modelo de competitividad estratégica que muestra que se debe realizar una planeación estratégica a través de 5 fuerzas, que

abarcan el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos competidores, entrada de productos sustitutos y la rivalidad entre y con los competidores.



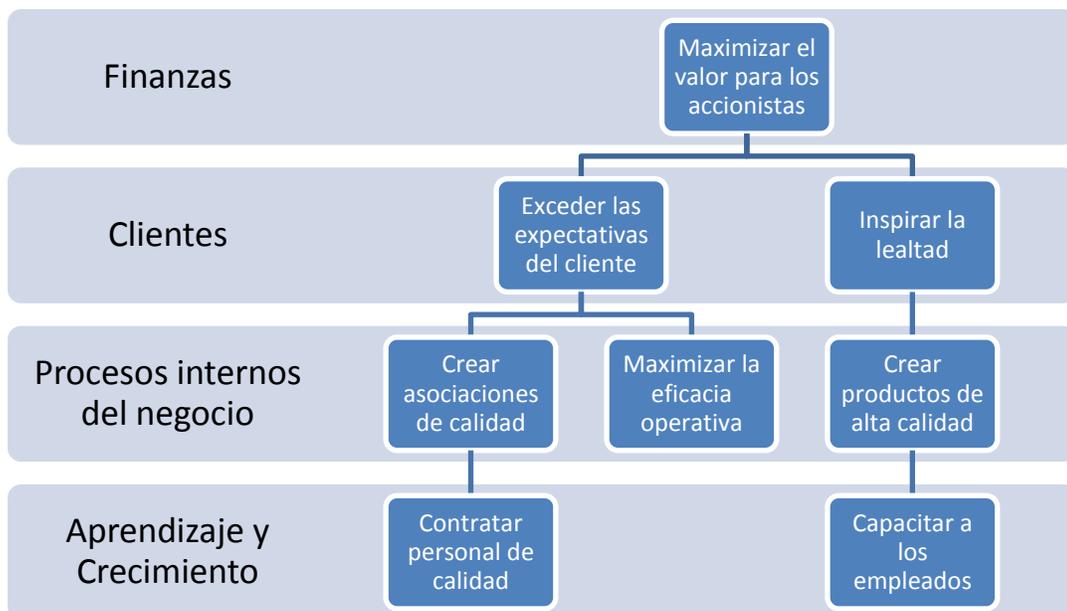
**Tabla 1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Hambrick y Fredrickson (2001), presentan el siguiente diagrama que incluye cinco bloques a través de los cuales expresar la formulación de la estrategia, cuestionando haciendo donde va la organización mediante preguntas que permitan conocer con lo que cuenta la empresa para elaborar su estrategia.



**Tabla 2 Cinco Elementos principales de una estrategia**

Norton y Kaplan (2007, Definen “no se puede medir lo que no se puede describir”; Para estos autores, los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.



**Tabla 3 Mapa estratégico de Norton y Kaplan**

El Dr. Kaoru Ishikawa crea la herramienta “El diagrama de IshiKawa”, también conocida como Diagrama de Causa-Raíz o Diagrama Espina de Pescado. El diagrama de Ishikawa es una representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso y que se utiliza para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones

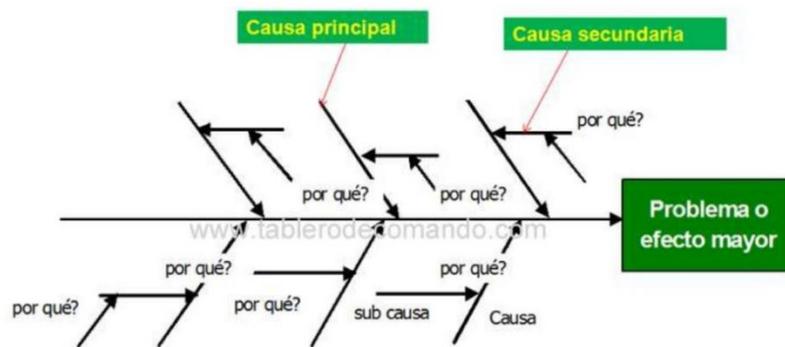


Tabla 4 Diagrama de Ishikawa

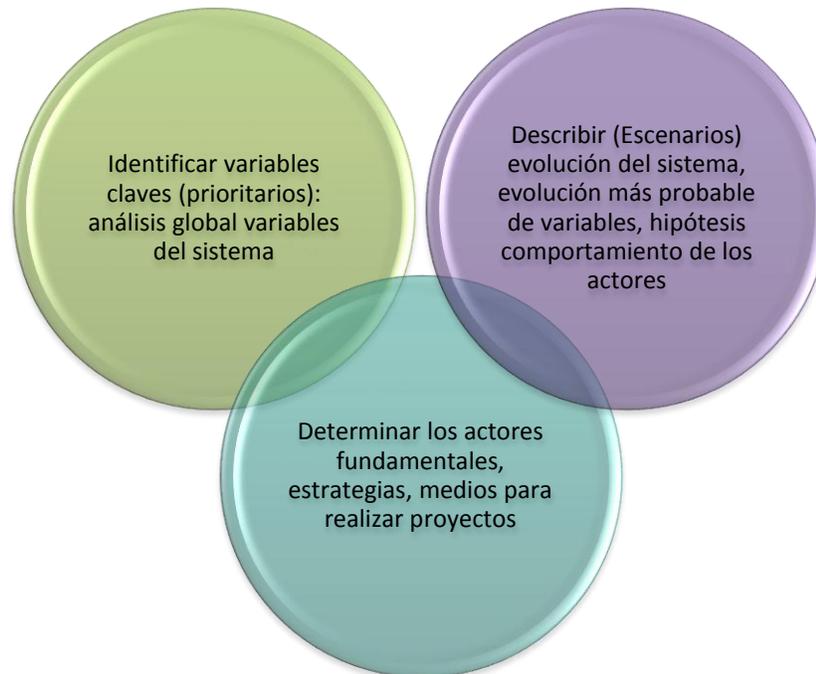
### Planeación por Escenarios

Revisando las tendencias actuales sobre la planeación estratégica y que permiten un mejor desarrollo de esta investigación se encontró que se puede realizar una planeación por escenarios, que se origina del supuesto en que no es posible conocer el futuro de manera certera, por este motivo se debe plantear escenarios que permitan a los directivos de la organización ver varias alternativas para trabajar o para tomar decisiones preparándolos para los posibles resultados.

La planeación por escenarios es una técnica utilizada para la construcción de alternativas futuras de negocio, la cual considera escenarios evitando errores en la

toma de decisiones. Reconocer las macro fuerzas que impulsan al futuro en diferentes direcciones y permite imaginar el desempeño futuro de la organización ante de los riesgos, tomar decisiones, atender eventos desconocidos.

Una planeación por escenarios tiene los siguientes objetivos:



**Tabla 5 Objetivos Planeación por escenarios**

Utilizar una planeación por escenarios puede ser utilizado con otros modelos y tiene las siguientes ventajas al momento de ejecutarla:

- Anticipar e influir en el cambio: Sorpresas y discontinuidades (demanda, nuevas tecnologías, perspectivas).
- Estimular el pensamiento lateral: Más allá de resolver problemas y aprovechar oportunidades.

- Reducir los riesgos futuros: Determinar resultados hacia adelante o mejores adquisiciones.
- Reconocer señales de alerta sobre futuro no visible: Minimizar sorpresas y actuar de modo efectivo.

## **5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El recurso humano es un factor clave para el éxito organizacional, por ello las compañías cada vez se están preocupando más por tener un buen clima laboral, con el fin de mantener motivados a sus empleados, lo que conllevará a incrementar su productividad.

A continuación se analizarán las bases teóricas de diferentes autores, que evidencian la importancia de realizar la medición del clima organizacional. Según Litwin y Stinger, el clima organizacional se relaciona de forma directa con la determinación de la cultura de la empresa, entendiendo la cultura organizacional, como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización<sup>1</sup>.

Forjar un ambiente laboral agradable, partiendo de una cultura que promueva la identidad, el sentido de pertenencia y la colaboración, genera un mejor desempeño de los trabajadores y promueve el aporte de ideas que permitan a la compañía crecer.

---

<sup>1</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

## **Métodos de diagnóstico del clima organizacional**

### **El Cuestionario de Litwin y Stringer:**

Los profesores Litwin y Stringer, desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland, con el fin de conocer las percepciones de los trabajadores y su comportamiento en las organizaciones.

En su investigación se fijaron tres objetivos<sup>2</sup>:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Su teoría establece nueve dimensiones que según sus investigaciones influyen en el clima organizacional, los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

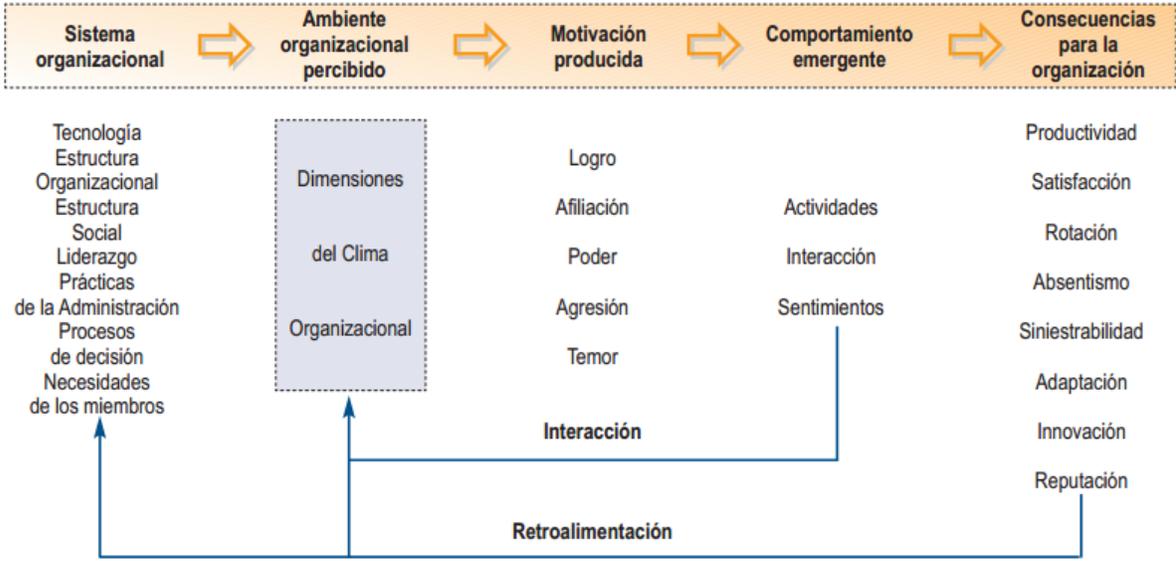
Según estos autores el comportamiento de los trabajadores no depende únicamente de los factores y la cultura organizacional, sino también de las percepciones que estos tienen respecto a cada uno de estas dimensiones. De ahí que el clima organizacional es consecuencia de la interacción entre características personales y organizacionales<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup><http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

<sup>3</sup><http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

A continuación se muestra el modelo desarrollado por Litwin y Stinger, respecto a las repercusiones del clima organizacional:



**Tabla 6 Repercusiones del clima organizacional. Fuente: Litwin y Stinger**

**Modelo de medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)**

En 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, basándose en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, diseñó una herramienta para la medición del clima organizacional llamada TECLA, que toma como base las necesidades de afiliación, poder y logro, adicionalmente toma las variables descritas anteriormente definidas por Litwin y Stringer. Méndez (2006). Las dimensiones del clima definidas por Sudarsky (1977) en su estudio son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario.

## **El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional**

Dessler (1976)<sup>4</sup> manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial.

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo, así como en el de Litwin y Stinger, también se muestra la influencia de las percepciones en el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos está determinado por la percepción de la realidad organizacional que los rodea.

Las dimensiones planteadas en este modelo son las siguientes: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. De acuerdo con este autor, el clima es multidimensional y todos estos elementos determinan el clima organizacional.

## **Modelo de Fernando Toro**

Este modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, partiendo del concepto y la imagen que se forman de dichas condiciones laborales; los cuales dependen y son influenciados por su las personas que rodean el entorno de cada individuo: jefes, colaboradores, y compañeros<sup>5</sup>. Las dimensiones planteadas por Toro son: relaciones interpersonales,

---

<sup>4</sup>Dessler, Op. 1979. Cita, pág. 186

<sup>5</sup>García (1987)

estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores colectivos, claridad y coherencia en la dirección.

### **Modelo de Octavio García**

Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, basado en lo que siente o piensa los empleados de su organización, mide los siguientes aspectos: el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

Cada uno de estos modelos, expone unas dimensiones claves que deben evaluarse al diseñar un instrumento para la medición del clima organizacional. A continuación se realiza una comparación de los modelos, como puede observarse hay unas dimensiones que son comunes en todos, mientras otras son propias de las investigaciones realizadas por cada autor.

Factor	El cuestionario de Litwin y Stinger	Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	Modelo de Fernando Toro
Apoyo y Calidez	X		
Conflicto e identidad – lealtad	X		
Estructura organizacional del trabajo	X		
Recompensa- Retribución - salario	X	X	X
Responsabilidad	X	X	
Riesgo	X		
Claridad Organizacional		X	X
Conformidad		X	
Disponibilidad de Recursos			
Espíritu de Grupo		X	
Estabilidad			X
Estilo de Dirección			X
Normas de excelencia		X	
Relaciones Interpersonales			X
Seguridad		X	
Sentido de Pertenencia			X
Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto)			X

**Tabla 7 Comparación de modelos**

Partiendo del marco teórico, se pretende diseñar un instrumento para la medición del clima organizacional de la empresa “Ladrillera Meléndez”, ajustando la herramienta a las necesidades de información expuestas por la organización.

## 6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, aplicada en la Ladrillera Meléndez. Los resultados se encuentran agrupados dentro de las cinco categorías evaluadas en esta encuesta: La empresa, el puesto de trabajo, la labor, el trabajo en equipo y el estilo de dirección. Se exponen dentro de cada grupo, las preguntas realizadas, los resultados consolidados y una gráfica con las respuestas más relevantes, está acompañada de una breve descripción de cada caso.

### 6.1 LA EMPRESA

- **Preguntas:**

1	Se siente satisfecho de laborar en la empresa?
2	Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?
3	Le gusta la empresa?
4	Se siente orgulloso de pertenecer a ella?
5	Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?
6	Está usted satisfecho con el cargo que tiene en la empresa?
7	Se siente satisfecho con el ambiente en el que desarrolla su trabajo?
8	Conoce los objetivos estratégicos de la empresa, su misión y visión?
9	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?
10	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovido?
11	La empresa es una organización estable en el mercado?
12	Considera que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?

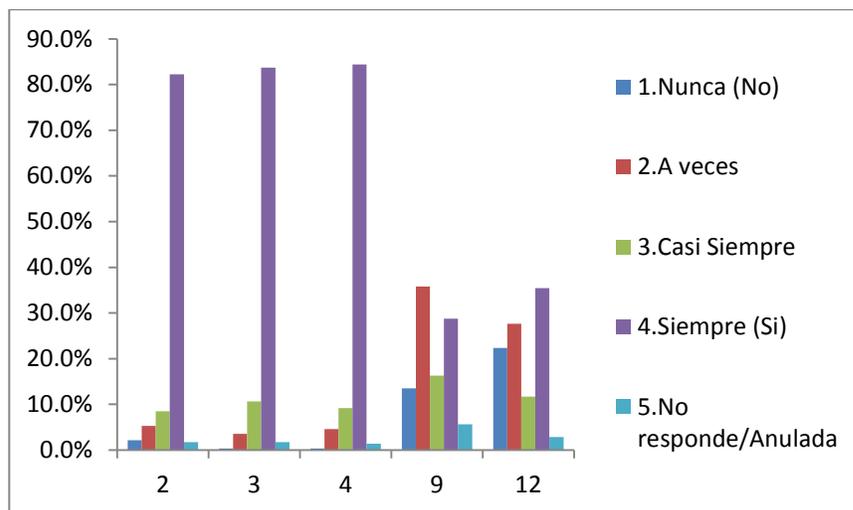
- **Resultados:**

Variables/Preguntas	1		2		3		4		5		6	
	Frec.	%										
1.Nunca (No)	3	1.1%	6	2.1%	1	0.4%	1	0.4%	4	1.4%	13	4.6%
2.A veces	23	8.2%	15	5.3%	10	3.5%	13	4.6%	8	2.8%	29	10.3%
3.Casi Siempre	40	14.2%	24	8.5%	30	10.6%	26	9.2%	27	9.6%	37	13.1%
4.Siempre (Si)	211	74.8%	232	82.3%	236	83.7%	238	84.4%	230	81.6%	193	68.4%
5.No responde/Anulada	5	1.8%	5	1.8%	5	1.8%	4	1.4%	13	4.6%	10	3.5%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>										

Variables/Preguntas	7		8		9		10		11		12	
	Frec.	%										
1.Nunca (No)	41	14.5%	47	16.7%	38	13.5%	52	18.4%	11	3.9%	63	22.3%
2.A veces	73	25.9%	34	12.1%	101	35.8%	79	28.0%	18	6.4%	78	27.7%
3.Casi Siempre	50	17.7%	38	13.5%	46	16.3%	42	14.9%	52	18.4%	33	11.7%
4.Siempre (Si)	108	38.3%	153	54.3%	81	28.7%	89	31.6%	189	67.0%	100	35.5%
5.No responde/Anulada	10	3.5%	10	3.5%	16	5.7%	20	7.1%	12	4.3%	8	2.8%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>										

**Tabla 8 Resultados La Empresa**

A continuación se grafican los resultados más relevantes de este grupo de preguntas, posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.



**Grafico 1 Resultados más relevantes La Empresa**

En este grupo se resaltan los resultados obtenidos en la pregunta 2, en la cual al 82.3% de los empleados, se siente satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la empresa. Una tendencia muy similar se observa en la pregunta 3, donde el 83.7% considera de que le gusta la empresa para la cual trabajan. Para la pregunta 4 en donde el 84.4% muestra que los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la organización. Por su parte, los resultados de la pregunta 9 se encuentran parcializados, el 35.8% consideran que a veces buscan primero dentro de la empresa los posibles candidatos para cubrir una vacante, el 13.5% consideran que no tienen en cuenta primero a los funcionarios de la empresa para cubrir la vacante y el 45% se encuentra dividido siempre y casi siempre.

En la pregunta 12, se encuentra que un 50% de los trabajadores se encuentran divididos entre no existe igualdad de oportunidades entre los empleados con un 22.3% y a veces con un 27.7%, el 35% de los empleados considera que si existe igualdad de oportunidades.

## 6.2 SU PUESTO DE TRABAJO

- **Preguntas:**

13	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?
14	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
15	La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
16	El nivel de ruido es soportable?
17	Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?
18	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?
19	Las herramientas y equipos que utiliza funcionan adecuadamente y de acuerdo a sus necesidades?
20	Conoce el plan de emergencias de la empresa?
21	Su puesto de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requeridas?

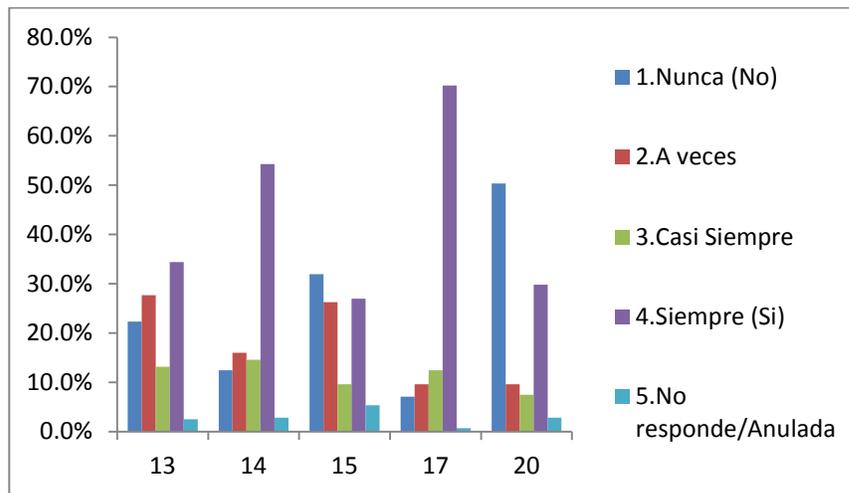
- **Resultados:**

Variables/Preguntas	13		14		15		16		17	
	Frec.	%								
1.Nunca (No)	63	22.3%	35	12.4%	90	31.9%	43	15.2%	20	7.1%
2.A veces	78	27.7%	45	16.0%	74	26.2%	78	27.7%	27	9.6%
3.Casi Siempre	37	13.1%	41	14.5%	27	9.6%	59	20.9%	35	12.4%
4.Siempre (Si)	97	34.4%	153	54.3%	76	27.0%	92	32.6%	198	70.2%
5.No responde/Anulada	7	2.5%	8	2.8%	15	5.3%	10	3.5%	2	0.7%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>								

Variables/Preguntas	18		19		20		21	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1.Nunca (No)	32	11.3%	32	11.3%	142	50.4%	64	22.7%
2.A veces	49	17.4%	75	26.6%	27	9.6%	60	21.3%
3.Casi Siempre	56	19.9%	59	20.9%	21	7.4%	68	24.1%
4.Siempre (Si)	138	48.9%	104	36.9%	84	29.8%	85	30.1%
5.No responde/Anulada	7	2.5%	12	4.3%	8	2.8%	5	1.8%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>

**Tabla 9 Resultados Su Puesto de Trabajo**

A continuación se grafican los resultados más relevantes de este grupo de preguntas, posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.



**Grafico 2 Resultados más relevantes Su Puesto de Trabajo**

En este grupo se resaltan los resultados obtenidos en la pregunta 17, en la cual al 70.2% de los empleados, afirman que cuentan con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor. Por el contrario en la pregunta 20, el 50.4% consideran de que no conocen el plan de emergencias de la empresa. Por su parte, los resultados de la pregunta 13 se encuentran parcializados, solo el 34% consideran que si están conformes con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo, pero para esta misma pregunta el 22.3% indica que nunca y el 27.7% a veces están conformes.

En la pregunta 14, se encuentra que un 54.3% indican que en su lugar de trabajo se encuentra bien iluminado y en la pregunta 15 el 31.9% consideran que la temperatura en su lugar de trabajo no es la adecuada, el 26.2% a veces y el 27% afirman que siempre la temperatura es la adecuada.

### 6.3 SU LABOR

- **Preguntas:**

22	Le gusta su trabajo?
23	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?
24	Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?
25	Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?
26	Siente que en esta organización valoran su trabajo?
27	Recibió inducción para desempeñar adecuadamente su labor?
28	Considera que le pagan lo justo por su trabajo?
29	Le ofrecen capacitación para realizar las tareas y/o actividades asignadas?
30	Tiene la suficiente autonomía o libertad para hacer su trabajo?
31	El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?
32	Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?
33	Tiene usted un cierto nivel de estabilidad laboral en su trabajo, de cara al futuro?

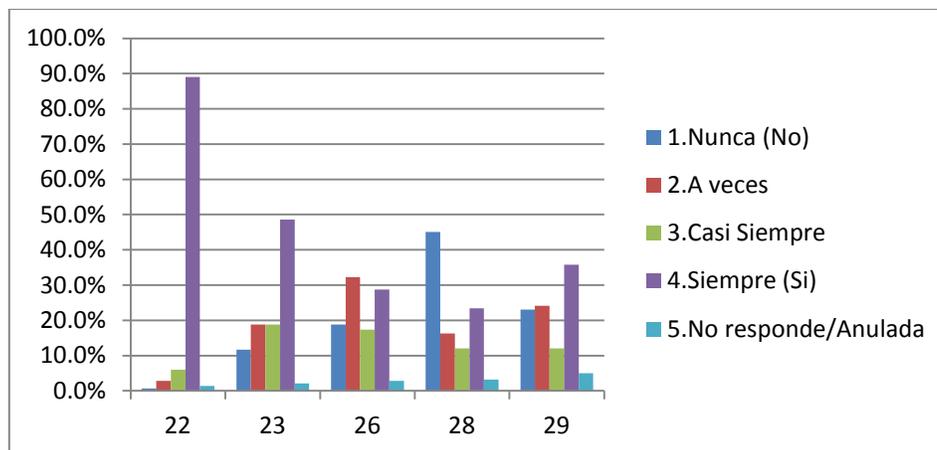
• **Resultados:**

Variables/Preguntas	22		23		24		25		26		27	
	Frec.	%										
1.Nunca (No)	2	0,7%	33	11,7%	86	30,5%	2	0,7%	53	18,8%	22	7,8%
2.A veces	8	2,8%	53	18,8%	27	9,6%	28	9,9%	91	32,3%	32	11,3%
3.Casi Siempre	17	6,0%	53	18,8%	17	6,0%	51	18,1%	49	17,4%	20	7,1%
4.Siempre (Si)	251	89,0%	137	48,6%	138	48,9%	194	68,8%	81	28,7%	201	71,3%
5.No responde/Anulada	4	1,4%	6	2,1%	14	5,0%	7	2,5%	8	2,8%	7	2,5%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100,0%</b>										

Variables/Preguntas	28		29		30		31		32		33	
	Frec.	%										
1.Nunca (No)	127	45,0%	65	23,0%	16	5,7%	28	9,9%	5	1,8%	21	7,4%
2.A veces	46	16,3%	68	24,1%	36	12,8%	75	26,6%	16	5,7%	22	7,8%
3.Casi Siempre	34	12,1%	34	12,1%	60	21,3%	39	13,8%	39	13,8%	43	15,2%
4.Siempre (Si)	66	23,4%	101	35,8%	164	58,2%	135	47,9%	217	77,0%	190	67,4%
5.No responde/Anulada	9	3,2%	14	5,0%	6	2,1%	5	1,8%	5	1,8%	6	2,1%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100,0%</b>										

**Tabla 10 Resultados Su Labor**

A continuación se grafican los resultados más relevantes de este grupo de preguntas, Posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.



**Gráfico 3 Resultados más relevantes Su Labor**

En este grupo se resaltan los resultados obtenidos en la pregunta 22, en la cual al 89% de los empleados, les gusta su trabajo. Por su parte, los resultados de la pregunta 23 se encuentran parcializados, el 48,6% consideran que cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo, el 11,7% consideran que no cuentan con estos materiales y el 37,6% se encuentra dividido entre a veces y casi siempre. Por su parte, en la pregunta 26, el 32% sienten que a veces la organización valora su trabajo, seguido por un 18,8% que responden nunca, y un 17,4% que responden casi siempre. El 28,7% consideran que siempre es valorado su trabajo.

En la pregunta 28, se encuentra que un 45% de los trabajadores consideran que no les pagan lo justo por su labor, el 16,3% consideran que a veces, el 12,1% responden que casi siempre y el 23,4% responden que siempre. En la pregunta 29, el 35,8% piensan que siempre les ofrecen capacitación para realizar sus tareas y/o actividades asignadas, mientras que el 27% se encuentra dividido entre nunca y a veces. El 12,1% consideran que casi siempre.

## 6.4 EQUIPO DE TRABAJO

- **Preguntas:**

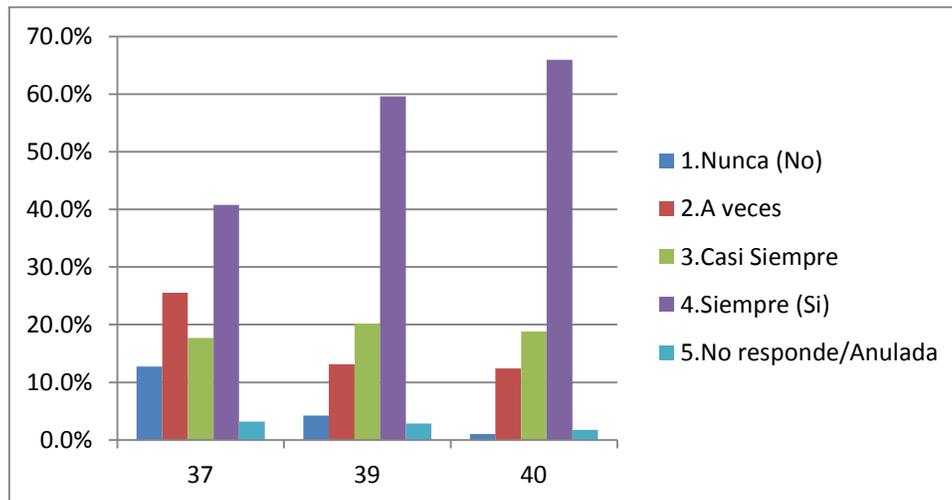
34	Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva?
35	Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?
36	Su grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?
37	Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?
38	Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?
39	En su equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
40	La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?

- **Resultados:**

Variables/Preguntas	34		35		36		37		38		39		40	
	Frec.	%												
1.Nunca (No)	5	1.8%	8	2.8%	4	1.4%	36	12.8%	4	1.4%	12	4.3%	3	1.1%
2.A veces	43	15.2%	37	13.1%	39	13.8%	72	25.5%	42	14.9%	37	13.1%	35	12.4%
3.Casi Siempre	51	18.1%	48	17.0%	65	23.0%	50	17.7%	59	20.9%	57	20.2%	53	18.8%
4.Siempre (Si)	179	63.5%	185	65.6%	170	60.3%	115	40.8%	172	61.0%	168	59.6%	186	66.0%
5.No responde/Anulada	4	1.4%	4	1.4%	4	1.4%	9	3.2%	5	1.8%	8	2.8%	5	1.8%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>												

**Tabla 11 Resultados Equipo de Trabajo**

A continuación se grafican los resultados más relevantes de este grupo de preguntas, Posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.



**Gráfico 4 Resultados más relevantes Equipo de Trabajo**

En la categoría “equipo de trabajo” se resaltan los resultados obtenidos en la pregunta 37, el 40,8% de los trabajadores sienten que pueden confiar en sus compañeros, el 25,5% consideran que a veces, el 17,7% consideran que siempre y

solo el 12,8% consideran que no pueden confiar en ellos. Por su lado, en la pregunta 39 en la que se evalúa si los empleados consideran que en su equipo se fomenta el trabajo en equipo, las respuestas fueron 59,6%, 20,2%, 13,1% y 4,3% siendo respectivamente siempre, casi siempre, a veces y nunca, los porcentajes y resultados encontrados en esta pregunta.

En cuanto a la pregunta 40, el 66% de los empleados respondieron que la relación entre sus compañeros de trabajo, siempre es buena, el 18,8% consideran que casi siempre es así, el 12,4% opinan que a veces, mientras que solo el 1,1% respondieron que nunca es así.

## 5.5 ESTILOS DE DIRECCIÓN

- **Preguntas:**

41	Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?
42	Su jefe le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de su área?
43	Su jefe inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo?
44	Su jefe inmediato le informa cuando hace bien su trabajo?
45	Su Jefe inmediato da un buen ejemplo?
46	Considera que su jefe trata a sus colaboradores con amabilidad y respeto?
47	Existe buena comunicación con su superior inmediato?
48	Sabe dónde dirigirme cuando tiene un problema de trabajo?
49	Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?
50	Su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas?

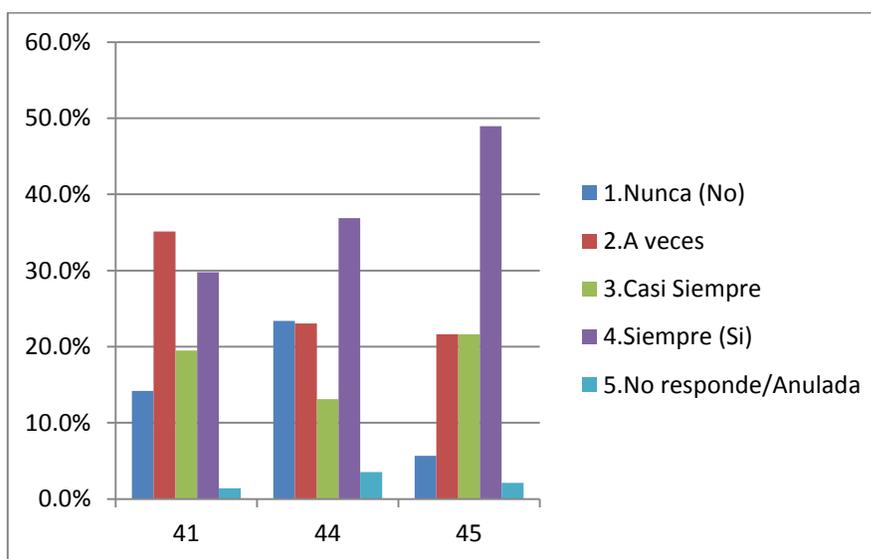
- **Resultados:**

Variables/Preguntas	41		42		43		44		45	
	Frec.	%								
1.Nunca (No)	40	14.2%	15	5.3%	24	8.5%	66	23.4%	16	5.7%
2.A veces	99	35.1%	53	18.8%	51	18.1%	65	23.0%	61	21.6%
3.Casi Siempre	55	19.5%	51	18.1%	42	14.9%	37	13.1%	61	21.6%
4.Siempre (Si)	84	29.8%	160	56.7%	157	55.7%	104	36.9%	138	48.9%
5.No responde/Anulada	4	1.4%	3	1.1%	8	2.8%	10	3.5%	6	2.1%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>								

Variables/Preguntas	46		47		48		49		50	
	Frec.	%								
1.Nunca (No)	19	6.7%	14	5.0%	22	7.8%	12	4.3%	29	10.3%
2.A veces	50	17.7%	47	16.7%	13	4.6%	47	16.7%	64	22.7%
3.Casi Siempre	44	15.6%	42	14.9%	19	6.7%	29	10.3%	54	19.1%
4.Siempre (Si)	163	57.8%	173	61.3%	219	77.7%	188	66.7%	127	45.0%
5.No responde/Anulada	6	2.1%	6	2.1%	9	3.2%	6	2.1%	8	2.8%
<b>Total general</b>	<b>282</b>	<b>100.0%</b>								

**Tabla 12 Resultados Estilos de Dirección**

A continuación se grafican los resultados más relevantes de este grupo de preguntas, Posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.



**Grafico 5 Resultados más relevantes Estilos de Dirección**

En la categoría “Estilo de Dirección”, se resaltan los resultados obtenidos en las preguntas 41, 44 y 45. En la primera, de este grupo, el 35,1% de los empleados consideran que a veces sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores, el 29,8% consideran que siempre es así, el 19,5% consideran que casi siempre, mientras que el 14,2% respondieron que no es así.

En la pregunta 44, el 46,5% consideran por partes iguales que a veces o nunca su jefe le informa cuando hace bien su trabajo, el 36,9% respondieron que siempre es así, por su parte, el 13,1% respondieron que casi siempre.

En la pregunta 45, el 48,9% de los encuestados respondieron que su jefe les brinda un buen ejemplo, el 21,6% considera que casi siempre, este mismo porcentaje de empleados respondieron que a veces y el 5,7% respondieron que no es así.

## 7. CONCLUSIONES

Es de vital importancia que las organizaciones realicen evaluaciones del clima organizacional, teniendo en cuenta que a través de estas las compañías pueden conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores, identificando a través de la evaluación, sus fortalezas, así mismo, sus debilidades o factores que causan insatisfacción entre los colaboradores lo cual se traduce en actitudes negativas frente a la organización. Basándose en los resultados obtenidos en las evaluaciones de clima, las organizaciones pueden establecer planes de acción que favorezcan el ambiente laboral.

Al llevar a cabo una correcta medición del clima organizacional, la dirección estará en capacidad de poder desarrollar un plan estratégico que vaya alineado con los demás factores que lo componen; nombrando algunos, el cliente externo, los accionistas y la calidad, aspectos que se pueden ver altamente afectados si el equipo de trabajo no se encuentra satisfecho o tienen percepciones negativas sobre la empresa.

El recurso humano es el activo más importante de cualquier organización, ya que es una herramienta con la cual la empresa puede alcanzar sus objetivos, por eso es requisito indispensable conocer sus opiniones, inquietudes y estado. Un Empleado satisfecho e identificado con la empresa, es un empleado más productivo y eficiente.

En cuanto a la experiencia profesional, esta ha sido muy enriquecedora ya que se han aplicado varios de los conocimientos adquiridos en el campo de la gestión organizacional, entre ellos se destaca la importancia del recurso humano como factor clave para alcanzar las metas organizacionales. Por otra parte, creemos que el desarrollo de este proyecto es de gran importancia para la compañía, ya que

contarán con una herramienta de medición del clima organizacional, la cual podrá ser utilizada para las próximas evaluaciones que ellos deseen realizar.

Esperamos que los resultados entregados a la Ladrillera Meléndez y los planes de acción propuestos, sirvan como guía para que se genere un cambio organizacional positivo, que permita alinear a los empleados con los planes estratégicos de la empresa.

## 8. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Ladrillera Meléndez, realizar la medición del clima organizacional, una vez al año, con el fin evaluar constantemente los aspectos mejorados, con respecto a los resultados obtenidos en el periodo inmediatamente anterior.

Publicar los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral, para lograr que los empleados se involucren en el proceso y así trabajen conjuntamente para mejorar aquellas dimensiones que lo requieren.

Es importante elaborar la descripción de cargos y funciones, definiendo de una manera clara y sencilla las tareas que se realizan en cada puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito<sup>6</sup>. Luego de realizar esta labor, se debe socializar con los empleados, para que tengan claridad a cerca de sus funciones y los alcances de su cargo.

La empresa debe desarrollar programas motivacionales que satisfagan las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización (necesidades de Maslow) de sus empleados, para ello debe identificar el tipo de necesidades que estos presentan, y así implementar el plan motivacional que más se adapte.

Realizar un benchmarking salarial de la industria, con el fin de conocer cómo está la organización con respecto a las demás compañías del sector, y en caso de estar por

---

<sup>6</sup><http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

debajo del promedio, evaluar la posibilidad de ajustar los salarios según los resultados obtenidos en esta investigación.

Llevar a cabo programas de capacitación para sus empleados. “En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

Implementar un concurso que motive a los empleados a realizar sugerencias o propuestas, con el fin de mejorar los procesos y optimizar los recursos. De esta forma los colaboradores se sienten escuchados y motivados para generar ideas de mejoramiento en la organización.

Realizar una evaluación sobre las condiciones ambientales para ciertos puestos de trabajo, que son afectados por aspectos como la temperatura o terreno, ya que como lo expresaron algunos funcionarios, se evidencian deficiencia en el terreno en el cual trabajan u otros pueden verse afectados por los cambios bruscos de temperatura al tener contacto con posible agua generada por filtraciones al momento de presentarse lluvia y el colaborador se encuentra haciendo tareas con calor.

Si la empresa ya cuenta con un plan de emergencias, se debe dar a conocer al todo el personal y divulgar por lo menos una vez al año, esto con el fin de evitar multas por parte del Ministerio del Trabajo “La sanción económica también aplicará para las organizaciones que no cuenten con planes idóneos de emergencias y que no capaciten a sus colaboradores en materia de riesgo. Lo anterior quedó estipulado en

el Decreto 1443 de 2014, el nuevo Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST”<sup>7</sup>

Aunque el dinero es uno de los principales factores de motivación para los empleados, la empresa puede revisar otras opciones para retribuir o premiar a los funcionarios, tal como el Salario Emocional, que consiste en brindar una retribución no económica, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral<sup>8</sup>; como por ejemplo, actividades recreativas y deportivas, jornadas de salud, becas educativas y/o de capacitación, convenios con empresas de consumo masivo, entre otros.

Una forma de conocer como es la relación de los empleados con sus superiores, es aplicando una encuesta de evaluación de jefes, que permita determinar las fortalezas y debilidades de quienes manejan el personal dentro de la organización.

---

<sup>7</sup> <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-septiembre/3850-empresas-sin-plan-de-emergencia-recibirian-multas-por-250-millones.html>

<sup>8</sup> <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

## TABLAS

Tabla 1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	14
Tabla 2 Cinco Elementos principales de una estrategia.....	15
Tabla 3 Mapa estratégico de Norton y Kaplan .....	15
Tabla 4 Diagrama de Ishikawa.....	16
Tabla 5 Objetivos Planeación por escenarios .....	17
Tabla 6 Repercusiones del clima organizacional. Fuente: Litwin y Stinger.....	20
Tabla 7 Comparación de modelos.....	23
Tabla 8 Resultados La Empresa .....	25
Tabla 9 Resultados Su Puesto de Trabajo .....	27
Tabla 10 Resultados Su Labor.....	29
Tabla 11 Resultados Equipo de Trabajo .....	31
Tabla 12 Resultados Estilos de Dirección.....	33

## GRAFICOS

Grafico 1 Resultados más relevantes La Empresa .....	25
Grafico 2 Resultados más relevantes Su Puesto de Trabajo .....	27
Grafico 3 Resultados más relevantes Su Labor.....	29
Grafico 4 Resultados más relevantes Equipo de Trabajo .....	31
Grafico 5 Resultados más relevantes Estilos de Dirección.....	33

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar M, Pereira L, Alcazar R. (2003). Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. 2014, de Gestiopolis Sitio web:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
- Blank, B. L. (2002). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico (3a Ed.pp.120-135). Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Del Valle.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill. (1999).
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México, 2003.
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- Gómez, G.(1994). Planeación y organización de empresas, (8 ed.). México. Mc Graw Hill.
- Hambrick, Donald C y Fredrickson, James. Are you sure you have a strategy. The Academy Of Management Executive, 2001.

- Kotler, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2007). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. Gestión 2000.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta Evaluación de Clima Laboral

<b>LA EMPRESA</b>		<b>NUNCA ( NO )</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE ( SI )</b>
1	¿Se siente satisfecho de laborar en la empresa?				
2	¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?				
3	¿Le gusta la empresa?				
4	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?				
5	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?				
6	¿Está usted satisfecho con el cargo que tiene en la empresa?				
7	¿Se siente satisfecho con el ambiente en el que desarrolla su trabajo?				
8	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa, su misión y visión?				
9	¿Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?				
10	¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovido?				
11	¿La empresa es una organización estable en el mercado?				
12	¿Considera que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?				

<b>SU PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>NUNCA ( NO )</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE ( SI )</b>
13	¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?				
14	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
15	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
16	¿El nivel de ruido es soportable?				
17	¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?				
18	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?				
19	¿Las herramientas y equipos que utiliza funcionan adecuadamente y de acuerdo a sus necesidades?				
20	¿Conoce el plan de emergencias de la empresa?				

21	¿Su puesto de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requeridas?				
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

<b>SU LABOR</b>		<b>NUNCA ( NO )</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE ( SI )</b>
22	¿Le gusta su trabajo?				
23	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?				
24	¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?				
25	¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?				
26	¿Siente que en esta organización valoran su trabajo?				
27	¿Recibió inducción para desempeñar adecuadamente su labor?				
28	¿Considera que le pagan lo justo por su trabajo?				
29	¿Le ofrecen capacitación para realizar las tareas y/o actividades asignadas?				
30	¿Tiene la suficiente autonomía o libertad para hacer su trabajo?				
31	¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?				
32	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?				
33	¿Tiene usted un cierto nivel de estabilidad laboral en su trabajo, de cara al futuro?				

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>		<b>NUNCA ( NO )</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE ( SI )</b>
34	¿Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva?				
35	¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?				
36	¿Su grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?				
37	¿Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?				
38	¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?				
39	¿En su equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?				
40	¿La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?				

<b>ESTILO DE DIRECCION</b>		<b>NUNCA ( NO )</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE ( SI )</b>
41	¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?				

42	¿Su jefe le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de su área?				
43	¿Su jefe inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo?				
44	¿Su jefe inmediato le informa cuando hace bien su trabajo?				
45	¿Su Jefe inmediato da un buen ejemplo?				
46	¿Considera que su jefe trata a sus colaboradores con amabilidad y respeto?				
47	¿Existe buena comunicación con su superior inmediato?				
48	¿Sabe dónde dirigirme cuando tiene un problema de trabajo?				
49	¿Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?				
50	¿Su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas?				