

**Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, para el personal de la
empresa Andimallas & Andimetales S.A.**

Andrea Poveda

Carlos Ernesto Muñoz

Flor Imelda Piñeros

Johanna Marcela Garzón

Paola García Romero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Zipaquirá, Cundinamarca

2021

Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, para el personal de la empresa

Andimallas & Andimetales S.A.

Andrea Poveda

Carlos Ernesto Muñoz

Flor Imelda Piñeros

Johanna Marcela Garzón

Paola García Romero

Directora:

Leidy Roció Rodríguez Pataquiva

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Zipaquirá, Cundinamarca

2021

Tabla de contenido

Introducción	9
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Planteamiento del Problema.....	12
Antecedentes del problema	13
Justificación de la investigación.....	18
Marco Teórico	19
Marco Legal	21
Metodología	23
Resultados	25
Recomendaciones.....	45
Conclusiones	46
Referencias	48
Anexos.....	51

Lista de tablas

Tabla 1. Puntuación de las escalas de instrumento.....	31
Tabla 2. Valoración del nivel de percepción	32
Tabla 3. Escala de percepciones por respuesta.....	32
Tabla 4. Tabulación de encuestas	33
Tabla 5. Valor nivel de percepción	34

Lista de figuras

Figura 1. variables IMCOC.....	14
Figura 2. Distribución por sexo de la muestra seleccionada	28
Figura 3. Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de la muestra	28
Figura 4. Antigüedad en la empresa de la muestra seleccionada	29
Figura 5. Cargo desempeñado en la empresa de la muestra seleccionada	29
Figura 6. Imagen encuesta aplicada Andimallas & Andimetales S.A.....	30
Figura 7. Variable objetivos	35
Figura 8. Variable cooperación	36
Figura 9. Variable relaciones interpersonales	37
Figura 10. Variable liderazgo.....	38
Figura 11. Variable control	39
Figura 12. Variable toma de decisiones	40
Figura 13. Variable motivación.....	41

Lista de anexos

Anexo A. Cuestionario IMCOC Andimallas & Andimetales S.A.....	51
Anexo B. Resultados de la encuesta.....	70

Resumen

La finalidad de este proyecto es hacer un estudio del clima organizacional en la empresa Andimallas y Andimetales S.A. con el cual se pueda diseñar una propuesta para mejorar el mismo y de esa manera se evidencien cambios positivos en el ambiente laboral de la organización. Y la forma para lograr eso es la aplicación de un cuestionario basado en la metodología IMCOC creada por el autor Carlos Méndez que es un instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas. Aplicando el cuestionario a los empleados de la empresa se puede pasar a hacer un diagnóstico del clima organizacional y para concluir el trabajo hacer un plan que permita mejorar el ambiente laboral que viven los empleados. La teoría fundamental de esta investigación es acorde con el estudio del clima organizacional y los distintos tipos de clima que se pueden presentar en una empresa. Al analizar los resultados del cuestionario se encontró que generalmente los empleados tienen percepciones positivas en las distintas variables como lo son objetivos, cooperación, entre otros por lo cual se puede concluir que hay un buen ambiente laboral en la organización, pero siempre se pueden realizar acciones de mejora para que eso continúe así o mejor. La medición del clima organizacional es fundamental en una empresa pues permite encontrar unas problemáticas que se pueden presentar en todas las organizaciones como lo puede ser la forma en que se desenvuelven los líderes o problemas en la comunicación, al descubrir estas fallas se pueden tomar acciones de mejora, que permitan el progreso de la organización.

Palabras clave: clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación

Abstract

The purpose of this project is to carry out a study of the organizational climate in the company Andimallas y Andimetales S.A.S. with which a proposal to improve it can be designed, and in this way positive changes are evidenced in the organization's work environment. And the way to achieve that is the application of a questionnaire based on the IMCOC methodology created by the author Carlos Méndez, which is an instrument to measure the climate in Colombian organizations. By applying the questionnaire to the company's employees, it is possible to make a diagnosis of the organizational climate and to conclude the work, make a plan that allows improving the work environment that the employees live. The fundamental theory of this research is consistent with the study of the organizational climate and the different types of climate that can occur in a company. When analyzing the questionnaire results, it was found that generally the employees have positive perceptions in the different variables such as objectives, cooperation, among others, for which it can be concluded that there is a good work environment in the organization, but actions of upgrade for that to continue like this or better. The measurement of the organizational climate is fundamental in a company because it allows to find problems that can occur in all organizations, such as the way leaders develop or problems in communication, when discovering these failures, actions can be taken. Improvement that allows the progress of the organization.

Keywords: organizational climate, motivation, leadership, communication

Introducción

El clima laboral es un concepto cuya valoración y análisis en la actualidad se considera fundamental en los métodos de mejoramiento continuo en las empresas. En estos procesos, la tipificación y análisis de los factores que incurren sobre el clima laboral de las empresas, en este caso la empresa Andimallas & Andimetales S.A., que una empresa dedicada al mercado de sistemas de cerramientos en malla que ofrece un amplio portafolio de cerramientos perimetrales de acuerdo al nivel de seguridad que se requiera, y cuyo objetivo está enfocado al continuo mejoramiento del ambiente de trabajo en la compañía, para así incidir sobre la eficacia de su operación y el aumento de su rendimiento, así como sobre el desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

La inexperiencia de las condiciones organizacionales en cuanto al servicio del capital humano y percepción del ambiente laboral por parte de los trabajadores hace inevitable definir los métodos de manejo de personal efectuados e identificar las variables que afectan el clima laboral, para descubrir las causas de conflictos que influyen en las actitudes negativas en las personas y priorizar los problemas que en este tema presentan las unidades productivas. Además, encontramos factores internos y externos los cuales pueden afectar la labor de los trabajadores, entre ellos existen componentes internos donde se ubican características de diferentes tipos como la personalidad, el estado de motivación, la enseñanza; por su parte los componentes externos dependen con aspectos en los cuales la persona no posee mayor ocurrencia pero que sí crean afectaciones sobre ella como la cultura organizacional, los estatutos laborales, el ambiente organizacional.

El clima organizacional puede medirse de varias maneras, las más usadas son la encuesta y la entrevista. En el siguiente trabajo se considera realizar un plan de mejoramiento para el clima organizacional que se desenvuelve en la Empresa Andimallas & Andimetales S.A, con el objetivo

de que el personal sea más competitivo mejorando así la productividad de esta y así mismo que los empleados se sientan comprometidos con las metas de la compañía, identificando las fuentes de conflicto y proporcionando posibles soluciones con el fin de generar mejores resultados en la producción y rentabilidad de la compañía.

Finalmente esperamos que el presente trabajo sea una guía de gestión para cualquier otra organización, apoyada en los indicadores innovadores de desarrollo de una empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora que favorezca el clima organizacional del personal vinculado laboralmente a la empresa Andimallas & Andimetales S.A, por medio del instrumento de análisis IMCOC; con el fin de mejorar el desempeño, productividad y satisfacción de los colaboradores.

Objetivos específicos

Identificar los principales factores de la cultura organizacional en la empresa Andimallas & Andimetales S.A, buscando reconocer el tipo de cultura y los principales comportamientos de los colaboradores.

Realizar un diagnóstico del clima organizacional, que permita conocer la percepción de los colaboradores dentro de la organización; utilizando el instrumento IMCOC.

Analizar los resultados del diagnóstico de clima organizacional de acuerdo a las siete variables que referencia el método IMCOC, la cuales son cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control.

Diseñar un plan de mejoramiento que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Andimallas & Andimetales S.A, con el fin mejorar el desempeño, productividad y satisfacción de los colaboradores.

Planteamiento del Problema

Andimallas & Andimetales S.A es una empresa con más de 44 años de experiencia cuenta con 50 empleados, se desempeña en el sector de cerramientos de malla, ofreciendo perimetrales de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Andimallas & Andimetales S.A también ofrece servicios de instalación con calidad profesional y cobertura nacional. Los principales sectores en los cuales se desempeña son parques industriales, zonas francas, sector automotriz, colegios espacios públicos, conjuntos residenciales entre otros.

El problema radica en tres factores básicos los cuales son problemas de comunicación, falta de inteligencia emocional y estilos de liderazgo no adecuados. En las diferentes situaciones se han evidenciado que los líderes no se comunican de manera adecuada con los empleados afectando el desempeño, cuando los líderes pierden el control de las emociones y generan dinámicas negativas en la organización esto genera que las personas a cargo no se puedan expresar con tranquilidad y por el contrario se generen renuncias constantes, mal ambiente laboral y ausencias injustificadas.

Las ausencias excesivas conllevan a la disminución de la productividad, perjudican el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa Andimallas & Andimetales S.A, produce un gasto de contratación mayor y desenfocan a la organización de la misión que se ha trazado a cumplir en un periodo específico. Todo lo anterior también genera que los valores de desarrollo de la organización enfocados en la mejora continua, impacto a la sociedad e innovación no se cumplan y esto acarrea consecuencias en la eficacia y eficiencia que pretende alcanzar Andimallas & Andimetales S.A.

Antecedentes del problema

Los antecedentes citados a continuación se encuentran enfocados en diferentes investigaciones dirigidas a medir el clima organizacional aplicando la metodología IMCOC, dicha metodología nos brinda la alternativa de identificar diferentes variables y enfocarnos en crear acciones de mejora en las variables más afectadas en una organización. Los trabajos realizados por otros investigadores anteriormente nos permiten tener referencias de cómo aplicar el método IMCOC y analizar cuáles son las variables más frecuentes de clima organizacional que afectan tanto la cultura organizacional, como el cumplimiento de objetivos de una empresa.

Es importante y necesario revisar los antecedentes de investigación de clima organizacional desarrollados con el método IMCOC ya que nos ayuda a comprender a qué tipo de investigación nos estamos enfrentando y podemos analizar los diferentes resultados en cada uno de los casos citados a continuación:

Diagnóstico de clima organizacional en subtiendas olímpica “Caso Suba”

El Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario realiza evaluación del diagnóstico organizacional con método IMCOC (El IMCOC es el instrumento para medir el Clima en las organizaciones colombianas). El diagnóstico fue dirigido al análisis del clima organizacional de subtiendas olímpica ubicadas en la localidad de suba. Los objetivos generales y específicos del proyecto fueron:

El Objetivo General para la empresa “Supertiendas Olímpica S.A.” es analizar el clima organizacional a través de la herramienta IMCOC (Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano). Al realizar la medición de este objetivo se despliega los objetivos específicos los cuales están: Analizar la situación actual del clima organizacional percibido en la empresa.

Identificar qué debilidades y fortalezas presenta la empresa en cuanto al clima organizacional y de qué manera influye en el desempeño de los empleados

Brindar sugerencias a la compañía, con respecto al clima, con el fin de contribuir a un mejor ambiente laboral.

Integrar los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional en Supertiendas Olímpica con el fin de fortalecer la estructura de la organización. Sánchez y Casas, (2012)

Figura 1. variables IMCOC

21.1 Variables IMCOC			
Variable	Positividad	Promedio por Pregunta	Resultados
OBJETIVOS	75,00%	5,20	
COOPERACION	78,61%	5,39	
LIDERAZGO	72,24%	5,38	
TOMA DE DECISIONES	54,23%	4,28	
CONTROL	82,31%	5,65	
MOTIVACIÓN	66,62%	4,92	
RELACIONES INTERPERSONALES	53,18%	4,08	

Percepción Alta	
Percepción Media	
Percepción baja	
Percepción inferior	

Fuente: Autoría propia

Diagnostico clima laboral realizado a la empresa “Minería Texas Colombia”

Dentro de esta investigación se pretendía identificar los problemas que tenía la empresa respecto algunas falencias que tenía la empresa, por la desmotivación laboral y la constante rotación de personal presentado en esta empresa ya que no se tenía en cuenta a los trabajadores a la hora de tomar las decisiones.

El principal objetivo de la compañía es desarrollar un plan de mejoramiento que permita fortalecer el clima organizacional con el fin de instaurar un modelo de transformación cultural. A raíz de ello se establecer una política de clima organizacional, también diseñar una política corporativa de la función de gestión del talento humano. A continuación, se resalta los objetivos específicos que sobresalen:

Desarrollar habilidades gerenciales con el fin de que los líderes que por jerarquía son líderes, sean multiplicadores de conocimiento y promuevan empoderamiento en sus equipos de trabajo.

Definir una política de comunicación con el fin que los trabajadores conozcan los lineamientos, políticas y objetivos organizacionales.

Realizando una técnica cuantitativa como cualitativa mediante encuesta y entrevista y lo quería alcanzar se obtuvieron los siguientes resultados y recomendaciones y de acuerdo con las variables escogidas; liderazgo, participación, satisfacción laboral y motivación e incentivos convivencia y relaciones interpersonales. Se aplicó la encuesta a 40 empleados en la cual se llegó a las siguientes conclusiones:

A pesar de que existe capacitaciones para resolver conflictos los directivos no toman en cuenta la participación y opinión de los trabajadores, no es fácil la comunicación con ellos, es muy difícil de avanzar en su vida profesional. Sería excelente crear un programa de estímulos que los motive a trabajar cada día.

Una de las principales estrategias recomendadas es que se permitir más comunicación entre las distintas dependencias oportunidades de extender sus perspectivas y ascender dentro de la empresa. Ajustar

Evaluar el tema de salarios ya evidencia una insatisfacción general y se lograría ser justos frente a los beneficios que recibe la empresa. Wilches Niny (2018).

Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez

Proyectos y Construcciones SAS

Esta investigación se hizo utilizando el método IMCOC para estudiar el clima organizacional de esa empresa. Entre los objetivos estaban los siguientes:

Su principal objetivo es proponer un Plan de Mejoramiento para el clima organizacional en la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

A continuidad señalamos algunas metas específicas y medibles que la empresa espera alcanzar: diagnosticar el clima organizacional de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS.

Establecer un plan de mejoramiento de clima organizacional basado en el diagnóstico del clima organizacional.

Resultados

Esta encuesta IMCOC se aplicó al 71% de los empleados de esa empresa y entre los resultados del diagnóstico, se encontraron las siguientes debilidades: baja participación y cooperación del trabajo en equipo, falta de actividades de integración, poca participación en la toma de decisiones, desmotivación en salarios y remuneraciones salariales. Después de encontrar estas debilidades lo siguiente que se hizo en la investigación fue el plan de mejoramiento.

Sánchez y Castillo, (2018)

Análisis del Clima Organizacional Adscrito a la ESE Solución Salud del Departamento del Meta

Se realizó un estudio sobre la Evaluación y Fortalecimiento de los ambientes creativos en empresas de Manizales, estudiaron el ambiente organizacional desde en los componentes clima y cultura, teniendo en cuenta que de estos dependen la posibilidad de generar estrategias de innovación y determinar que se puede lograr a partir de una idea de un proceso creativo, este estudio fue realizado por el grupo GTA Gestión Creativa Procrea y Colciencias (Shumpeter, 1939)

García (1987) Kolb, Rubin y McIntyre (1977) citados por Marín. (1999) coinciden básicamente en que identificar las cualidades y características del comportamiento y su influencia en la organización.

Su principal meta es determinar las principales debilidades y estrategias de mejoramiento. Para lograr alcanzar este objetivo se establece varios objetivos específicos entre ellos están:
Determinar el clima organizacional y tener conocimientos del problema.
Analizar las variables para detectar y tomar medidas necesarias.
Formular solución y recomendaciones.

Los resultados arrojados permiten observar que más de un 80 % de encuestados señalan que se sienten motivados y que mantienen buena relación entre jefes y compañeros, identificando que las variables arrojaron que necesitan algunos cambios de mejora, ejecutando planes de acción como capacitaciones y programas de integración grupal, con el fin de garantizar el buen desempeño. Carreño et al. (2017).

Justificación de la investigación

Lo que se pretende hacer con esta investigación es profundizar en el tema del clima organizacional que está presente en todas las empresas y que puede tener efectos sobre la productividad, este tema se ha seleccionado porque es muy interesante en el ambiente laboral en el que se desarrolle, además con esto se habla de algo fundamental para la organización lo cual es la calidad de vida de los empleados, el concepto de clima organizacional pretende comprender la complejidad del ser humano y mostrar una visión social de las organizaciones. Para estudiar más a fondo el tema de clima organizacional el grupo de trabajo colaborativo del curso de diplomado de profundización en gerencia del talento humano ha seleccionado la empresa Andimallas & Andimetales S.A

El propósito de este trabajo realizado por cinco estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, es que sirva para reafirmar sus conocimientos y graduarse logrando el título profesional de administradores de empresas. En cuanto a los resultados de este proyecto se pretende aplicar el método IMCOC a los empleados de la empresa Andimallas & Andimetales S.A, midiendo así el clima organizacional de la empresa para poder crear un plan de mejoramiento que se pueda ejecutar mejorando las interacciones entre los trabajadores de la organización y mejorando significativamente el bienestar de la empresa conllevando a la organización al progreso y alcance de los objetivos organizacionales.

Marco Teórico

El clima organizacional, es el proceso de medir cómo los miembros de una organización aprecian la cultura, en otras palabras, es como los trabajadores se sienten dentro de su ambiente laboral en todas las áreas esto hace referencia a condiciones físicas, niveles de estrés, carga laboral, relaciones con los compañeros, remuneración entre otros. La cultura organizacional es la visión colectiva que hay dentro de un grupo de trabajo, en ella se abarcan valores, creencias y comportamientos compartidos que afectan el cómo se comportan las personas dentro de la empresa.

Teorías explicativas de la motivación.

Existen muchas teorías acerca de la motivación es un tema de mucho interés en una gran variedad de actores entre las más importantes se pueden encontrar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954), teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967), teoría de McClelland (McClelland, 1989), teoría X y teoría Y de McGregor (McGregor, 1966), teoría de las expectativas (Vroom, 1967) completada por Porter y Lawler en 1968, entre otras, a continuación, se profundizará en las mismas:

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Para sustentar esta teoría el autor encontró cinco niveles diferentes de necesidades, creados en forma piramidal, las necesidades básicas se encuentran abajo, en la base de la pirámide y las necesidades superiores se encuentran arriba hacia la punta.

Teoría del factor dual de Herzberg

Por medio de la aplicación de encuestas este autor descubrió que los motivos que generan motivación no son los mismos que causan desmotivación, indica que los motivos se dividan en dos factores, que son factores higiénicos: los cuales son externos a la tarea, la satisfacción borra la insatisfacción, pero no asegura que la motivación se convierta en esfuerzo. Y los factores

motivadores, que son sobre el trabajo en sí, determinando el hecho de que las personas se sientan motivadas o no.

Teoría de McClelland

Este autor habla de tres tipos distintos de motivación, los cuales son logro, poder y afiliación. El logro tiene que ver con el estímulo de querer alcanzar el éxito. El poder se refiere al deseo de querer influir y controlar a otras personas y ser reconocido. La afiliación es sobre lograr relaciones interpersonales amistosas o hacer parte de un grupo.

Teoría de las expectativas de Vroom completada por Porter y Lawler

Supone el hecho de que en las personas yace una forma de actuar que depende de sus distintas creencias y al ejecutar determinada acción, ellas creen que puede llegar una recompensa, eso suponiendo que los individuos humanos son seres pensantes.

Marco Legal

El Código Sustantivo de Trabajo establece las relaciones entre el empleador y el trabajador para tener un equilibrio entre las partes, influyendo directamente en el problema de investigación, toda vez que en él se determinan los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, la modalidad de contratación, salario y prestaciones sociales y la libertad de asociación.

La Empresa Andimallas y Andimetales S.A se rige también por la Constitución política de Colombia y la normatividad vigente en todos los procesos como también en el de mejoramiento del recurso humano y de crecimiento empresarial, a continuación, se relacionan algunas de ellas:

Constitución Política de Colombia 1991

La constitución política de Colombia establece en su artículo 25, que para los colombianos el trabajo es una obligación social y un derecho que se tiene, en donde el estado está en la obligación de proteger y brindar todas las garantías en dichos derechos, en condiciones dignas y justas.

La constitución de política de Colombia establece en su artículo 57, crear estímulos y medios para que los trabajadores se involucren y se comprometan con la empresa.

Convenios:

Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (1981), Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003), en las empresas las condiciones de trabajo deben ser mejores mediante el principio de la prevención, los trabajadores deben estar protegidos contra toda enfermedad ya sea enfermedad general o profesional y accidentes de trabajo.

Leyes:

Ley 909 del 2004. La comisión de personal entre sus funciones a cumplir tiene plantear en la organización la creación de programas para diagnóstico y medición del clima organizacional.

Ley 141 de 1961, Código Sustantivo del Trabajo decretos 2663 y 3743 de 1961, su objeto es establecerla igualdad entre el empleador y los trabajadores sobre la coordinación económica y equilibrio social, reglamenta los derechos individuales y derecho colectivo del trabajo. En el título preliminar entre otros se refiere a la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo, la igualdad de los trabajadores, el derecho al trabajo y los derechos de asociación.

Decreto-ley 1567 de 1998, artículo 24, Área de Calidad de Vida Laboral. Se adelantarán programas que tengan en cuenta los problemas y la vida laboral de los empleados, para satisfacer sus necesidades y así alcanzar un desarrollo personal, profesional y de la organización.

Resoluciones:

Resolución 0312 de 2019, define la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST que deben cumplir los empleadores y contratantes de personal y así proteger a los trabajadores para llevar a cabo un buen funcionamiento y desarrollo de las actividades.

Metodología

Para el análisis organizacional de clima organizacional de la empresa Andimallas & Andimetales S.A utilizaremos el método IMCOC, el cual es un método desarrollado por el catedrático Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la universidad del Rosario. IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) el cual consta de 45 preguntas y un programa el cual facilita el resultado de la información, El docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la universidad del Rosario reunió información de diferentes teorías y concluyo que hay siete variables primordiales para mejorar el clima organizacional la cuales son:

Cooperación

Relaciones Interpersonales

Toma de decisiones

Liderazgo

Motivación

Objetivos

Control.

Teniendo como base la teoría de las relaciones humanas, el investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario diseñó y utilizó el IMCOC para medir el clima organizacional de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en las que se aplicaron 13.239 encuestas, a través de cuatro estudios realizados en el período 1980-2005.

Desde un enfoque analítico la investigación que se va a realizar para medir el clima laboral de Andimallas & Andimetales S.A. es de tipo cuantitativo, ya que se utilizara como herramienta la encuesta basada en la metodología IMCOC y cuyos resultados serán en forma numérica, donde se llevara a cabo un análisis estadístico. Para ello se aplicará una encuesta por

medio de Google Forms que permite una fácil aplicación y el acceso a datos graficas estadísticas facilitando realizar el análisis de cada variable.

Al presentar una investigación cuantitativa, el método de investigación es deductivo ya que consiste en partir de un análisis general y llegar a información específica de la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al clima laboral de Andimallas & Andimetales S.A. Con el fin de proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional, basado en el análisis y gestión de satisfacción del personal vinculado laboralmente a la empresa Andimallas & Andimetales S.A ubicada en Cajicá.

Cuestionario IMCOC (Méndez 2005)

Se relaciona cuestionario basado en metodología IMCOC (Méndez 2005), se comparte en los anexos de este documento con el fin de dar a conocer la encuesta que será aplicada a la empresa Andimallas & Andimetales S.A ubicada en Cajicá. En la cual se analizará el resultado de cada una de las variables que propone esta herramienta con el fin de diseñar el plan de mejora de clima organizacional que requiere la compañía, se realizara acorde a las necesidades de cambio que se logren identificar por medio de las siete variables que brinda la herramienta IMCOC, con el fin de diseñar el plan de mejora de clima organizacional que se requiere en la compañía, se realizara acorde a las necesidades de cambio que se logren identificar por medio de la herramienta.

Resultados

Identificación de los principales factores de la cultura organizacional en la empresa

Andimallas & Andimetales S.A,

Andimallas & Andimetales S.A. es una empresa líder a nivel nacional, la cual cuenta con 44 años de experiencia en el mercado de sistemas de cerramientos de malla. La empresa ofrece un amplio portafolio de productos y servicios en todo lo que se refiere a cerramientos perimetrales adecuándose a la seguridad de cada proyecto. Andimallas & Andimetales S.A. ofrece diversos sistemas de cerramientos y servicios de instalación en diferentes sectores como sector automotriz, sector petrolero, colegios, espacios públicos entre otros.

Misión: Ofrecemos soluciones innovadoras con productos metalmecánicos, para el manejo de los espacios; la delimitación perimetral y mallas hexagonales. Generando desarrollo, bienestar y progreso a sus colaboradores, clientes, proveedores y a los países donde hacemos presencia.

Visión: Mantener el reconocimiento en el mercado Nacional y seguir creciendo en el mercado internacional, ofreciendo propuestas innovadoras en productos y servicios, por medio de alianzas estratégicas con líderes mundiales, que nos permitan ser competitivos y rentables. Distinguiéndonos por productos de alto desempeño, basados en el servicio, responsabilidad y honestidad.

Andimallas & Andimetales S.A. con el objetivo de cumplir su visión y sus objetivos de producción ha creado conciencia del enfoque que se quiere dar y fortalecer día a día en cuanto a la forma de vida del grupo de sus empleados o llamada en términos más profesionales cultura organizacional. Los principales factores del clima organizacional de la empresa están orientados al logro, precisión y equidad.

Valores Corporativos:

Andimallas & Andimetales S.A es una empresa que cuyo principal valor es el respeto con sus clientes, proveedores con los equipos de trabajo y los seres humanos en general, sus labores siempre están encaminadas hacia el respeto y la honestidad

Lealtad: Por nuestra fidelidad con nuestros clientes y colaboradores.

Honestidad: Por la coherencia y transparencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.

Constancia: Somos firmes, perseverantes y recursivos en las acciones.

Responsabilidad: Ofrecer un servicio de cumplimiento al cliente.

Respeto: Brindar un excelente trato a nuestros colaboradores y clientes.

ambiente cumpliendo con las normas establecidas para el cuidado de este.

Principios:

Andimallas & Andimetales S.A. toma con compromiso la protección de los principios consagrados en el Código de Ética, encaminados en llevar la empresa a la consecución de sus metas fomentado las normas de convivencia y el respeto hacia los demás.

Compromiso: En el equipo humano sobresale el empeño propio, técnico y corporativo, se asume con profesionalismo todas sus funciones pensando siempre en la mejora continua,

Responsabilidad Ambiental: La empresa está comprometida con la preservación y cuidado del medio ambiente siendo un ejemplo para la comunidad.

La innovación: es un propósito diario adaptándose cada día a los cambios y avances de la tecnología buscando permanecer en el mercado.

Comunicación: comunicar y brindar las herramientas para que los trabajadores lo hagan, permite crecer y sentirse participe de los proyectos.

Los principios organizacionales orientados al logro están diseñados para instruir y motivar a la fuerza de ventas con el fin de aumentar el beneficio bruto de la empresa haciendo énfasis en el resultado.

En cuanto a la orientación a la precisión la cultura organizacional de Andimallas & Andimetales S.A. se enfoca en la capacitación constante de sus empleados con el fin de que sean precisos en su trabajo enfatizando en el detalle de los productos y servicios que ofrece la empresa y generando que cada uno cumpla con sus labores de la mejor manera posible obteniendo así la satisfacción del cliente final.

En cuanto a la orientación a la equidad Andimallas & Andimetales S.A. valora mucho esta característica y le da una gran importancia a cada una de sus decisiones, analizando de qué manera afectara o ayudara a sus empleados dicha decisión. Para la compañía es muy importante tratar a sus empleados con respeto y dignidad.

Entre sus hábitos más comunes la empresa se preocupa porque en su equipo no existan altas cargas de trabajo y se fomentan hábitos que aumente la productividad entre los que se destacan entre otros:

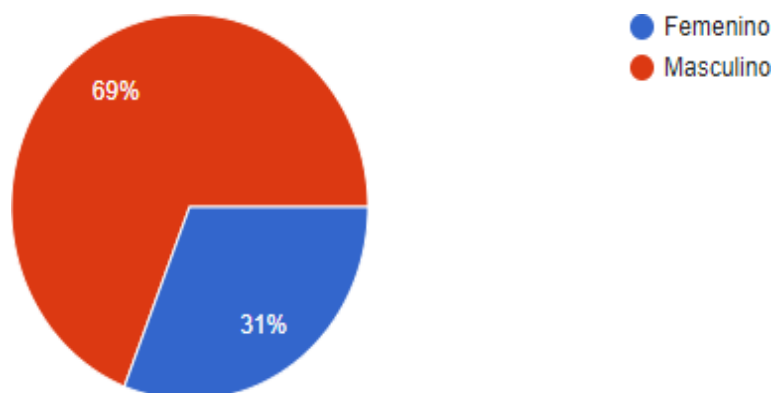
Ejercicio físico.

Actividades recreativas fuera del ambiente de trabajo.

Dar reconocimiento por el éxito de los logros alcanzados por sus trabajadores.

Entre las actividades que se llevaron a cabo para la recolección de la información se manejó la técnica de la encuesta, en donde la muestra aplicada estuvo conformada por 42 empleados de la empresa Andimallas & Andimetales S.A, siendo el 31% de los encuestados mujeres y el 69% hombres.

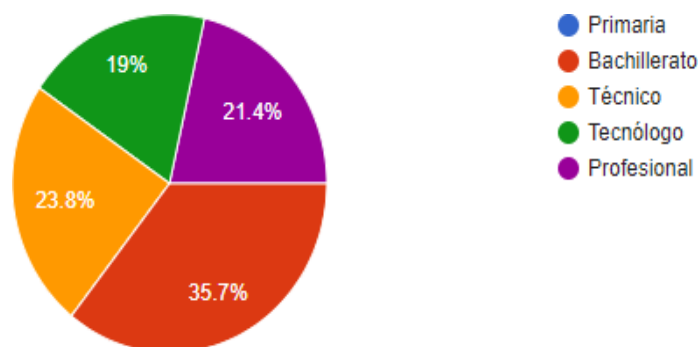
Figura 2. Distribución por sexo de la muestra seleccionada.



Fuente: Autoría propia

El nivel educativo de los trabajadores de Andimallas & Andimetales S.A en más del 50% se encuentra entre bachillerato y pregrado, el 35,7% son bachilleres y el 21,4% de los trabajadores son profesionales.

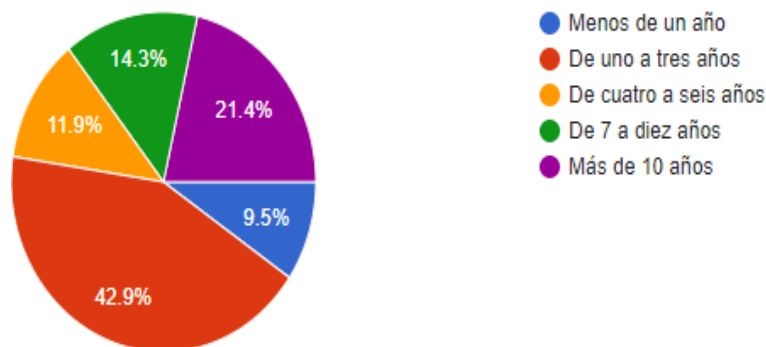
Figura 3. Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de la muestra



Fuente: Autoría propia

El 42,9% de los trabajadores de Andimallas & Andimetales S.A están tienen una antigüedad menor a tres años, pero mayor de un año laborado en la empresa.

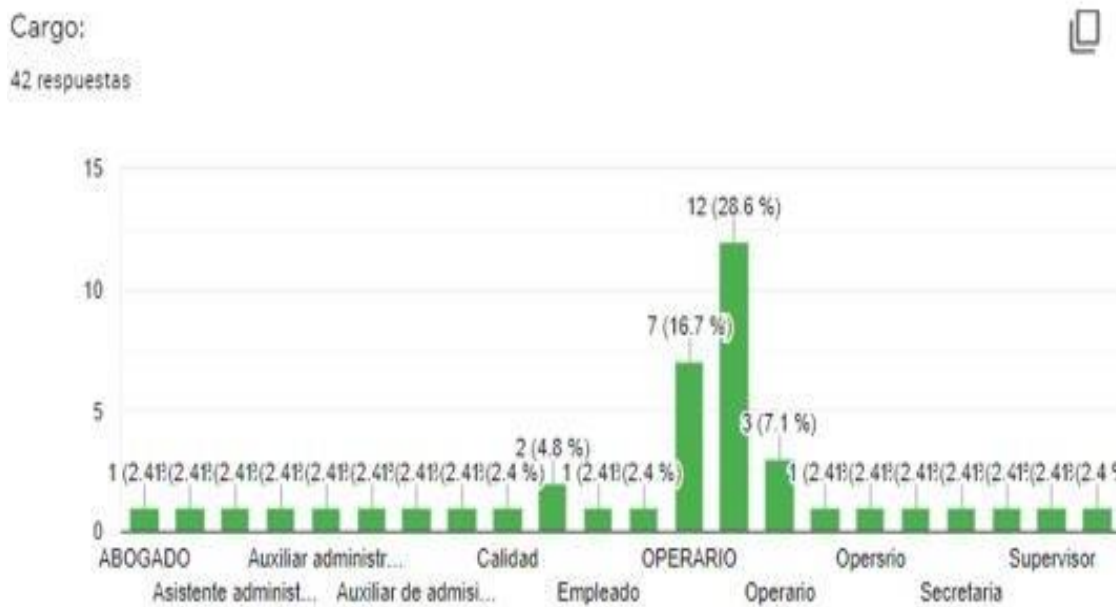
Figura 4. Antigüedad en la empresa de la muestra seleccionada.



Fuente: Autoría propia

En la muestra de la encuesta aplicada para medir el clima organizacional participaron diferentes empleados de la compañía, presentando una importante participación por parte de los operarios de los cuales 24 de ellos contestaron la muestra.

Figura 5. Cargo desempeñado en la empresa de la muestra seleccionada.



Fuente: Autoría propia

Aplicación del instrumento IMCOC para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Andimallas & Andimetales S.A

Se realiza una encuesta representativa al personal de Andimallas & Andimetales S.A. para determinar mediante fórmulas la población objeto de estudio, con el fin de revisar los resultados para esta población, se procesa la información, se tabula y analiza.

Se interpreta los datos arrojados con los cuales finalmente se entregará el informe final con base a la propuesta objetivo de estudio.

La característica demográfica de la encuesta permitió dar cuenta del conocimiento los trabajadores sobre el entorno del clima laboral, se contó con la colaboración de 42 trabajadores, formando el número de la muestra. A partir de la aplicación de la encuesta se establece las estrategias de mejora.

Figura 6. Imagen encuesta aplicada Andimallas & Andimetales S.A

Sección 1 de 8

Cuestionario IMCOC aplicable Andimallas & Andimetales S.A

Con esta encuesta la organización Andimallas & Andimetales S.A desea conocer en el punto de vista que usted como empleado tiene acerca del clima organizacional de la compañía, esto con el fin de mejorar nuestro clima laboral en beneficio de nuestros colaboradores. Por favor responda marcando una X la opción que mejor describa su actitud, no deje ninguna pregunta sin contestar. La información es totalmente confidencial, por lo tanto no debe incluir ni nombre, ni firma. Le agradecemos su colaboración.

Sexo: *

1. Femenino
2. Masculino

Nivel Educativo: *

1. Primaria
2. Bachillerato
3. Técnico
4. Tecnólogo
5. Profesional

Como se ha venido indicando este documento el método IMCOC tiene un total de siete variables, pero estas variables de acuerdo con la pregunta son de cinco tipos según (Méndez 2005)

De comportamiento

De calidad

De actitudes y creencias

De satisfacción

De información

A continuación, relaciono tabla de puntuación según escalas del instrumento:

Tabla 1. Puntuación de las escalas de instrumento

1. Escala de comportamiento						
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
2. Escala de calidad						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
3. Escala de actitudes y creencias						
Total acuerdo	Casi total acuerdo	Parcial acuerdo	Indeciso	Parcial desacuerdo	Casi total desacuerdo	Total desacuerdo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
4. Escala de satisfacción						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y agradable	indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
5. Escala de información						
Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

Fuente: Autoría propia

La tabulación de los resultados de la encuesta se realiza comparando el resultado máximo y mínimo de los resultados, es decir multiplicamos los 42 trabajadores que respondieron la encuesta por el porcentaje asignado en la tabla de escalas, luego sumamos dichos puntajes y los comparamos con el puntaje máximo y mínimo de cada pregunta.

El puntaje máximo para cada pregunta es de 294, este número lo sacamos de 42 encuestados por 7 que es el puntaje máximo de la tabla de escalas. El puntaje mínimo es 42 y lo sacamos de 42 encuestados multiplicado por 1 que es el menor puntaje en nuestra tala de escalas.

Tabla 2. Valoración del nivel de percepción

Entre 251 y 294 puntos	Entre 209 y 250 puntos	Entre 194 y 208 puntos	Entre 98 y 193 puntos	Menos de 98 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Fuente: Autoría propia

Para identificar la percepción individual de cada pregunta se debe traducir el resultado a porcentajes y puntaje general, para lo cual se requiere utilizar la siguiente escala de percepción:

Tabla 3. Escala de percepciones por respuesta

Percepción altamente positiva	Percepción positiva.		Percepción neutral	Percepción negativa.		Percepción altamente negativa
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

Fuente: Autoría propia

La forma en la que se tabulan los datos de la encuesta y para tener claridad de la tabulación que corresponde al método IMCOC adjuntare tabla numero 4 como ejemplo. Y la cual se diligencia de la siguiente manera:

Cantidad de respuestas: Corresponde al número de respuestas que hay en cada ítem.

Puntaje de la respuesta: Corresponde a la puntuación de la escala de percepciones mencionada en la tabla numero 3

Puntaje parcial: Corresponde a la multiplicación de cantidad de respuestas con el puntaje de respuestas.

Porcentaje: Corresponde a la división de cantidad de respuestas, entre total de cantidad de respuestas que siempre va a ser 42 que es el número de la muestra de esta investigación.

Tabla 4. Tabulación de encuestas

Pregunta					
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Total acuerdo	#	7	Altamente Positiva	#	%
b) casi total acuerdo	#	6	Positiva	#	%
c) Parcialmente de acuerdo	#	5	Positiva	#	%
d) Indeciso	#	4	Neutral	#	%
e) Parcialmente en desacuerdo	#	3	Negativa	#	%
f) Casi total desacuerdo	#	2	Negativa	#	%
g) Total desacuerdo	#	1	Altamente Negativa	#	%
TOTAL	42			#(Puntaje total)	100%

Fuente: Autoría propia

Tabulación de encuestas

Teniendo en cuenta cada variable está compuesta por varias preguntas, para poder determinar el clima organizacional de Andimallas & Andimetales S.A en cada variable es sacar el promedio aritmético, es decir sumar los puntajes totales obtenidos y dividir el resultado en número de preguntas.

Resultados del diagnóstico de clima organizacional aplicando el método IMCOC.

Luego de aplicar esta encuesta se logró realizar un análisis minucioso en el que se pudo examinar cada una de las diferentes áreas que conforman la empresa, logrando identificar y realizar un verdadero diagnóstico del clima organizacional actual y basando en estos resultados podemos buscar optimizar los procesos internos claves para lograr las metas propuesta y conseguir que se apliquen cambios y estrategias para ir mejorando cada día más. Así mismo se evidencia más aspectos positivos y de igual forma hay algunos que necesitan acciones de mejora.

Análisis por cada variable

Después de aplicar la herramienta escogida para esta investigación se realizó el análisis de los resultados del diagnóstico de clima organizacional, de acuerdo con las siete variables que referencia el método IMCOC; cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control, servirá como instrumento para que sus líderes establezcan estrategias de cambio para mejorar en todos los procesos permitiéndoles que su gestión siempre vaya encaminada en el bienestar de su equipo de trabajo

La escala de percepciones que se manejó en la encuesta aplicada se representó de la siguiente manera:

Tabla 5. Valor nivel de percepción

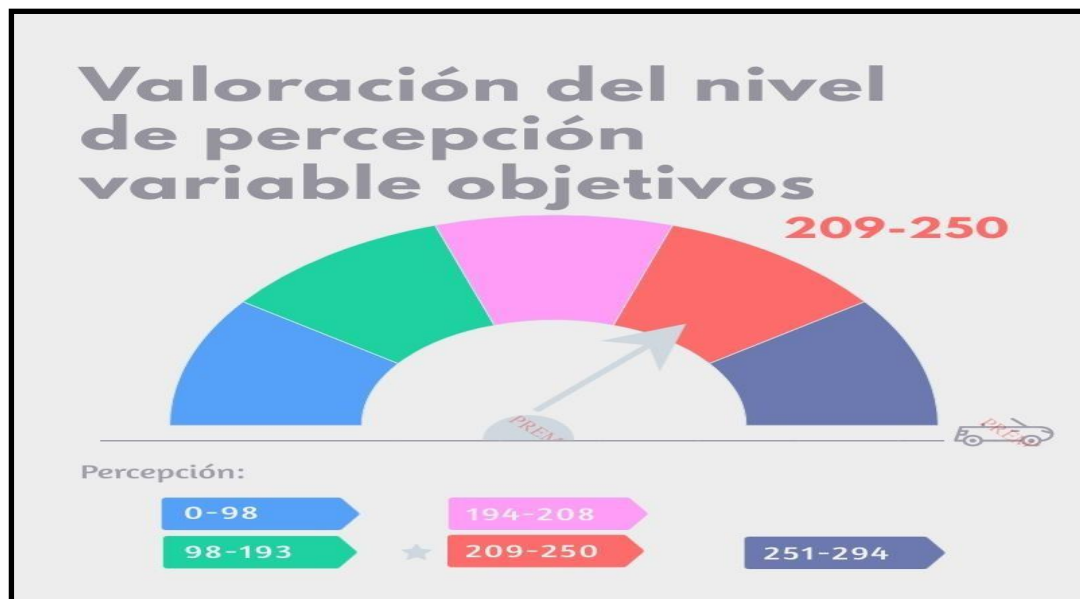
Entre 151 y 175 puntos	Entre 125 y 150 puntos	100-124	Entre 50 y 99 puntos	Menos de 50 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Fuente: Autoría propia

Los puntajes obtenidos fueron representados por medio de graficas las cuales se detallan a continuación:

Variable objetivos.

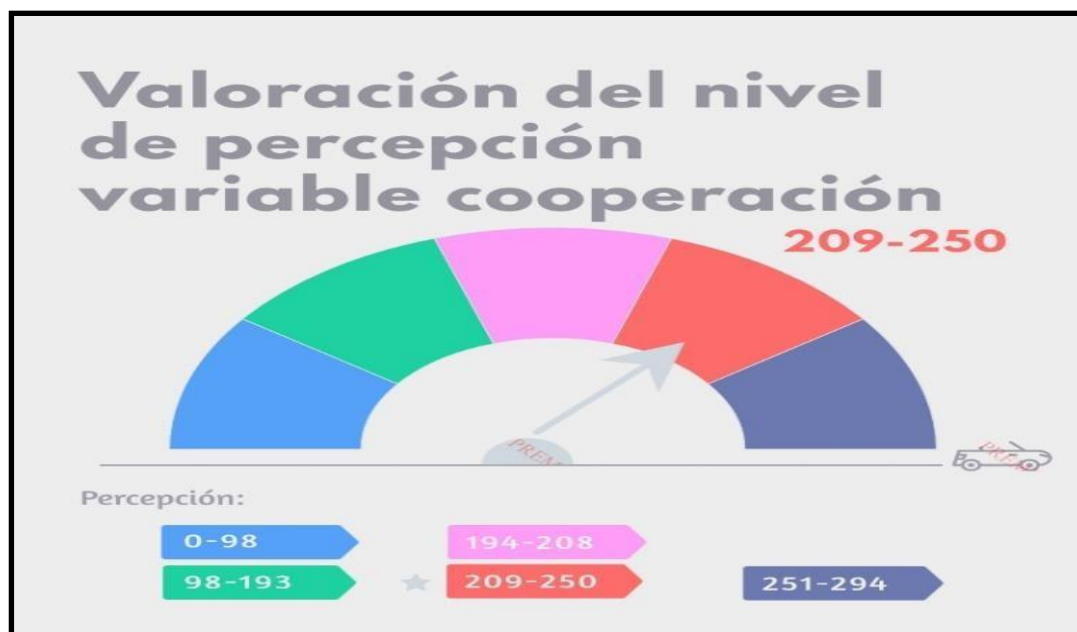
Figura 7. Variable objetivos



Fuente: Autoría propia

El puntaje alcanzado por esta variable fue de 235 hallándose en el rango de 209-250 puntos, ubicándose positivamente. Podemos ver en la variable que los empleados tienen claro el conocimiento sobre los objetivos y su aporte para cumplir con ellos, asumiendo el sentido de pertenencia a la compañía, de igual manera, la pregunta que mayor puntuación tuvo es la relacionada con el conocimiento acerca de los valores organizacionales ocupando un puntaje parcial del 246% sobre las demás. Cabe resaltar que los valores son fundamentales en una organización pues es allí donde el empleado se siente placido en su lugar de trabajo aplicando dichos valores.

Variable cooperación

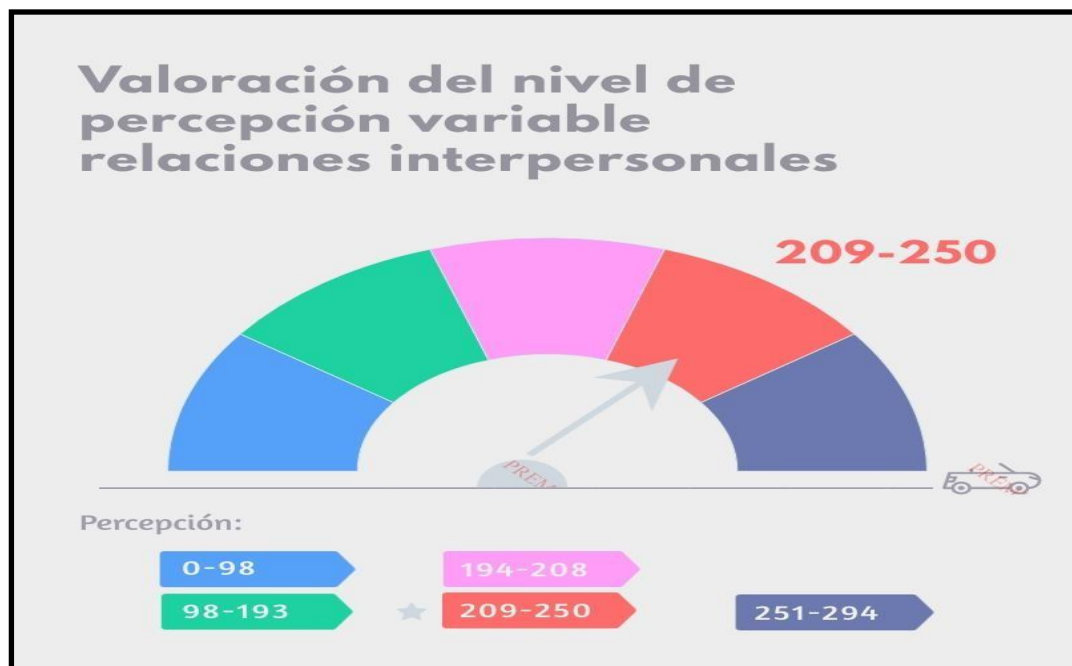
Figura 8. Variable cooperación

Fuente: Autoría propia

El promedio de percepción de las preguntas de la variable cooperación es de 243,25 esta valoración se ubica en la percepción positiva, la cual está entre 209 y 250 puntos. En esta variable los empleados generalmente tienen percepciones positivas de su ambiente laboral, esto se hace evidente en el tema de la relación con los compañeros como lo demuestran las respuestas de la pregunta 18 en la cual se puede deducir que el 83% tienen amigos en el trabajo y piensan que hay compañerismo en su entorno laboral. Se puede ver en los resultados que los trabajadores tienen percepciones positivas de sí mismos en cuanto a su participación en las labores diarias que exige el trabajo y revelan los resultados que entre ellos hay buena cooperación que beneficia a todos.

Variable relaciones interpersonales

Figura 9. Variable relaciones interpersonales

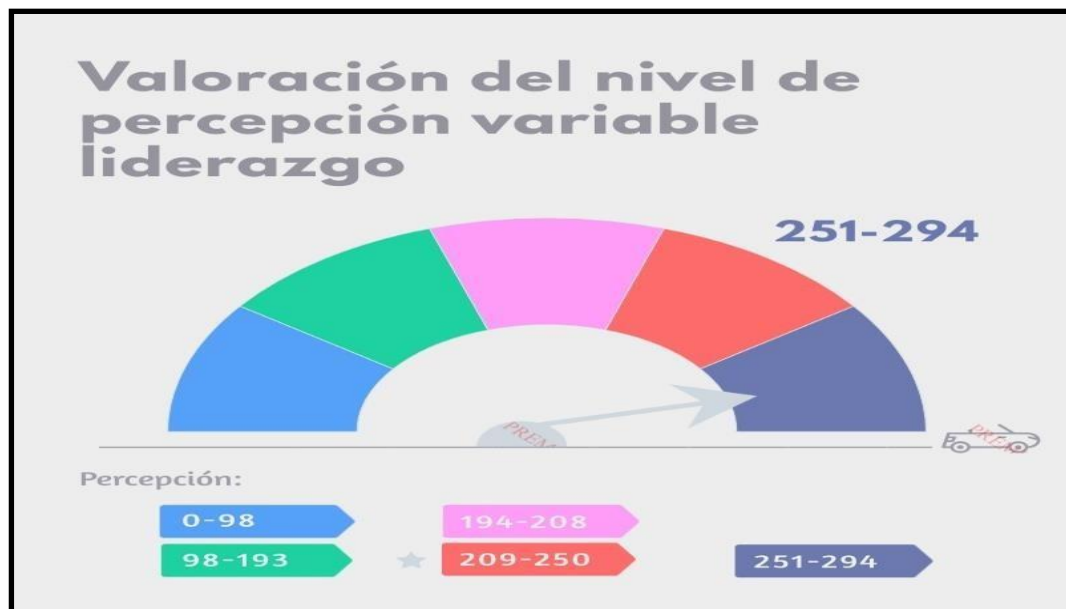


Fuente: Autoría propia

Tomando el promedio aritmético de esta variable obtengo un resultado de 216 según la tabla 2 valoración del nivel de percepción anteriormente compartida en este documento, este resultado de 216 indica que la percepción de la variable es positiva, lo cual muestra que al existir dentro de la empresa buenas relaciones humanas, se tienen excelentes posibilidades de cumplir los objetivos trazados por la compañía, esto también demuestra que la empresa está realizando una excelente gestión de talento humano lo cual ayuda al buen entendimiento entre los equipos de trabajo y crea una comunicación eficaz.

Variable liderazgo

Figura 10. Variable liderazgo



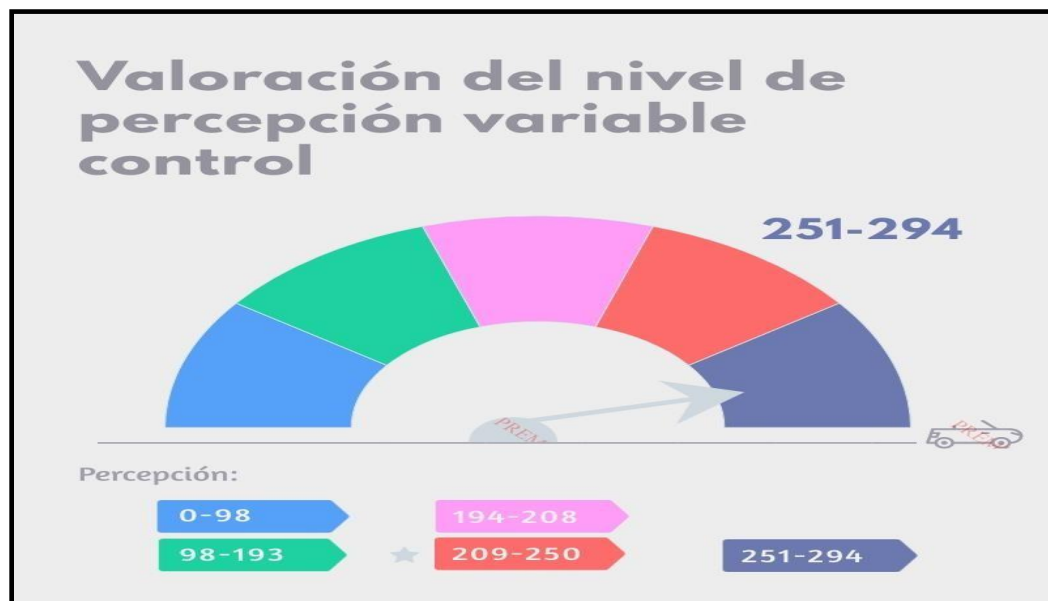
Fuente: Autoría propia

El promedio de valoración que se obtuvo para esta variable fue de 262 ubicada dentro del rango de 251 a 294 puntos, obteniendo una percepción altamente positiva del liderazgo ejercido por su jefe. Esto demuestra que existe la suficiente confidencialidad para tratar los asuntos laborales, aceptan con agrado las órdenes impartidas y saben que puede contar con él a la hora de plantear sus opiniones para lograr un mejor desempeño lo que significa un beneficio muy grande para la compañía.

Se evidencia que existen un porcentaje mínimo de los trabajadores que no tiene esta misma percepción y no tiene la suficiente confianza de comentar sobre los problemas personales que puedan afectar su rendimiento, por lo que debe orientar sus esfuerzos para alcanzar un mayor bienestar para todo el equipo, ya que toda organización es un conjunto en general y su líder debe proporcionar la satisfacción laboral y un ambiente en el que sientan que puede mejorar cada día y desarrollarse profesionalmente.

Variable control

Figura 11. Variable control

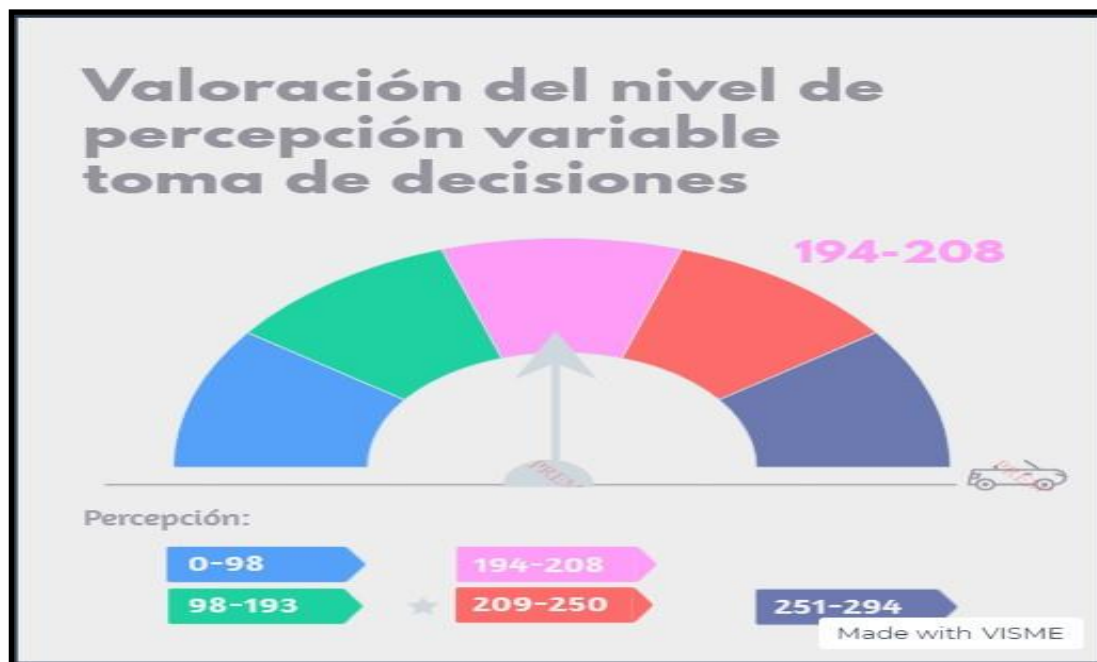


Fuente: Autoría propia

La variable de Control representa un aspecto positivo e influye en las condiciones de trabajo, los tiempos de descanso representan una ventaja para que tanto empleados como directivos gocen de tiempo en familia y en el trabajo realicen pausas activas. Las respuestas obtenidas en la variable de control generaron un resultado de 257,6 ubicándose en el rango entre 251 y 294 obteniendo una percepción altamente positiva, los objetivos propuestos se rigen por los protocolos y procedimientos establecidos por la empresa con el fin de organizar y reducir errores, llevando a cabo las medidas y controles con el fin de que se adopten las formaciones adecuadas y se obtenga productos de calidad.

Variable toma de decisiones

Figura 12. Variable toma de decisiones

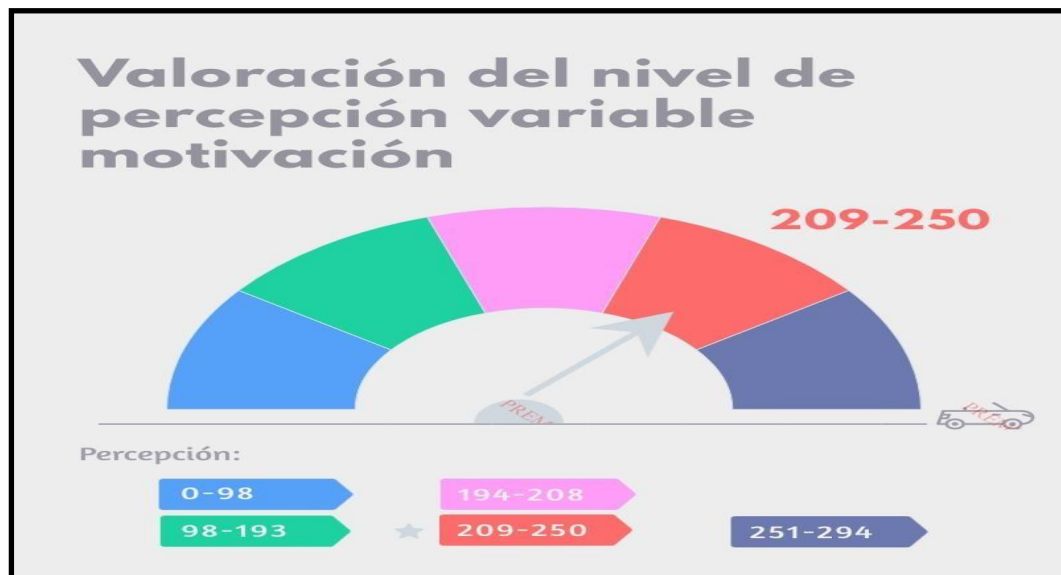


Fuente: Autoría propia

A través de los resultados que arrojó la encuesta se puede determinar que los trabajadores se sienten apoyados por las directivas de la empresa, teniendo en cuenta que de las respuestas obtenidas generó un resultado de 207 puntos ubicándose en el rango entre 194 y 208 neutral, esto genera competencias de liderazgo y los trabajadores pueden asumir responsabilidades con el fin desempeñar los planes de acción propuestos y se involucran en las decisiones representativas en las que la empresa los tiene en cuenta con el fin de no alterar los objetivos propuestos y trabajar en equipo.

Variable motivación

Figura 13. Variable motivación



Fuente: Autoría propia

Esta variable tiene una percepción positiva estimada en 231, lo cual indica que el personal de trabajo de la empresa está satisfecho con el salario, reconocimiento del trabajo, con los jefes inmediatos, entre otros. Lo anterior indica que no se debe generar un plan de acción para esta área ya que se tiene un buen nivel de percepción en esta variable

Plan de Mejoramiento

VARIABLE	EVALUACIÓN	ACCIONES PARA REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Objetivos	Clima favorable	Socialización continua de la misión, visión y objetivos.	Gerencia Área de talento humano	Trimestralmente
		Establecer programas de incentivos por desempeño Programar charlas de trabajo en equipo.		
Cooperación	Clima favorable	Establecer estrategias para incrementar una buena comunicación.	Área de talento humano	Constantemente
		Crear metodologías para el trabajo en equipo que logren optimizar el tiempo y aumentar la productividad.		
		Establecer objetivos comunes para sus equipos.		
Liderazgo	Clima favorable	Realizar reuniones periódicas	Jefe de área Gerencia Área de talento humano	Mensualmente
		en la que se puedan compartir experiencias, dudas, proponer alternativas de trabajo.		

		Mejorar los estilos de liderazgo.		
Toma De Decisiones	Clima neutral	Incentivar el desarrollo de cultura de toma de decisiones. Establecer claramente los objetivos estratégicos. Capacitación que brinde oportunidades de crecimiento laboral.	Gerencia Área de talento humano	Semestralmente
Relaciones Interpersonales	Clima favorable	Crear espacios de esparcimiento e integración. Fomentar la participación en equipo. Programación de capacitaciones de bienestar.	Gerencia Área de talento humano	Mensualmente
Motivación	Clima favorable	Brindar apoyo en la educación superior y técnica de los trabajadores de la empresa. Establecer una buena valoración salarial y económica. Conceder reconocimientos	Gerencia Área de talento humano Jefe de área	Periódicamente
	Clima favorable	Plan de mejoramiento continuo y de trabajo en grupo.	Gerencia	

Control		Implementar el plan de seguridad y salud en el trabajo. Promover espacios de esparcimiento.	Área de talento humano Jefe de área	Periódicamente
----------------	--	--	--	----------------

Recomendaciones

Con el fin de realizar el correcto cumplimiento a los objetivos y planes de mejora, es necesario aplicar criterios técnicos para solucionar el clima organizacional.

La empresa Andimallas y Andimetales S.A. puede realizar actividades encaminadas a desarrollar un ambiente de compañerismo y mutua colaboración pensando siempre en el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa, crear un espacio en el que se pueda realizar reuniones periódicas donde se puedan compartir experiencias, dudas, proponer alternativas de trabajo, planes futuros, etc., ya que esto hará que sienta que son integrantes importantes dentro de la organización.

Se recomienda como estrategia de motivación laboral, realizar capacitaciones periódicamente con el fin de que se involucren desde los directivos y todo el personal que labora en la compañía para brindar sus conocimientos, habilidades y lo pongan en práctica a nivel personal y laboral, es indispensable tener en cuenta como plan de acción, reconocimiento basado en el desempeño premios e incentivos, monetarios o en especies, y brindar la implementación de seguridad y salud en el trabajo (SST).

Conclusiones

Se puede concluir que teniendo en cuenta el clima organizacional de la empresa se determinaron variables donde se evidencia que se encuentra un clima positivo, se aplicó la encuesta a través de la herramienta IMCOC, permitiendo analizar planes de mejora que conlleven a la empresa a mantener un buen clima laboral y de esta manera aumentar la productividad y mantener a sus empleados en un ambiente estable brindándoles la posibilidad de tomar decisiones con autonomía y trabajar en equipo con el fin de solucionar conflictos.

La definición correcta de la cultura organizacional permite a los líderes de la empresa encontrar nuevos talentos en la gestión del talento humano. Los principios y valores que hacen parte de la personalidad de la empresa permiten que los empleados tengan una base en sus procesos y actitudes. La empresa estudiada orienta sus valores al logro, precisión y equidad. Al tratarse de una industria del sector del metal, la mayoría de los empleados son hombres y las únicas mujeres tienen puestos administrativos, es una empresa pequeña pues cuenta con 50 empleados. La empresa cuenta con valores corporativos que le permiten tener una buena cultura organizacional.

La encuesta IMCOC tiene una estructura que se compone de variables como lo son cooperación, objetivos, entre otros. La aplicación de esta encuesta permite encontrar puntos débiles en el clima organizacional, sacando a la luz la percepción que tienen los empleados la cual puede ser neutral, negativa o positiva.

Analizando los resultados de estudio de la empresa Andimallas & Andimetales S.A el nivel de clima organizacional se encuentra en una percepción positiva por lo cual se recomienda analizar los factores externos de la organización e identificar si alguno de estos factores está afectando la rotación de personal. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra

ubicada en Cajicá es recomendable revisar como factor externo el acceso a crecimiento personal, el acceso de transporte, ubicación geográfica de la empresa, entre otros.

Las propuestas de mejora de la mayoría de las variables medidas en la organización Andimallas y Andimetales SAS ponen como principales responsables a los líderes y concretamente al área de gestión del talento humano, pues de ellos depende que los empleados se comprometan y traten de alcanzar sus objetivos como profesionales y los objetivos de la organización. En la variable que más se ve afectada la empresa es en la de toma de decisiones ya que obtuvo un nivel de percepción neutral, es por eso que los líderes de la empresa deben establecer claramente los objetivos estratégicos, además de mejorar sus estilos de liderazgo y tener en cuenta los elementos de capacitación y formación para sus empleados. La organización debería hacer una medición del clima laboral por lo menos cada dos años para poder crear herramientas de intervención que la lleven al logro de sus objetivos.

Referencias

- Alberto. (18 de noviembre de 2013). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación – Managers Magazine. Recuperado 8 de abril de 2021, de <https://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>
- Clima organizacional: ¿qué es y cómo analizarlo en las empresas? (2019, mayo 10). Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- El clima laboral y la motivación de los empleados | Clima laboral. (2015, junio 22). Joblers. <https://www.joblers.net/el-clima-laboral-y-la-motivacion-de-los-empleados/>
- Fernández, H. (23 de noviembre de 2018). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, mitos y habilidades de un líder. Sitio web: <https://economyatic.com/liderazgo/>
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4202/TP_JaramilloCatalina_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Forero, L. y Castelblanco, L. (30 de marzo de 2012). *Diagnóstico de clima organizacional en Supertiendas Olimpica s.a. “caso Suba”*. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2992/1015398418%202012.pdf?sequence=3>
- Fuentes, E. (9 de julio de 2019). Liderazgo autocrático: características, ventajas e inconvenientes. Sitio web: <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-incovenientes/>

- Gómez, E. (18 de octubre de 2013). Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Jaramillo, C. (2015). Diagnóstico de clima organizacional aplicado al área de telas de la empresa Dogama S.A.S.
- Machado, M. y Perea, D. (2015) Intervención sobre las percepciones de clima organizacional en los empleados del almacén Electrojaponesa S.A sucursal Tuluá.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/3675/1/2015_intervencion_sobre_percepciones.pdf
- Manzanilla, V. (26 de julio de 2020). Liderazgo burocrático. Sitio web:
<https://www.liderazgohoy.com/liderazgo-burocratico/>
- Metodología nacional para medir el clima organizacional—Universidad del Rosario. (2008)
<https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/Metodologia-nacional-para-medir-el-clima-organizac/>
- MisAbogados.com.co. (14 de junio de 2016). 15 derechos de los trabajadores.
<https://www.misabogados.com.co/blog/15-derechos-de-los-trabajadores>
- Orellana, P. (18 de diciembre de 2019). Clima organizacional. Sitio web:
<https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Pedraza, Norma. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Universidad Autónoma de Tamaulipas, consultado el 25 de marzo del 2021. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090&lang=es

Pérez, A. (5 de marzo de 2015). Cualidades y ventajas del líder carismático. [Blog].

<file:///C:/Users/carlo/Zotero/storage/EUZM6I2C/cualidades-y-ventajas-del-lider-carismatico.html>

Plan de bienestar e incentivos. (2017). Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

https://www.minambiente.gov.co/images/Atencion_y_participacion_al_ciudadano/ley_de_transparencia/PLAN_DE_BIENESTAR_2017.pdf

Universidad Autollanos. (2009), Tesis Clima Organizacional, Protocolo de Proyecto.

<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/467/1/TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%2009%20MAYO%202009.pdf>

Anexos

Anexo A. Cuestionario IMCOC Andimallas & Andimetales S.A.

Se relaciona cuestionario basado en metodología IMCOC (Méndez 2005), se comparte en los anexos de este documento con el fin de dar a conocer la encuesta que será aplicada a la empresa Andimallas & Andimetales S.A ubicada en Cajicá. En la cual analizaremos el resultado de cada una de las variables que propone esta herramienta con el fin de diseñar el plan de mejora de clima organizacional que requiere la compañía, se realizara acorde a las necesidades de cambio que se logren identificar por medio de las siete variables que nos brinda la herramienta IMCOC.

Andimallas & Andimetales S.A

Con esta encuesta la organización Andimallas & Andimetales S.A desea conocer en el punto de vista que usted como empleado tiene acerca del clima organizacional de la compañía, esto con el fin de mejorar nuestro clima laboral en beneficio de nuestros colaboradores. Por favor responda marcando una X la opción que mejor describa su actitud, no deje ninguna pregunta sin contestar.

La información es totalmente confidencial, por lo tanto no debe incluir ni nombre, ni firma. Le agradecemos su colaboración.

Datos generales

Sexo: Femenino ___ Masculino ___

Nivel Educativo: Primaria ___ Bachillerato ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Profesional

Antigüedad en la empresa: Menos de un año ___

De uno a tres años ___

De cuatro a seis años ____

De 7 a diez años ____

Más de 10 años ____

Cargo: _____

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a objetivos

1. Considera que su conocimiento acerca de la misión de Andimallas &

Andimetales S.A es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo
- f. Muy malo
- g. Pésimo

2. Considera que su conocimiento acerca de los valores organizacionales de

Andimallas & Andimetales S.A es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo
- f. Muy malo
- g. Pésimo

3. Considera que su conocimiento acerca de los objetivos de Andimallas &

Andimetales S.A es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo
- f. Muy malo
- g. Pésimo _____

4. Usted percibe que la información recibida por usted sobre los objetivos y políticas

de la empresa en el momento en que ingresó a trabajar en ella fue:

- a. Toda la información
- b. La suficiente
- c. Apenas la necesaria
- d. Alguna
- e. Muy poca
- f. Casi ninguna
- g. Ninguna

5. Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos,

políticas y novedades de Andimallas & Andimetales S.A es:

- a. Toda la información
- b. La suficiente
- c. Apenas la necesaria
- d. Alguna

- e. Muy poca
- f. Casi ninguna
- g. Ninguna

6. La cantidad de información que recibió en el proceso de capacitación, al ingresar a trabajar sobre las responsabilidades de su cargo fue:

- a. Toda la información
- b. La suficiente
- c. Apenas la necesaria
- d. Alguna
- e. Muy poca
- f. Casi ninguna
- g. Ninguna

7. La información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es:

- a. Toda la información
- b. La suficiente
- c. Apenas la necesaria
- d. Alguna
- e. Muy poca
- f. Casi ninguna
- g. Ninguna

8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que recibe:

- a. Alegre y muy satisfecho

- b. Contento
- c. Bien
- d. Indiferente
- e. Algo Insatisfecho
- f. Insatisfecho
- g. Completamente Insatisfecho

9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe

- a. Alegre y muy satisfecho
- b. Contento
- c. Bien
- d. Indiferente
- e. Algo Insatisfecho
- f. Insatisfecho
- g. Completamente Insatisfecho

10. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso en Andimallas & Andimetales S.A

- a. Alegre y muy satisfecho
- b. Contento
- c. Bien
- d. Indiferente
- e. Algo Insatisfecho
- f. Insatisfecho
- g. Completamente Insatisfecho

11. considera usted que en Andimallas y Andimetales S.A las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a cooperación:

12. La ayuda y colaboración que le brindan sus compañeros durante su jornada laboral es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo
- f. Muy malo
- g. Pésimo

13 Usted le ayuda a sus compañeros en desarrollo de su labor:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. Periódicamente

- d. Algunas veces
- e. Muy de vez en cuando
- f. Casi nunca
- g. Nunca

14. Usted participa y se muestra activo en las reuniones de trabajo que se realizan para el área en la que trabaja:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. Periódicamente
- d. Algunas veces
- e. Muy de vez en cuando
- f. Casi nunca
- g. Nunca

15. Cuando presenta alguna dificultad para el desarrollo de sus labores usted solicita apoyo a sus compañeros con el fin de superar sus dificultades laborales.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. Periódicamente
- d. Algunas veces
- e. Muy de vez en cuando
- f. Casi nunca
- g. Nunca

16. Usted propone con sus compañeros soluciones grupales, cuando se presentan problemas que afecta el área e la cual usted desempeña sus labores.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

17. El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles

inquietudes y problemas personales es:

- a. Toda la confianza
- b. La suficiente
- c. Apenas la necesaria
- d. Alguna
- e. Muy poca
- f. casi ninguna
- g. ninguna

18. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo

son:

- a. Excelentes
- b. Buenas
- c. Aceptables
- d. Regulares
- e. Malas
- f. Muy malas

g. Pésimas

19. Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área laboral se solucionan los problemas de trabajo rápidamente:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a liderazgo:

20. Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

21. Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones:

- a. Siempre

- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

22. Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

23. Su jefe inmediato le brinda herramientas para que pueda desempeñar la labores

que son asignadas a su cargo:

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

24. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento**en el trabajo:**

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

25. La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Mala
- f. muy mala
- g. pésima

26. La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato**es:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Mala

f. muy mala

g. pésima

27. Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados

alcanzados:

a. Siempre

b. Con mucha frecuencia

c. Periódicamente

d. Alguna veces

e. Muy de vez en cuando

f. Casi nunca

g. Nunca

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a toma de decisiones:

28. Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin

consultarle:

a. Totalmente de acuerdo

b. Casi de total acuerdo

c. Parcialmente de acuerdo

d. indeciso

e. Parcialmente en desacuerdo

f. casi en total desacuerdo

g. Total desacuerdo

29. En el área de trabajo usted como empleado tiene participación en decisiones laborales que le pueden acarrear más responsabilidades de las asignadas.

a. Totalmente de acuerdo

- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

30. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

31. Las directivas de Andimallas & Andimetales S.A me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

32. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a relaciones interpersonales:

33. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

34. Para su punto de vista es importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo

- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

35. Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a motivación:

37. El trabajo que realiza le hace sentir:

- a. Alegre y satisfecho
- b. Contento
- c. Bien y le agrada
- d. indiferente
- e. Algo insatisfecho
- f. insatisfecho
- g. completamente insatisfecho

38 El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

39. Cómo se siente al trabajar para Andimallas & Andimetales S.A

- a. Alegre y satisfecho
- b. Contento
- c. Bien y le agrada
- d. indiferente
- e. Algo insatisfecho
- f. insatisfecho
- g. completamente insatisfecho

40. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Casi de total acuerdo
- c. Parcialmente de acuerdo
- d. indeciso
- e. Parcialmente en desacuerdo
- f. casi en total desacuerdo
- g. Total desacuerdo

41 Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces
- e. muy de vez en cuando
- f. casi nunca
- g. nunca

42. Tiene usted conocimiento de los resultados de evaluación que realiza su jefe inmediato con otros jefes respecto a su labor

- a. Siempre
- b. Con mucha frecuencia
- c. periódicamente
- d. alguna veces

e. muy de vez en cuando

f. casi nunca

g. nunca

Preguntas para el análisis de la variable correspondiente a control:

43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.

a. Totalmente de acuerdo

b. Casi de total acuerdo

c. Parcialmente de acuerdo

d. indeciso

e. Parcialmente en desacuerdo

f. casi en total desacuerdo

g. Total desacuerdo

44. El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo

que usted realiza.

a. Siempre

b. Con mucha frecuencia

c. periódicamente

d. alguna veces

e. muy de vez en cuando

f. casi nunca

g. nunca

45. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es:

a. Excelente

b. Bueno

c. Aceptable

d. Regular

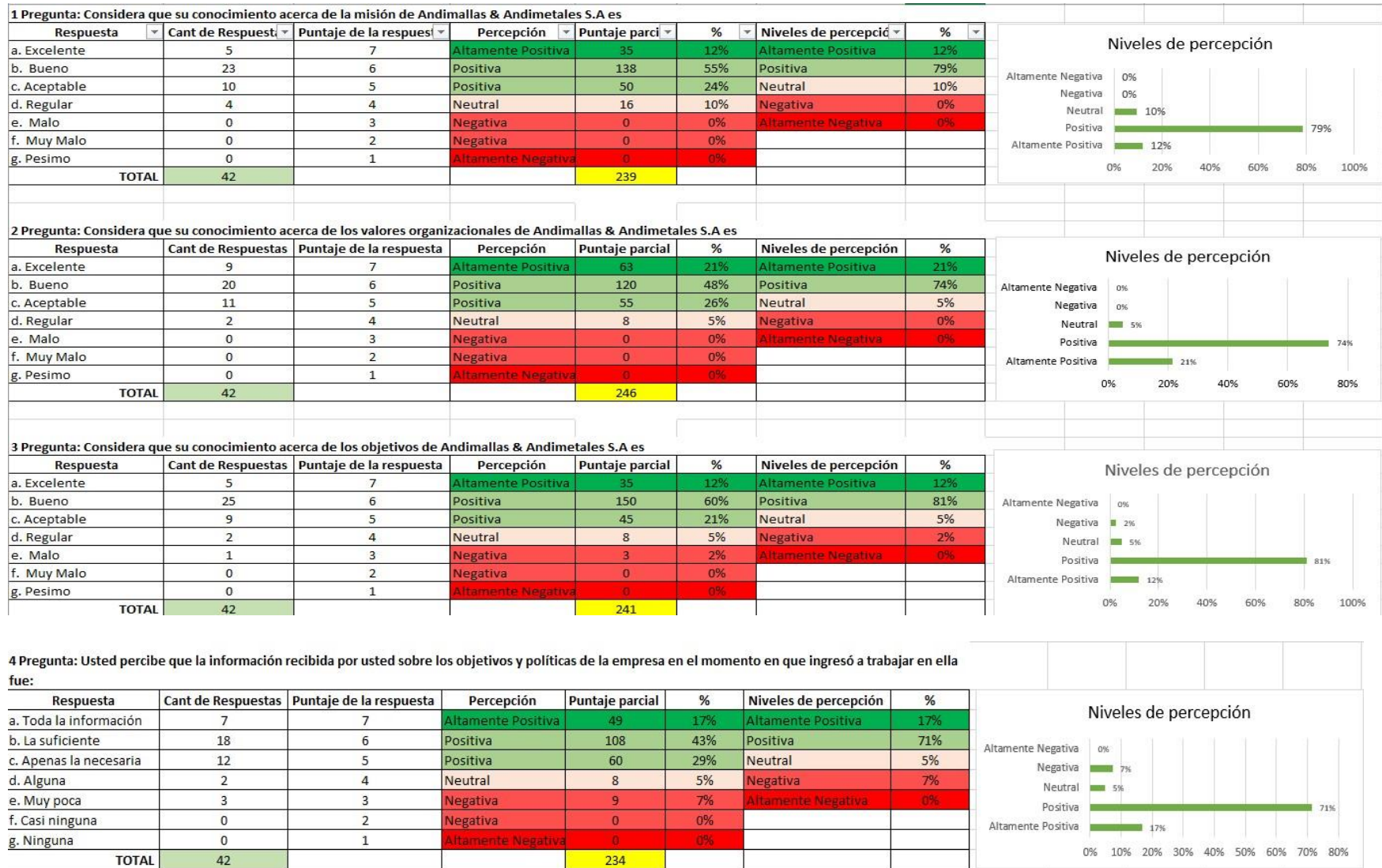
e. Malo

f. Muy malo

g. Pésimo

Anexo B. Resultados de la encuesta

VARIABLE OBJETIVOS



5 pregunta: Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de Andimallas & Andimetales S.A es:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Toda la información	4	7	Altamente Positiva	28	10%	Altamente Positiva	10%
b. La suficiente	19	6	Positiva	114	45%	Positiva	76%
c. Apenas la necesaria	13	5	Positiva	65	31%	Neutral	12%
d. Alguna	5	4	Neutral	20	12%	Negativa	2%
e. Muy poca	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			230			



6 pregunta: La cantidad de información que recibió en el proceso de capacitación, al ingresar a trabajar sobre las responsabilidades de su cargo fue:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Toda la información	7	7	Altamente Positiva	49	17%	Altamente Positiva	17%
b. La suficiente	26	6	Positiva	156	62%	Positiva	71%
c. Apenas la necesaria	4	5	Positiva	20	10%	Neutral	5%
d. Alguna	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	7%
e. Muy poca	3	3	Negativa	9	7%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			242			



7 pregunta: La información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Toda la información	8	7	Altamente Positiva	56	19%	Altamente Positiva	19%
b. La suficiente	22	6	Positiva	132	52%	Positiva	71%
c. Apenas la necesaria	8	5	Positiva	40	19%	Neutral	5%
d. Alguna	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	5%
e. Muy poca	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			242			



8 pregunta: Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que recibe

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Alegre y muy satisfech	6	7	Altamente Positiva	42	14%	Altamente Positiva	14%
b. Contento	13	6	Positiva	78	31%	Positiva	67%
c. Bien	15	5	Positiva	75	36%	Neutral	5%
d. Indiferente	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	14%
e. Algo Insatisfecho	5	3	Negativa	15	12%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	1	2	Negativa	2	2%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			220			

**9 pregunta: Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe**

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Alegre y muy satisfech	6	7	Altamente Positiva	42	14%	Altamente Positiva	14%
b. Contento	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	76%
c. Bien	17	5	Positiva	85	40%	Neutral	2%
d. Indiferente	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	7%
e. Algo Insatisfecho	3	3	Negativa	9	7%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			230			

**10 pregunta: Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso en Andimallas &**

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Alegre y muy satisfech	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. Contento	12	6	Positiva	72	29%	Positiva	55%
c. Bien	11	5	Positiva	55	26%	Neutral	12%
d. Indiferente	5	4	Neutral	20	12%	Negativa	10%
e. Algo Insatisfecho	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	0%
f. Insatisfecho	2	2	Negativa	4	5%		
g. Completamente Insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			227			

**11 pregunta: considera usted que en Andimallas y Andimetales S.A las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo**

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	11	7	Altamente Positiva	77	26%	Altamente Positiva	26%
b. Casi de total acuerdo	13	6	Positiva	78	31%	Positiva	57%
c. acuerdo	11	5	Positiva	55	26%	Neutral	10%
d. indeciso	4	4	Neutral	16	10%	Negativa	7%
e. desacuerdo	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total	1	2	Negativa	2	2%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			234			



VARIABLE COOPERACIÓN

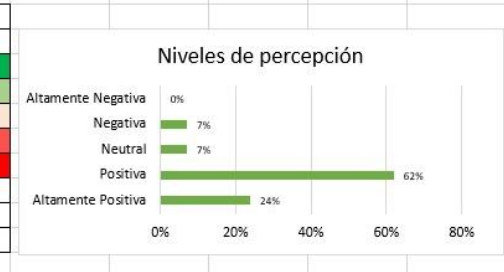
12 Pregunta: La ayuda y colaboración que le brindan sus compañeros durante su jornada laboral es.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Excelente	7	7	Altamente Positiva	49	17%	Altamente Positiva	17%
b. Bueno	25	6	Positiva	150	60%	Positiva	76%
c. Aceptable	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	7%
d. Regular	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	0%
e. Malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Muy Malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pesimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			246	100%		



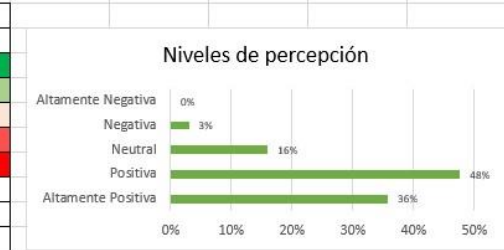
13 Pregunta: usted le ayuda a sus compañeros en desarrollo de su labor.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. Con mucha frecuencia	19	6	Positiva	114	45%	Positiva	62%
c. Periódicamente	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	7%
d. Algunas veces	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	7%
e. Muy de vez en cuando	3	3	Negativa	9	7%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			240			



14 Pregunta: Usted participa y se muestra activo en las reuniones de trabajo que se realiza para el área en la que trabaja.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	15	7	Altamente Positiva	105	36%	Altamente Positiva	36%
b. Con mucha frecuencia	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	48%
c. Periódicamente	5	5	Positiva	25	12%	Neutral	14%
d. Algunas veces	6	4	Neutral	24	14%	Negativa	2%
e. Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			247			



15 Pregunta: Cuando presenta alguna dificultad para el desarrollo de sus labores usted solicita apoyo a sus compañeros con el fin de superar sus dificultades

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	12	7	Altamente Positiva	84	29%	Altamente Positiva	29%
b. Con mucha frecuencia	14	6	Positiva	84	33%	Positiva	48%
c. Periódicamente	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	21%
d. Algunas veces	9	4	Neutral	36	21%	Negativa	2%
e. Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			237			



16 pregunta: usted propone con sus compañeros soluciones grupales, cuando se presentan problemas que afecta el área e la cual usted desempeña sus							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	15	7	Altamente Positiva	105	36%	Altamente Positiva	36%
b. Casi de total acuerdo	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	62%
c. Parcialmente de acuerdo	11	5	Positiva	55	26%	Neutral	2%
d. Indeciso	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	0%
e. Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			254			



17 pregunta: El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es:							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Toda la confianza	7	7	Altamente Positiva	49	17%	Altamente Positiva	17%
b. La suficiente	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	71%
c. Apenas la necesaria	15	5	Positiva	75	36%	Neutral	2%
d. Alguna	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	10%
e. Muy poca	3	3	Negativa	9	7%	Altamente Negativa	0%
f. Casi ninguna	1	2	Negativa	2	2%		
g. Ninguna	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			229			



18 pregunta: Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo son:							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Excelente	6	7	Altamente Positiva	42	14%	Altamente Positiva	14%
b. Bueno	28	6	Positiva	168	67%	Positiva	83%
c. Aceptable	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	2%
d. Regular	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	0%
e. Malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Muy Malo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pesimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			249			



19 pregunta: Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área laboral se solucionan los problemas de trabajo rápidamente:							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. Con mucha frecuencia	22	6	Positiva	132	52%	Positiva	64%
c. Periódicamente	5	5	Positiva	25	12%	Neutral	7%
d. Algunas veces	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	5%
e. Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	1	2	Negativa	2	2%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			244			



VARIABLE LIDERAZGO

Pregunta 20: Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. con mucha frecuencia	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	55%
c. periodicamente	8	5	Positiva	40	19%	Neutral	19%
d. algunas veces	8	4	Neutral	32	19%	Negativa	2%
e. muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			235			



Pregunta 21: Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	7	7	Altamente Positiva	49	17%	Altamente Positiva	17%
b. con mucha frecuencia	19	6	Positiva	114	45%	Positiva	62%
c. periodicamente	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	19%
d. algunas veces	8	4	Neutral	32	19%	Negativa	2%
e. muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			233			



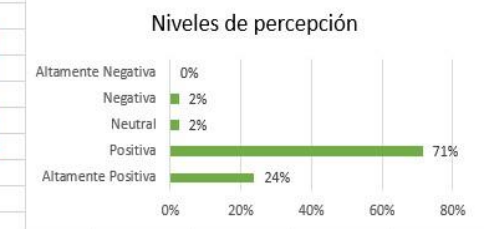
Pregunta 22: Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	9	7	Altamente Positiva	63	21%	Altamente Positiva	21%
b. con mucha frecuencia	25	6	Positiva	150	60%	Positiva	69%
c. periodicamente	4	5	Positiva	20	10%	Neutral	7%
d. algunas veces	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	2%
e. muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			248			



Pregunta 23: Su jefe inmediato le brinda herramientas para que pueda desempeñar las labores que son asignadas a su cargo:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. con mucha frecuencia	18	6	Positiva	108	43%	Positiva	71%
c. periodicamente	12	5	Positiva	60	29%	Neutral	2%
d. algunas veces	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	2%
e. muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			245			



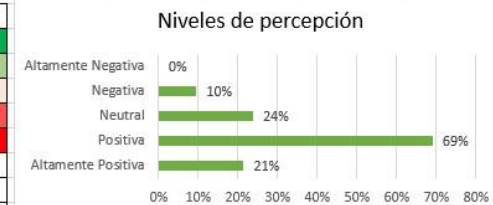
Pregunta 27: Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	5	7	Altamente Positiva	35	12%	Altamente Positiva	12%
b. con mucha frecuencia	16	6	Positiva	96	38%	Positiva	52%
c. periodicamente	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	24%
d. algunas veces	10	4	Neutral	40	24%	Negativa	12%
e. muy de vez en cuando	4	3	Negativa	12	10%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	2%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			215			



Pregunta 24: Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	2	7	Altamente Positiva	14	5%	Altamente Positiva	5%
b. con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	19%	Positiva	40%
c. periodicamente	9	5	Positiva	45	21%	Neutral	29%
d. algunas veces	12	4	Neutral	48	29%	Negativa	19%
e. muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	7%
f. casi nunca	6	2	Negativa	12	14%		
g. nunca	3	1	Altamente Negativa	3	7%		
TOTAL	42			176			



Pregunta 25: La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es:

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Excelente	9	7	Altamente Positiva	63	21%	Altamente Positiva	21%
b. Buena	19	6	Positiva	114	45%	Positiva	69%
c. Aceptable	10	5	Positiva	50	24%	Neutral	10%
d. Regular	4	4	Neutral	16	10%	Negativa	0%
e. Mala	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Muy mala	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pesima	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			243			



Pregunta 26: La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato es:

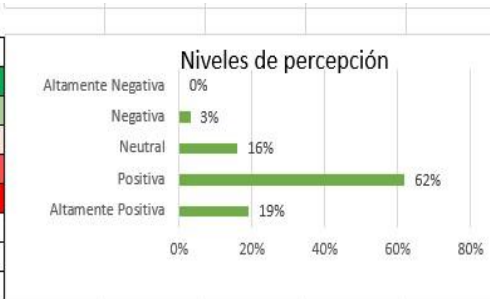
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Excelente	5	7	Altamente Positiva	35	12%	Altamente Positiva	12%
b. Buena	25	6	Positiva	150	60%	Positiva	81%
c. Aceptable	9	5	Positiva	45	21%	Neutral	5%
d. Regular	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	2%
e. Mala	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	0%
f. Muy mala	0	2	Negativa	0	0%		
g. Pesima	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			241			



VARIABLE TOMA DE DECISIONES

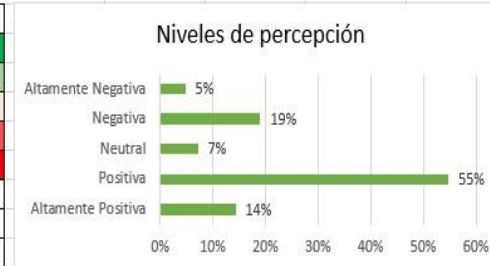
Pregunta 28: Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	8	7	Altamente Positiva	56	19%	Altamente Positiva	19%
b. Casi de total acuerdo	12	6	Positiva	72	29%	Positiva	62%
c. Parcialmente de acuerdo	14	5	Positiva	70	33%	Neutral	5%
d. Indeciso	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	14%
e. Parcialmente en desacuerdo	4	3	Negativa	12	10%	Altamente Negativa	0%
f. Total desacuerdo	2	2	Negativa	4	5%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			222	100%		



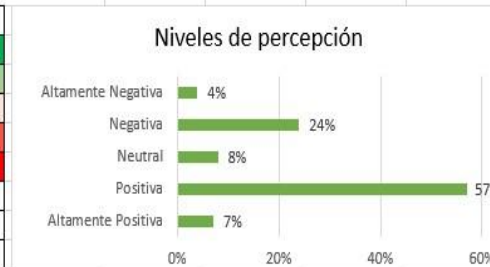
Pregunta 29: En el área de trabajo usted como empleado tiene participación en decisiones laborales que le pueden acarrear más responsabilidades de las asignadas.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	6	7	Altamente Positiva	42	14%	Altamente Positiva	14%
b. Casi de total acuerdo	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	55%
c. Parcialmente de acuerdo	8	5	Positiva	40	19%	Neutral	7%
d. Indeciso	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	19%
e. Parcialmente en desacuerdo	4	3	Negativa	12	10%	Altamente Negativa	5%
f. Casi en total desacuerdo	4	2	Negativa	8	10%		
g. Total desacuerdo	2	1	Altamente Negativa	2	5%		
TOTAL	42			206	100%		



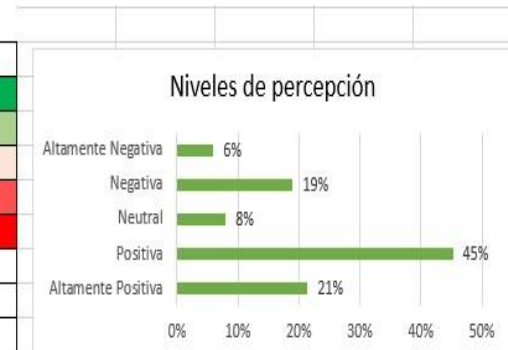
Pregunta 30. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	3	7	Altamente Positiva	21	7%	Altamente Positiva	7%
b. Con mucha frecuencia	17	6	Positiva	102	40%	Positiva	57%
c. Periódicamente	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	5%
d. Algunas veces	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	24%
e. Muy de vez en cuando	4	3	Negativa	12	10%	Altamente Negativa	7%
f. Casi nunca	6	2	Negativa	12	14%		
g. Nunca	3	1	Altamente Negativa	3	7%		
TOTAL	42			193	100%		



Pregunta 31. Las directivas de Andimallas & Andimetales S.A me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	9	7	Altamente Positiva	63	21%	Altamente Positiva	21%
b. Casi de total acuerdo	10	6	Positiva	60	24%	Positiva	45%
c. Parcialmente de acuerdo	9	5	Positiva	45	21%	Neutral	5%
d. Indeciso	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	14%
e. Parcialmente en desacuerdo	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	14%
f. Casi en total desacuerdo	4	2	Negativa	8	10%		
g. Total desacuerdo	6	1	Altamente Negativa	6	14%		
TOTAL	42			196	100%		



Pregunta 32. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.

Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	8	7	Altamente Positiva	56	19%	Altamente Positiva	19%
b. Con mucha frecuencia	13	6	Positiva	78	31%	Positiva	45%
c. Periódicamente	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	24%
d. Algunas veces	10	4	Neutral	40	24%	Negativa	12%
e. Muy de vez en cuando	4	3	Negativa	12	10%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	1	2	Negativa	2	2%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			218	100%		



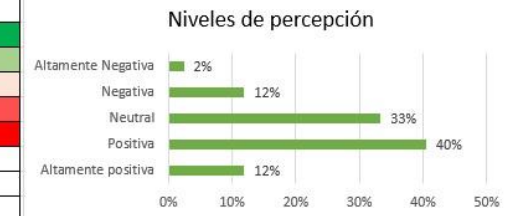
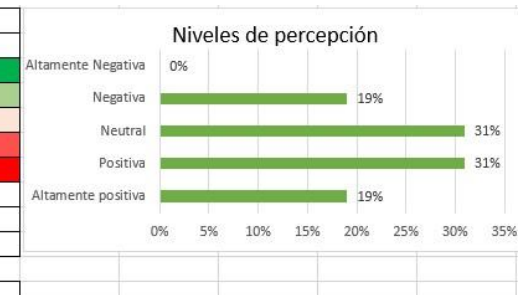
VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

33. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	8	7	Altamente positiva	56	19%	Altamente positiva	19%
b. Con mucha frecuencia	9	6	Positiva	54	21%	Positiva	31%
c. periódicamente	4	5	Positiva	20	10%	Neutral	31%
d. alguna veces	13	4	Neutral	52	31%	Negativa	19%
e. muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	0%
f. casi nunca	6	2	Negativa	12	14%		
g. nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			200	100%		

34. Para su punto de vista es importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	25	7	Altamente positiva	175	60%	Altamente positiva	60%
b. Casi de total acuerdo	9	6	Positiva	54	21%	Positiva	33%
c. Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	12%	Neutral	5%
d. indeciso	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	0%
e. Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	2%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	1	1	Altamente Negativa	1	2%		
TOTAL	42			263	100%		

35. Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	5	7	Altamente positiva	35	12%	Altamente positiva	12%
b. Con mucha frecuencia	10	6	Positiva	60	24%	Positiva	40%
c. periódicamente	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	33%
d. alguna veces	14	4	Neutral	56	33%	Negativa	12%
e. muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	2%
f. casi nunca	3	2	Negativa	6	7%		
g. nunca	1	1	Altamente Negativa	1	2%		
TOTAL	42			199	100%		

36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	9	7	Altamente positiva	63	21%	Altamente positiva	21%
b. Con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	19%	Positiva	31%
c. periódicamente	5	5	Positiva	25	12%	Neutral	33%
d. alguna veces	14	4	Neutral	56	33%	Negativa	10%
e. muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	5%
f. casi nunca	3	2	Negativa	6	7%		
g. nunca	2	1	Altamente Negativa	2	5%		
TOTAL	42			203	100%		

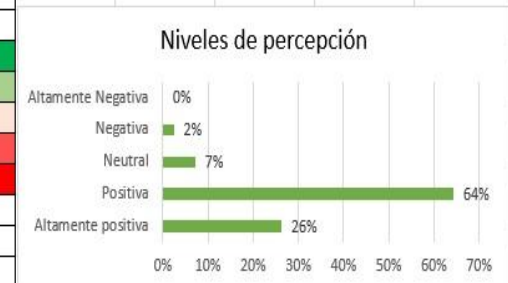
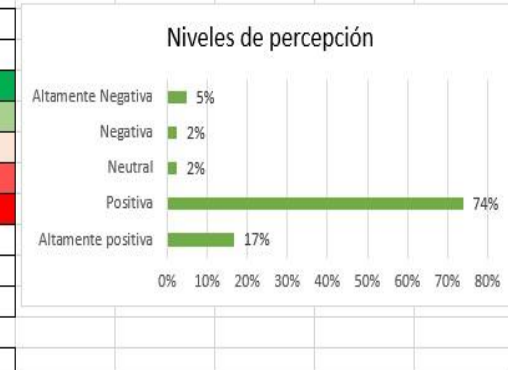
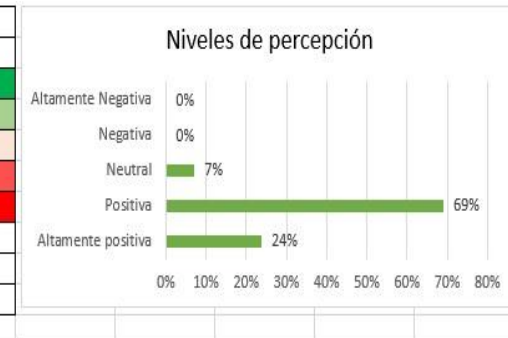


VARIABLE MOTIVACIÓN

37. El trabajo que realiza le hace sentir:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y satisfecho	10	7	Altamente positiva	70	24%	Altamente positiva	24%
b. Contento	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	69%
c. Bien y le agrada	14	5	Positiva	70	33%	Neutral	7%
d. indiferente	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	0%
e. Algo insatisfecho	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		
g. completamente insatisfec	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			242	100%		

38 El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña:							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	7	7	Altamente positiva	49	17%	Altamente positiva	17%
b. Casi de total acuerdo	18	6	Positiva	108	43%	Positiva	74%
c. Parcialmente de acuerdo	13	5	Positiva	65	31%	Neutral	2%
d. indeciso	1	4	Neutral	4	2%	Negativa	2%
e. Parcialmente en desac	1	3	Negativa	3	2%	Altamente Negativa	5%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	2	1	Altamente Negativa	2	5%		
TOTAL	42			231	100%		

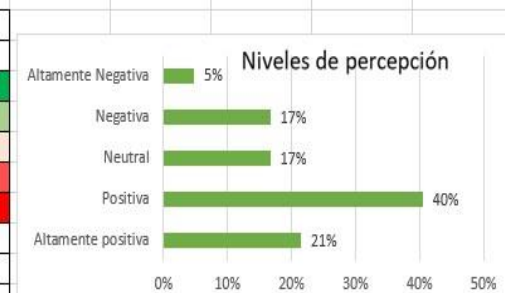
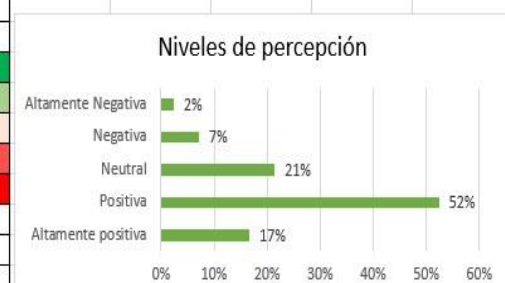
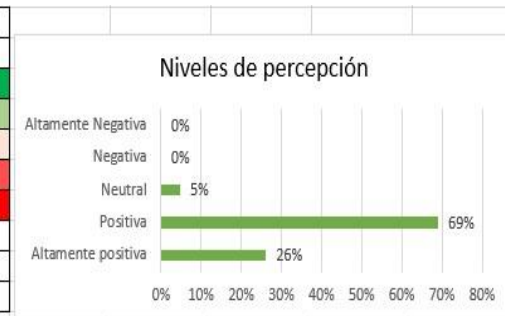
39. Cómo se siente al trabajar para Andimallas & Andimetales S.A							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepcion	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Alegre y satisfecho	11	7	Altamente positiva	77	26%	Altamente positiva	26%
b. Contento	13	6	Positiva	78	31%	Positiva	64%
c. Bien y le agrada	14	5	Positiva	70	33%	Neutral	7%
d. indiferente	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	2%
e. Algo insatisfecho	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. insatisfecho	1	2	Negativa	2	2%		
g. completamente insatisfec	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			239	100%		



40. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Totalmente de acuerdo	11	7	Altamente positiva	77	26%	Altamente positiva	26%
b. Casi de total acuerdo	19	6	Positiva	114	45%	Positiva	69%
c. Parcialmente de acuerdo	10	5	Positiva	50	24%	Neutral	5%
d. indeciso	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	0%
e. Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			249	100%		

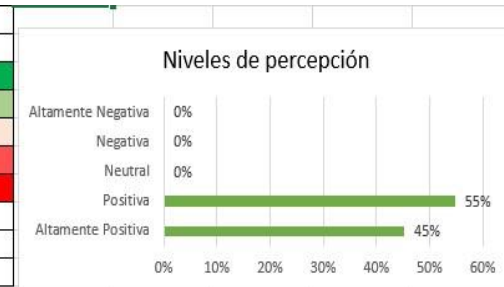
41 Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	7	7	Altamente positiva	49	17%	Altamente positiva	17%
b. Con mucha frecuencia	15	6	Positiva	90	36%	Positiva	52%
c. periódicamente	7	5	Positiva	35	17%	Neutral	21%
d. alguna veces	9	4	Neutral	36	21%	Negativa	7%
e. muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	5%	Altamente Negativa	2%
f. casi nunca	1	2	Negativa	2	2%		
g. nunca	1	1	Altamente Negativa	1	2%		
TOTAL	42			219	100%		

42. Tiene usted conocimiento de los resultados de evaluación que realiza su jefe inmediato con otros jefes respecto a su labor							
Respuesta	Cant. de respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepcion	%
a. Siempre	9	7	Altamente positiva	63	21%	Altamente positiva	21%
b. Con mucha frecuencia	11	6	Positiva	66	26%	Positiva	40%
c. periódicamente	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	17%
d. alguna veces	7	4	Neutral	28	17%	Negativa	17%
e. muy de vez en cuando	5	3	Negativa	15	12%	Altamente Negativa	5%
f. casi nunca	2	2	Negativa	4	5%		
g. nunca	2	1	Altamente Negativa	2	5%		
TOTAL	42			208	100%		

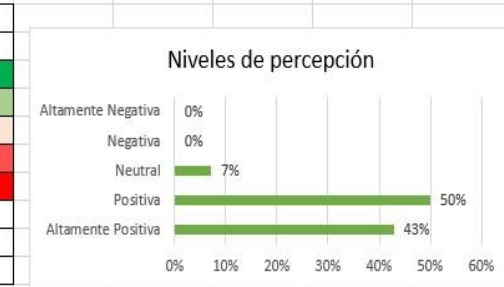


VARIABLE CONTROL

Pregunta 43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Totalmente de acuerdo	19	7	Altamente Positiva	133	45%	Altamente Positiva	45%
b. Casi de total acuerdo	17	6	Positiva	102	40%	Positiva	55%
c. Parcialmente de acuerdo	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	0%
d. Indeciso	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e. Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Casi en total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g. Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			265	100%		



Pregunta 44. El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que usted realiza.							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Siempre	18	7	Altamente Positiva	126	43%	Altamente Positiva	43%
b. Con mucha frecuencia	17	6	Positiva	102	40%	Positiva	50%
c. Periódicamente	4	5	Positiva	20	10%	Neutral	7%
d. Algunas veces	3	4	Neutral	12	7%	Negativa	0%
e. Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g. Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			260	100%		



Pregunta 45. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es							
Respuesta	Cant de Respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a. Excelente	10	7	Altamente Positiva	70	24%	Altamente Positiva	24%
b. Bueno	23	6	Positiva	138	55%	Positiva	69%
c. Aceptable	6	5	Positiva	30	14%	Neutral	5%
d. Regular	2	4	Neutral	8	5%	Negativa	2%
e. Malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f. Muy malo	1	2	Negativa	2	2%		
g. Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	42			248	100%		

