

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA MEDICION DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN “CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S.” EN
PUERTO TEJADA, CAUCA**

JUAN JOSÉ GÓMEZ QUIÑONES

201961254

JUAN DAVID VANEGAS JIMÉNEZ

201961114

**UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2025**

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA MEDICION DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN “CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S.” EN
PUERTO TEJADA, CAUCA**

JUAN JOSÉ GÓMEZ QUIÑONES

JUAN DAVID VANEGAS JIMÉNEZ

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

ANDREA MOSQUERA GUERRERO

Magister en Ciencias de la Organización

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2025**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca, para optar al título de Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, 22 de octubre de 2025

Este trabajo lo dedico a mi familia en general, por su apoyo incondicional y haber estado junto a mí, creyendo en mis habilidades, capacidades, fortalezas y disciplina, y ser testigos de cada momento que he vivido a lo largo de este camino.

También, me reconozco por tener la fortaleza, actitud y ganas de superarme, cumpliendo cada meta propuesta dentro de este proceso de formación.

Juan David Vanegas Jiménez

Este logro no habría sido posible sin el acompañamiento, la confianza y el amor de las personas que han estado presentes en este camino las cuales quiero resaltar como lo es mi mama y mi abuela.

Juan José Gómez Quiñones

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento al Universo, a mis guías, y a todas las personas e instituciones que me han apoyado no sólo en la realización de este trabajo de grado sino en mi formación como profesional en Administración de Empresas.

En primer lugar, a mis padres Wilmer y Marlenny, a mi hermano Andrés, por su amor, paciencia, entrega y apoyo incondicional en cada paso de este proceso.

A nuestra tutora, Andrea Mosquera Guerrero, por su valiosa guía, sabios consejos y dedicación en cada etapa de la investigación. Así también a la profesora Alba Lucía Cifuentes por el apoyo y acompañamiento como coordinadora de programa a lo largo de este proceso de formación.

También agradezco a la Universidad del Valle, sede Norte del Cauca, y a sus empleados, por brindarnos los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

Finalmente, agradezco a Mayeisy Cárdenas, José Daniel Ordoñez y Juan José Gómez, mis compañeros y amigos del pregrado, por ser un pilar fundamental para llevar a cabo esta formación académica y personal, pero en especial a Juan José con quien tuve el privilegio de realizar este trabajo como logro final de un proceso de años de compañerismo, amistad y complicidad.

Juan David Vanegas Jiménez

Agradezco profundamente a mi familia, por ser mi motor y mi refugio. Gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí incluso en los momentos en que yo dudaba, y por acompañarme con palabras, gestos y silencios llenos de comprensión. Cada paso que di estuvo marcado por su presencia, su paciencia y su amor.

Me reconozco también a mí mismo por la fuerza interior que me ha sostenido en los momentos de dificultad, por la disciplina y la determinación que me impulsaron a seguir adelante. Este trabajo es también un reflejo de mi crecimiento personal, del compromiso adquirido conmigo mismo desde el momento en el que inicie la carrera y del deseo constante de superarme.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia en general, a la vida, a mi padre en lo más profundo de mi corazón y a todas aquellas personas que aportado y que han guiado mi camino durante este proceso. Cada paso, cada

dificultad y obstáculo y cada logro en esta etapa ardua donde instituciones como la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca a dejado una huella en mi formación personal y profesional donde siempre me dieron la mano y sacaron lo mejor en cada entorno laboral y profesional.

En primer lugar, agradezco de corazón a mis padres, Zoraida Estelia y Julia Andrea a mi hermana Samantha que, a pesar de su corta edad expreso todo su apoyo, amor y fortaleza en los momentos difíciles y por ser mi mejor amiga en todo momento. Gracias por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba de mi potencial y por brindarme todo su apoyo para alcanzar este gran sueño.

A la profesora y tutora Andrea Mosquera Guerrero, por su compromiso, orientación y acompañamiento en cada fase de este trabajo. Su experiencia y sabiduría fueron fundamentales para mantener el rumbo con claridad y confianza.

Mi gratitud también para la Universidad del Valle, sede Norte del Cauca, por abrirme las puertas a una educación de calidad, y a cada uno de sus empleados por su trabajo, dedicación y compañerismo dentro de mi etapa laboral en la anterior mencionada que hicieron posible la realización de esta investigación.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y amigos del pregrado, Juan David Vanegas Jiménez, José Daniel Ordoñez y Mayeisy Cárdenas Cabrera. Gracias por compartir conmigo no sólo conocimientos, sino experiencias, risas, esfuerzos y metas comunes.

Esta parte y no menos importante a mi compañero Juan David Vanegas, con quien tuve el privilegio de desarrollar mi etapa universitaria y este trabajo de grado; ha sido un compañero leal, un amigo invaluable e inigualable, y parte esencial de este recorrido que hoy culmina con orgullo y gratitud tanto así a él como a esta etapa finalizada.

Juan José Gómez Quiñones

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRAC	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3. SISTEMATIZACION DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. ESTADO DEL ARTE	22
4.2. MARCO TEÓRICO	24
4.3. MARCO CONCEPTUAL	30
4.4. MARCO CONTEXTUAL	33
4.4.1. Misión, Visión y Organigrama	33
4.4.2. Reseña histórica	34
4.4.3. Población	36
4.4.4. Geografía	40
4.5. MARCO LEGAL	40
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
5.1. DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
5.2.1. Instrumentos	47

5.2.2. Procedimiento	47
6. DIAGNÓSTICO DE CM LADRILLERA SAN BENITO SAS	49
6.1. ANÁLISIS EXTERNO	49
6.1.1. Entorno político y legal	49
6.1.1. Entorno tributario	52
6.1.1.2. Entorno sociocultural	54
6.1.1.3. Entorno tecnológico	56
6.1.1.4. Entorno ambiental	57
6.1.1.5. Entorno económico	60
6.1.2. Análisis Interno	63
6.1.2.1. Capacidad de talento humano	63
6.1.2.2. Capacidad Directiva	65
6.1.2.3. Capacidad Competitiva	66
6.1.2.4. Capacidad Tecnológica	68
6.1.2.5. Capacidad Financiera	69
6.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	72
6.1.3.1. Fortalezas (Factores Internos - Positivos)	72
6.1.3.2. Oportunidades (Factores Externos - Positivos)	72
6.1.3.3. Debilidades (Factores Internos - Negativos)	73
6.1.3.4. Amenazas (Factores Externos - Negativos)	73
7. CARACTERIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN MUESTRA	75
8. ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES DE UN MODELO APLICABLE PARA LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S. EN PUERTO TEJADA (CAUCA).	83
8.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS	83
8.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	84

8.3. PROCESO DE APLICACIÓN Y ANÁLISIS	84
8.4. CICLO DE MEJORA CONTINUA	84
9. PLAN DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CM LADRILLERA SAN BENITO SAS	86
10. CONCLUSIONES	88
11. RECOMENDACIONES	90
11.1. PARA CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S.	90
11.2. PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	90
11.3. PARA LA SOCIEDAD Y LA ACADEMIA	91
REFERENCIAS	92
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores para un clima organizacional plenamente gratificante	27
Tabla 2. Variables del Instrumento	46
Tabla 3. Variación del PIB en los diferentes sectores económicos	61
Tabla 4. MEFE CM Ladrillera San Benito SAS	62
Tabla 5. MEFI CM Ladrillera San Benito SAS	71
Tabla 6. Plan de mejora y seguimiento	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama CM Ladrillera San Benito S.A.S.	34
Figura 2. Catálogo de Productos	36
Figura 3. Demografía Puerto Tejada, Cauca.	37
Figura 4. Pirámide poblacional por edades Puerto Tejada	37
Figura 5. Distribución étnica Puerto Tejada	38
Figura 6. Población Estudiantil Puerto Tejada.	39
Figura 7. Población Apta Sistema Educativo	39
Figura 8. Ubicación CM Ladrillera San Benito S.A.S	40
Figura 9. Fórmula para definir muestra.	45
Figura 10. Definición de Muestra	45
Figura 11. Caracterización de datos del RUT CM Ladrillera San Benito SAS	54
Figura 13. Dimensión Objetivos	77
Figura 14. Dimensión Cooperación	78
Figura 15. Dimensión Liderazgo	79
Figura 16. Dimensión Relaciones interpersonales	80
Figura 17. Dimensión Motivación	81
Figura 18. Dimensión Control	82

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Autorización de Acceso a información	99
Anexo B. Bosquejo Instrumento de Medición de Clima Laboral	100

RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática de la alta rotación de personal en la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S., ubicada en Puerto Tejada, Cauca, la cual carecía de una herramienta sistemática para diagnosticar su clima organizacional. El objetivo principal fue formular un modelo de medición del clima aplicable al contexto específico de la compañía. Para ello, se empleó una metodología de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, que combinó un análisis estratégico del entorno externo (PESTEL) e interno (PCI), y la aplicación de un instrumento de medición adaptado del IMCOC a una muestra representativa de los colaboradores.

El diagnóstico reveló un clima organizacional de marcados contrastes: por un lado, se identificaron fortalezas significativas como la alta calidad del producto, una notable resiliencia ante la incertidumbre del sector y una percepción positiva del liderazgo directo. Por otro lado, emergieron debilidades críticas que afectan directamente el ambiente laboral, principalmente una profunda desmotivación asociada a la insatisfacción salarial y la falta de reconocimiento, una débil cooperación entre pares, y la ausencia de programas de formación y desarrollo. Como resultado, se estructuró y propuso un modelo de medición del clima organizacional compuesto por cuatro fases cíclicas: fundamentación teórica, instrumento de medición, proceso de aplicación y análisis, y un ciclo de mejora continua. El estudio concluye que, si bien la empresa posee una sólida base operativa, las deficiencias en la gestión del talento humano representan un riesgo estratégico, validando el modelo propuesto como una herramienta esencial para transformar el clima laboral en una ventaja competitiva sostenible.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Modelo de Medición, Diagnóstico Estratégico, Rotación de Personal, Motivación, Sector Construcción.

ABSTRAC

This research addresses the high staff turnover issue at the company CM Ladrillera San Benito S.A.S., located in Puerto Tejada, Cauca, which lacked a systematic tool to diagnose its organizational climate. The main objective was to formulate a climate measurement model applicable to the company's specific context. A descriptive-explanatory methodology with a mixed-methods approach was employed, combining a strategic analysis of the external (PESTEL) and internal (PCI) environments with the application of a measurement instrument adapted from the IMCOC to a representative sample of employees.

The diagnosis revealed an organizational climate of stark contrasts: on one hand, significant strengths were identified, such as high product quality, remarkable resilience to sector uncertainty, and a positive perception of direct leadership. On the other hand, critical weaknesses emerged that directly affect the work environment, mainly deep demotivation associated with wage dissatisfaction and lack of recognition, weak peer cooperation, and the absence of training and development programs. As a result, an organizational climate measurement model was structured and proposed, comprising four cyclical phases: theoretical foundation, measurement instrument, application and analysis process, and a continuous improvement cycle. The study concludes that while the company possesses a solid operational base, deficiencies in human talent management represent a strategic risk, thus validating the proposed model as an essential tool to transform the organizational climate into a sustainable competitive advantage.

Keywords: Organizational Climate, Measurement Model, Strategic Diagnosis, Staff Turnover, Motivation, Construction Sector.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la historia de las organizaciones se le ha dado mayor importancia a ejercer la actividad comercial dentro de las mismas, sin embargo, en último siglo se han presentado nuevos modelos de administración que le dan un sentido de humanización al proceso productivo, recalcando la importancia del recurso humano y su aporte dentro del mismo. Los análisis de clima organizacional toman en cuenta medidas que corresponden al comportamiento interno de la misma y particularmente del recurso humano.

Mayo (1972) consideró que para medir la productividad de un empleado no solo se debe tener en cuenta las capacidades físicas y mentales, también, que la eficacia está dada implícitamente por sus relaciones sociales. De dicha investigación surgieron bases para áreas de sociología industrial y psicología organizacional dando origen así a la muy conocida Teoría de las Relaciones Humanas. Así mismo, argumentó que esta teoría surgió como la necesidad de luchar contra la deshumanización del trabajo y desarrolló con sus colegas la primera aplicación del método científico en los estudios realizados a las personas en su ambiente laboral dando esto un argumento a lo planteado anteriormente.

Los cambios de los paradigmas organizacionales sobre el manejo del personal de las empresas tienen repercusiones en su estructura, dado que se permite de cierta manera una comunicación abierta, como consecuencia el cliente interno se siente reconocido y valorado.

Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) reconocen la dificultad de la administración de hoy, al identificar que la dirección del recurso humano es esencial para lograr eficiencia y eficacia, conseguir estándares de calidad y productividad, ya que las personas forman parte fundamental de toda implementación de un sistema de gestión de calidad y en todo el proceso productivo y comercial de las mismas.

Ramos Moreno, (2007) se planteó una pregunta bastante interesante “¿Podemos ser competitivos en términos económicos y de forma simultánea ser responsables socialmente?” a lo que dentro de su investigación concluye que si es posible teniendo en cuenta ventajas competitivas basadas en excelencia y su funcionamiento según RSC (Responsabilidad Social Corporativa) tales como: apoyo respeto a los derechos humanos, excluir cualquier forma de trabajo forzado, abolir el trabajo infantil, entre otras. Este tipo de investigaciones son las que de forma científica han demostrado con resultados que la fuerza laboral es necesaria y valiosa en cualquier tipo de actividad comercial y que el hombre como ser integral no puede separarse de manera completa de sus sentimientos

y entornos particulares al vincularse con una organización bajo la modalidad de colaborador, las organizaciones de la actualidad han desarrollado múltiples técnicas para mantener su recurso humano en las mejores condiciones laborales posibles para así, conservarla y motivarse según los objetivos estratégicos planteados por cada compañía.

Los indicadores de clima organizacional son en medida un examen interno sobre el estado de salud de las organizaciones, que genera alertas y posibles mejoras puntuales según los análisis de las muestras obtenidas. El clima organizacional es un conjunto de condiciones ambientales, sociales y psicológicas en las cuales se desarrolla una función. Hay estudios que demuestran que un nivel de satisfacción del cliente interno influye directamente en la productividad de la actividad que realice cada funcionario. Una buena formulación de indicador de clima organizacional puede arrojar variables sobre los colaboradores tales como: satisfacción salarial, relaciones entre colegas, condiciones del puesto de trabajo, carga laboral y en sus respectivas medidas correctivas en caso tal de ser necesario.

Randstad, es una empresa que se encuentra en varios países y se especializa en la contratación y manejo de personal para distintas organizaciones y uno de sus servicios prestados es precisamente tercerizar la medición del clima laboral, en su último informe del año 2022 manifiesta que un 47% de los candidatos en España prefieren buscar un trabajo en empresas que destaquen por tener un buen ambiente laboral, que un 41 % de los trabajadores consideran que tener un buen ambiente laboral es una razón fundamental para permanecer en su puesto de trabajo. Manifiesta en su artículo cinco razones por las cuales un empleado desea conservar su trabajo en orden jerárquico: salario atractivo y beneficios sociales (69%), buena conciliación laboral-personal (65%), ambiente de trabajo agradable (63%), seguridad laboral (61%) y desarrollo profesional (54%).

Esta investigación se realizó en “CM Ladrillera San Benito S.A.S.” ubicada en Puerto Tejada, Cauca, la mencionada organización tiene como objeto producir y comercializar productos de mampostería en arcilla, debido al mismo proceso de producción es de amplio conocimiento que las condiciones laborales por sí mismas son difíciles, no alcanzan a ser extremas, pero con el proceso de observación realizado durante la investigación se identifican condiciones físicas como exceso de polvo, calor, carbonilla que pueden generar molestias en los colaboradores de la misma. El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional -NIOSH-, (2014), manifiesta que el polvo respirable generado por la minería de carbón respirable representa graves riesgos para la salud de los trabajadores, pudiendo causar enfermedades pulmonares incapacitantes y potencialmente mortales como la neumoconiosis de los mineros de carbón y la silicosis. Estas enfermedades pueden manifestarse tras años de exposición y presentar síntomas como tos, dificultad para respirar y complicaciones cardíacas. A pesar de los esfuerzos regulatorios para limitar la exposición al polvo, los casos de neumoconiosis de los mineros de carbón han aumentado

desde finales de 1999, posiblemente debido a una mayor exposición a la sílice. No existe cura para estas enfermedades, por lo que la prevención y la vigilancia continua son fundamentales para proteger la salud de los trabajadores.

Se pudo identificar que, en la organización en áreas como mantenimiento y almacén presentan rotación alta de su personal, cuyas causas no han sido especificadas, ni identificadas, variables que esta investigación plantea describir para beneficio de la misma compañía y sus colaboradores. María del Rosario Arias Vásquez, Gerente CM Ladrillera San Benito SAS manifestó “durante el proceso de recolección de información que estas áreas particularmente en los últimos 4 años han tenido una rotación de 5 personas para almacenista y 3 personas para el cargo de jefe de mantenimiento” (Entrevista personal, realizada febrero de 2025).

La empresa “CM Ladrillera San Benito S.A.S.” no cuenta en la actualidad con un indicador que pueda medir el nivel de satisfacción del cliente interno con las condiciones laborales que brinda la organización a sus colaboradores, por ende, la información previa a esta investigación es inexistente, los factores mencionados anteriormente pueden influir directamente en la rotación de personal y los costos que el proceso de contratación puede traer a la compañía, por lo tanto se realiza la recomendación de ejecutar la medición del clima organizacional con una periodicidad anual para obtener información actualizada de la percepción directamente de su personal (revisar apartado 11.1.). La iniciativa que motiva esta investigación es la necesidad de brindar a la empresa la información sobre la actitud y el rendimiento de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo en las diferentes áreas de esta, surgiendo la necesidad de estructurar y aplicar un modelo respecto al clima laboral en la organización objeto de la investigación.

Estos argumentos presentados hacen posible plantear la pregunta de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA SE INVESTIGACIÓN

¿Cómo será el modelo para la medición del clima organizacional en CM Ladrillera San Benito S.A.S. de Puerto Tejada, Cauca?

La situación problemática descrita se puede sistematizar a través de una cadena de causa y efecto. La causa raíz es la inexistencia de un modelo de medición del clima organizacional. Esta ausencia provoca una falta de datos estructurados sobre las percepciones y el nivel de satisfacción de los colaboradores. Como consecuencia, la dirección carece de la información necesaria para identificar y gestionar proactivamente los factores que inciden en el ambiente laboral, lo que deriva en un desconocimiento de las causas de la alta rotación de personal en

áreas críticas. El efecto final de esta cadena es un impacto negativo en la organización, manifestado en sobrecostos operativos asociados a los constantes procesos de reclutamiento y capacitación, así como en una potencial disminución de la productividad y la moral del equipo (SHRM, 2022).

1.3. SISTEMATIZACION DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual y las percepciones generales que configuran el clima organizacional en CM Ladrillera San Benito S.A.S.?,
- ¿Cuáles son los factores críticos que, a partir del diagnóstico, se identifican como determinantes positivos y negativos en el clima organizacional de la empresa?
- ¿Cómo deben estructurarse los componentes de un modelo de medición para que este sea teóricamente robusto y pragmáticamente aplicable al contexto de la organización?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un modelo para la medición del clima organizacional aplicable a CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S. en Puerto Tejada, Cauca.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional en CM Ladrillera San Benito S.A.S. de Puerto Tejada, Cauca.
- Caracterizar los factores críticos sobre el clima organizacional para la aplicación a CM Ladrillera San Benito S.A.S. del municipio de interés.
- Estructurar los componentes de un modelo aplicable para la medición del clima laboral en CM Ladrillera San Benito S.A.S., Puerto Tejada, Cauca.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una competencia cada vez más feroz y a la necesidad de mantener a su personal motivado y comprometido para alcanzar sus objetivos, convirtiendo al clima laboral en un factor determinante para el bienestar de los empleados y el éxito de una empresa. En este contexto, se planteó la necesidad de investigar y analizar el clima laboral de la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S., dedicado a la producción y comercialización de ladrillos de arcilla, con el propósito de comprender mejor las condiciones de trabajo, las percepciones de los empleados y su impacto en la productividad y retención de talento.

Para enfrentar este desafío, el estudio se apoyó en teorías que resaltan la gran importancia del clima organizacional. Ramos Moreno (2012) lo considera un aspecto vital que afecta directamente la eficiencia y el desarrollo de los empleados. Gestionarlo bien es clave para retener al personal, algo que Velásquez (2022) ve como crítico, pues argumenta que la gente no se queda solo por el sueldo, sino también por el ambiente y las posibilidades de crecer. Además, la conexión entre un buen clima y mejores resultados está demostrada: Sotelo Esef y Figueroa Gonzáles (2017) encontraron que cuando los empleados perciben un ambiente positivo, la calidad del servicio mejora notablemente.

La relevancia de estas teorías se vuelve especialmente práctica al considerar que CM Ladrillera San Benito S.A.S. no contaba con una forma sistemática de medir su clima interno. Tanto Álvarez Londoño (1993) como Peiró (2021) están de acuerdo en que un buen ambiente laboral es esencial para que una empresa funcione bien, afectando la satisfacción y la productividad. Por eso, diseñar un indicador era necesario: para obtener datos confiables sobre cómo se sienten los empleados. Este enfoque ya ha probado ser útil en contextos similares, como lo muestra el estudio de Pulido (2017) en otra ladrillera colombiana.

Crear este indicador no buscaba únicamente mejorar la eficiencia. También respondía a un interés genuino por el bienestar del personal. Sabemos que un ambiente laboral positivo favorece la satisfacción, cuida la salud física y mental, y fortalece el sentido de pertenencia. Estos elementos son clave para retener a los empleados y evitar los altos costos que implica la rotación constante. Por estas razones, investigar el clima laboral en esta ladrillera era fundamental, no solo para la empresa, sino también para entender cómo mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y, con ello, asegurar el éxito a largo plazo.

Para llevar a cabo este estudio de forma rigurosa, se optó por un diseño descriptivo-explicativo que combinó métodos (enfoque mixto). Se revisaron documentos y se aplicaron encuestas estructuradas para recolectar datos detallados. Considerando que el personal es vital en la producción de ladrillos,

era indispensable conocer sus percepciones. Esto implicó evaluar su bienestar, detectar posibles problemas (como estrés o mala comunicación) y entender cómo el clima afectaba la productividad y la calidad del producto final. Después de todo, un ambiente positivo suele traducirse en mayor eficiencia y menos errores.

El verdadero valor de haber usado esta metodología se ve reflejado en la etapa final del trabajo. Aquí, las conclusiones obtenidas a partir de los datos sirvieron de base para proponer acciones concretas. Se plantearon recomendaciones específicas para mejorar el clima, se reflexionó sobre cómo estas podrían influir en la cultura de la empresa y se destacó la necesidad de hacer un seguimiento constante. Este último punto es clave para asegurar que las mejoras perduren y se ajusten si las circunstancias de la empresa cambian.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se relaciona una compilación de información obtenida en investigaciones realizadas bajo la misma línea a nivel internacional, nacional y local, esto con el fin de abordar el tema de una forma más clara, conocer su avance y las tendencias de este.

En el panorama internacional, se identificaron trabajos como el de Sánchez, Betancourt y Falcon (2012) que marcan algunos factores claves identificables en el diseño de un indicador de clima laboral, descrito dentro de su investigación en una empresa de turismo mencionando que el crecimiento continuo del turismo subraya la importancia de una organización coherente y eficaz tanto en la producción como en el consumo de servicios. Manifiestan que es esencial estudiar y fortalecer el comportamiento laboral para mejorar el servicio ofrecido. El desarrollo organizacional se centra en adaptar la estructura y la cultura de una organización para responder a los cambios en el mercado, la tecnología y los desafíos emergentes. Sin embargo, muchas organizaciones priorizan los recursos materiales y la tradición sobre el desarrollo del talento humano. El progreso de las organizaciones depende, en última instancia, del papel fundamental de los recursos humanos y de la cultura organizacional en la promoción de la efectividad y el mejoramiento continuo.

En su momento, Paucar y Kleber (2021) han hablado en su investigación que en un entorno de competencia y cambios constantes debido a la crisis, las empresas, especialmente en la construcción, buscan mejorar el clima organizacional para aumentar la productividad. Investigaciones que estos consultaron muestran que un ambiente laboral positivo puede incrementar el rendimiento hasta un 30%. La pandemia ha incrementado estos desafíos, pero el sector de la construcción ha mostrado cierta resistencia ya que es una labor exclusivamente física. El estudio propuesto en el distrito de Chimbote busca analizar y mejorar el clima organizacional en empresas constructoras, reconociendo su relevancia para el rendimiento y la satisfacción laboral, con objetivos específicos para comprender mejor la estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones, estándares y conflictos.

En el contexto internacional del sector constructor actual se ha concluido que el clima organizacional está fuertemente determinado por dimensiones específicas como la cultura de seguridad, la salud ocupacional y la satisfacción en general del cliente interno. La investigación demuestra que un ambiente laboral adverso en esta industria conduce a una menor adaptación del personal y a consecuencias negativas para la salud física y psicológica, lo que subraya la necesidad de que las empresas del sector den mayor prioridad a las estrategias

de bienestar que vayan más allá de la motivación, enfocándose activamente en la prevención de riesgos y la seguridad del colaborador como lo mencionan Chica-Mesa et al (2025).

Respecto a las investigaciones de índole nacional se pueden destacar trabajos como el de Erazo Josa, y Paredes Cerón; (2018) quienes mencionan en su documento que la mejora en la incorporación de los elementos del recurso humano en la gestión de riesgos psicosociales implica una consideración profunda de diversos aspectos que abarcan desde el ambiente laboral hasta cómo la cultura organizacional influye en el desempeño de los empleados para alcanzar metas específicas. Es un proceso que demanda no solo estrategias efectivas, sino también una atención meticulosa a los detalles que pueden moldear el entorno laboral y las interacciones entre los colaboradores.

Mientras tanto, Alomía Mancilla y Angulo Góngora (2018) agregan que en la empresa objeto de su estudio se diferencia en el mercado local por su enfoque en la calidad y la integración de áreas para lograr sus objetivos. A pesar de enfrentar desafíos debido a la competencia en la región, posee un potencial de crecimiento significativo respaldado por servicios de entrega a domicilio y una base constante de clientes. Sin embargo, la medición del clima organizacional revela deficiencias varias, especialmente en áreas como retroalimentación entre los diferentes niveles de jerarquía organizacional y en el desarrollo personal. Esto sugiere que los empleados no se sienten escuchados ni ven oportunidades claras de progreso dentro de la organización. Aunque la estabilidad laboral está presente, el liderazgo autocrático y la falta de interés limitan el compromiso de los empleados, reflejado en una alta rotación de nuevos contratados. La falta de participación de los empleados en la toma de decisiones refuerza un enfoque de liderazgo autocrático, lo que a su vez dificulta el progreso y el compromiso de los trabajadores. A pesar de ofrecer beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados, la organización enfrenta desafíos en la comunicación y la toma de decisiones, lo que contribuye a un ambiente laboral poco inclusivo y con limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

Ahora bien, Riascos Candelo, (2016) relata que en el contexto de las organizaciones operadoras portuarias del distrito de Buenaventura, se identificaron factores preocupantes como el egocentrismo, la falta de comunicación y el desorden interno de los colaboradores. Es menester subrayar la necesidad de eliminar o reducir estas prácticas para fomentar un clima organizacional más saludable y productivo. Además, se evidencia una falta de interés por parte de los líderes en el clima organizacional, lo que puede agravar aún más la situación.

Relacionado con esto Ibáñez Elam (2014) dentro de la evaluación realizada del clima organizacional en HORA LTDA descubrió diversos factores que impactan la motivación y satisfacción de los empleados, incluyendo el ausentismo y la

rotación en el año 2013. Para tratar esos problemas, propusieron un plan de acción realista y basado en las necesidades detectadas, con el objetivo de mejorar el clima laboral, reducir la rotación y el ausentismo, también garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción.

Ahora bien, Olaz (2013) comenta que es crucial comprender que el clima laboral es un proceso dinámico y cambiante, más no un estado estático. Mantener o mejorar un clima laboral adecuado es importante para evitar que el ambiente se vuelva "tóxico". Este enfoque requiere una comprensión profunda de los cambios internos de la empresa y su impacto en su posición en el mercado actual. En última medida, un proceso continuo de adaptación y mejora es fundamental para mantener la competitividad de la empresa a largo plazo.

Vale la pena destacar una investigación que se ubica dentro del sector particular de la producción y comercialización de ladrillos, en su trabajo Pulido Pérez; y Álvarez Umaña, (2017) se concentran en comprender y mejorar el clima laboral de una empresa ubicada en Combita, Boyacá. Esta investigación destaca la relevancia del factor humano en el contexto empresarial, reconociendo que el bienestar y la motivación de los colaboradores son fundamentales para el éxito de cualquier organización. En ella proponen un análisis detallado del clima laboral actual para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo más positivo y productivo. En paralelo, se examina el panorama general de la industria ladrillera en Colombia, señalando su importancia económica y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. A pesar de los retos económicos, se observa una estabilidad relativa en el sector, así como oportunidades de crecimiento y expansión. Además, menciona algunos esfuerzos para fortalecer la industria ladrillera a nivel regional, destacando iniciativas para mejorar la competitividad y aumentar las cifras de la compañía.

Todo esto ha dado pie a la justificación de esta investigación, en donde, identificar los factores de riesgo que puedan alterar el indicador en desarrollo (cuando existe) va a ser fundamental para determinar la rotación y satisfacción del cliente interno de la organización CM Ladrillera San Benito S.A.S., teniendo en cuenta que la ausencia de un indicador para medir la estos factores en la organización da valor a la misma investigación, ya que la falta de información sobre las condiciones laborales podría afectar directamente la rotación de personal y los costos asociados.

4.2. MARCO TEÓRICO

Peiró (2021), en su artículo, expresa de manera sencilla que la teoría creada por Elton Mayo a mediados del siglo XIX, conocida como la teoría de las relaciones humanas y enmarcada dentro de la psicología de las organizaciones, resalta la

importancia crucial de la dimensión humana en el contexto empresarial. Dentro de la diversidad de enfoques psicológicos, esta teoría subraya específicamente que, en una organización, la variable humana ocupa un rol central. Postula que el individuo experimenta un mayor sentido de realización y bienestar cuando se encuentra socialmente integrado, alineado con las normas predominantes y conectado con su entorno y contexto.

Sin embargo, en publicaciones anteriores, Peiró (2021), identificó algunos factores que tienen especial relevancia para el clima organizacional dentro de su modelo de la psicología organizacional. Entre ellos se encuentran la cultura, que genera una enorme comparación con el clima y una relación casi inseparable; la comunicación, que reconoce como elemental en el funcionamiento, direccionamiento y adaptación de los trabajadores a la organización; y la motivación, donde da un enorme aval a lo que define como el valor del "salario emocional", poniendo sobre la mesa que no solo se refiere a la compensación económica.

Contrario a la percepción convencional centrada en el salario o la naturaleza de la tarea, esta teoría sostiene que los factores relacionados con las interacciones humanas y el entorno laboral son los determinantes principales en el bienestar y la eficiencia del individuo en una organización, según Peiró (2021).

Coincide blog Bizneo HR (2020) quien explica en su artículo que evaluar de manera efectiva los indicadores clave del ambiente laboral debe brindar la capacidad de entender la satisfacción salarial de nuestros empleados, analizar las dinámicas interpersonales entre colegas, identificar posibles abusos laborales y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas y mejoras que se ajusten a las necesidades.

En su documento Mendoza y Garza (2009) mencionan de una manera bastante amplia y bien definida el ejercicio de la medición y su importancia en los procesos de investigación, donde mencionan que el asignar números a objetos de manera en la que se puedan cuantificar y analizar con reglas adecuadas y de cierta manera universal para que tengan validez y confiabilidad. También hacen referencia a la construcción de indicadores, como herramienta la ligación entre referentes que le den valores de validez por llamarlo de alguna manera, permitiendo una comprensión del fenómeno mismo a investigar y un fácil análisis.

Dentro de su investigación Fernández Lozada (2016) manifiesta que con el solo indicador no es suficiente, pero si genera un punto inicial, que una vez aplicadas las acciones permitan nuevo análisis de los datos recolectados en un periodo de tiempo estimado, el proceso de medición y su periodo permitirá evaluar y corregir sobre la marcha, promoviendo una mejora continua.

Sin embargo, García Solarte (2009) explica de manera clara que el clima organizacional es determinante en el éxito empresarial, analiza en su documento y enfocándose en su relevancia, herramientas de evaluación y su influencia en los procesos de cambio dentro de la organización. También destaca la importancia de comprender cómo los valores, creencias y prácticas empresariales afectan la satisfacción laboral, lo que a su vez incide en la adaptabilidad y eficiencia organizativa complementando la investigación realizada por Fernández Lozada (2016).

De manera complementaria, se retoma el planteamiento de Álvarez (1993) quien dentro de su modelo de clima organizacional reconoce 24 factores importantes para definir un clima organizacional plenamente gratificante, listados a continuación:

Ver tabla 1

Tabla 1. Factores para un clima organizacional plenamente gratificante

FACTOR	SUPUESTO
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
PARTICIPACIÓN	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
INSTALACIONES	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
RELACION SIMBIÓTICA	Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
LIDERAZGO	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
CONSENSO	Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.
TRABAJO GRATIFICANTE	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
DESARROLLO PERSONAL	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
ELEMENTOS DE TRABAJO	Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
RELACIONES INTERPERSONALES	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
BUEN SERVICIO	Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
ESTABILIDAD LABORAL	Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.
VALORACIÓN	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
SALARIO	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
AGILIDAD	Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.
FEEDBACK	Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
SELECCIÓN DEL PERSONA	Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.
INDUCCIÓN	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Fuente: Álvarez Londoño, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf

Dicho esto, se tomaron solo los que se consideraron relevantes para la aplicación práctica del ejercicio de esta investigación, teniendo en cuenta los instrumentos de Álvarez (1993), Otálora (1993) y Méndez (2006) se construyeron los siguientes factores y variables pertinentes tomando como principal autor a este último:

- **Claridad Organizacional:** una comprensión clara de la misión, objetivos, políticas y estrategias promueve la comunicación efectiva y reduce los conflictos.
- **Participación y colaboración:** involucrar a todos los miembros en las decisiones relacionadas con su trabajo fomenta la responsabilidad compartida y mejora el clima organizacional.
- **Liderazgo:** un liderazgo motivador, receptivo y orientador influye significativamente en el clima organizacional.
- **Relaciones Interpersonales:** fomentar un ambiente de respeto, libertad de expresión y consideración contribuye a un clima organizacional positivo.
- **Solución de Conflictos:** afrontar y resolver los conflictos de manera constructiva y oportuna contribuye a un clima organizacional saludable.
- **Feedback:** proporcionar retroalimentación constructiva y respetuosa mejora las relaciones y el clima organizacional en general.
- **Estabilidad Laboral:** ofrecer estabilidad laboral proporciona tranquilidad a los empleados y contribuye a un mejor clima organizacional.
- **Valoración:** reconocer y valorar el trabajo de las personas fomenta un clima organizacional positivo y motivador.
- **Salario:** proporcionar una remuneración justa y acorde con el trabajo realizado es fundamental para un buen clima organizacional.
- **Desarrollo Personal:** ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional contribuye a la satisfacción y compromiso de los empleados, mejorando el clima organizacional.
- **Control:** evalúa los mecanismos de supervisión y seguimiento dentro de la organización.

Estos factores ayudaron a identificar las fortalezas y posibles debilidades en los colaboradores para tomar decisiones e impulsar el desarrollo de planes de acción estratégicos, optimizando aspectos como el rendimiento y la productividad en donde los empleados se sientan motivados, valorados y comprometidos, lo que genera mayor colaboración entre los mismos para

alcanzar las metas establecidas y brindar mayor calidad en los productos ofrecidos a los clientes tanto interno como externo. No obstante, un clima organizacional óptimo, mejora las condiciones del trabajo y con ello, propicia una comunicación amena que influye en la satisfacción y la retención de colaboradores, lo que evita incurrir en incremento de costos relacionados a temas de contratación y capacitación de nuevo personal.

Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), desarrollado por Méndez en 2006, es una herramienta hecha para evaluar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral en las organizaciones colombianas. Méndez en el 2006 publicó el libro *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*, que compila conceptos sobre clima organizacional formulados por autores reconocidos y presenta los resultados de la aplicación del IMCOC en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia durante el período comprendido entre 1980 y 2005. El IMCOC incluye 45 preguntas y dispone de un software para la tabulación y análisis estadístico de los datos. De acuerdo con los reportes de Méndez (2006), este instrumento ha sido sometido a ajustes constantes y permite a las empresas agregar preguntas sobre variables adicionales según sus requerimientos particulares de cada organización.

Para la realización de un diagnóstico estratégico inicial, es imperativo que la organización analice tanto las variables externas que escapan a su control como las capacidades internas que definen su potencial. La herramienta PESTEL se erige como un marco de referencia fundamental para el análisis del macroentorno, permitiendo identificar y evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden configurar oportunidades o amenazas para la empresa (Gürel y Tat, 2017). Este análisis externo, que procede de lo general a lo específico, busca anticipar las tendencias relevantes del entorno para que la organización pueda adaptar sus estrategias y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles. Ahora bien, al comprender las fuerzas externas, desde la estabilidad política y las normativas gubernamentales hasta las innovaciones tecnológicas y las presiones socioculturales, la entidad se posiciona para reducir riesgos y capitalizar las condiciones favorables de su contexto operativo.

De manera complementaria, el análisis interno se aborda a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), una metodología que permite revelar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Serna Gómez (2008) define el PCI como "una manera de hacer diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa". Este instrumento evalúa sistemáticamente las diferentes áreas funcionales —tales como la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano— para determinar el estado real de los recursos y procesos obteniendo un diagnóstico acertado por medio de ponderaciones. La finalidad de este examen introspectivo es identificar las competencias distintivas que la empresa debe

potenciar y las fallas que necesita corregir, estableciendo así una base objetiva para la formulación de estrategias que se alineen a sus capacidades internas con las oportunidades detectadas en el entorno externo.

Zabala Salazar, (2005), reitera que el análisis externo incluye la identificación, interpretación y consideración de variables o factores que afectan a la organización con el fin de reconocer las oportunidades que brinda el entorno externo, así como las amenazas tratando de enfocarse en el estado actual del entorno para anticiparse a cómo se pueden configurar en el futuro (p.55).

Algunos otros autores perfeccionan la definición de análisis externo brindando orientaciones sobre cómo realizar el análisis, indicando que se realiza de lo más general a lo más específico. Un ejemplo de ellos es García Echevarría; y Pümpin (1993), quienes afirman que ciertos factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), y están involucrados en la determinación de las tendencias relevantes en el entorno que cuando tienen éxito, se traducen en ventajas competitivas que conducen a un mayor éxito (p.90).

4.3.MARCO CONCEPTUAL

Es importante para entender algunos aspectos de este documento de investigación la definición de conceptos básicos dados a continuación:

- **CLIMA LABORAL:** Según Peralta (2022), es el ambiente donde las personas realizan las funciones que corresponden a su cargo a lo largo del tiempo para que el colaborador permanezca en la organización, también tiene relación con las relaciones que tienen a diario como sus compañeros de trabajo, su jefe e incluso los mismos clientes, incluye las condiciones laborales, herramientas y todo lo que respecta a su lugar de trabajo. Peralta (2022) expresa “En suma, es la expresión personal de la “Percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Los indicadores del clima laboral permiten conocer el estado de salud de nuestra empresa e implementar las medidas más adecuadas para mejorarlo. La implementación de indicadores dentro de la organización da como resultado el estado de salud de la misma y como se puede mejorar el clima laboral la empresa; la cual está compuesta por diferentes factores tales como condiciones ambientales, sociales y psicológicas en que se desarrolla el trabajo. Dichos indicadores son un factor que incide directamente sobre el nivel de satisfacción y productividad de nuestros colaboradores y la organización, una de las razones por las que fomentar la calidad de clima ceñido a los indicadores debería ser prioritario en la gestión de Recursos Humanos de cualquier empresa.

- **MODELO ORGANIZACIONAL:** Es la forma en la que se distribuye y organiza una empresa. Define la estructura que utiliza para la toma de decisiones y la actividad productiva, que incluye la distribución de áreas, jerarquizándolas y dotándolas de contenido. Este concepto es desarrollado por teóricos como Mintzberg (1989), quien, en su trabajo sobre estructuras organizacionales, argumenta que no existe una única forma correcta de organizar, en cambio, la estructura de una empresa es una respuesta a su entorno, su tecnología y su estrategia.

De acuerdo con este enfoque, el modelo establece las dinámicas entre los diferentes departamentos, funciones, reglas, roles y responsabilidades. También determina cómo fluye la información y dónde reside el poder para la toma de decisiones. Mintzberg (1989) identifica diversas configuraciones organizacionales (como la estructura simple, la burocracia o la adhocracia) que explican precisamente si esta toma de decisiones es centralizada, proviniendo de la dirección general, o descentralizada, definida por los diferentes equipos de trabajo. Así pues, los modelos organizacionales permiten a las empresas crecer de manera ordenada y fomentar la especialización de sus diferentes áreas, basándose siempre en una colaboración y coordinación que se adapte a las necesidades específicas de cada una.

- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Robbins y Judge (2017), autores en el campo del comportamiento organizacional, definen el liderazgo como la habilidad de influir en un grupo para que logre una visión o un conjunto de metas. Desde este ángulo, el liderazgo organizacional se concibe como un enfoque innovador que se desarrolla en un contexto laboral moderno, favoreciendo la colaboración y la creatividad por encima de las jerarquías o modelos estructurales tradicionales. Este estilo implica que el líder motive al equipo mediante la creación de un ambiente laboral ameno que aumente la satisfacción y la motivación, estimulando así la contribución de los talentos individuales para alcanzar el éxito.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Según Ortega (2022) es la dinámica de una organización que se teje mediante una red de valores, creencias y suposiciones que delinean las pautas para la conducta y la interacción de las personas, así como para la toma de decisiones y la ejecución de las tareas cotidianas de cada cargo. Este entorno cultural, inicialmente moldeado por los líderes, se transmite y refuerza a través de diversos mecanismos, influyendo de manera fundamental en las percepciones, comportamientos y comprensión de los empleados. En última instancia, esta cultura organizacional contribuye a definir las normas apropiadas de actuación dentro de la entidad.

- **MEDICIÓN:** Yirda (2023) menciona que “es el proceso mediante el cual se compara un patrón determinado con una unidad de medida, y así se puede

conocer las veces que este patrón está contenido en esa magnitud” confirmando lo descrito anteriormente por Mendoza (2009) y Garza (2009).

- **REMUNERACIÓN:** Chiavenato (2007) conceptualiza como: “La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”. De acuerdo con la definición del autor anteriormente mencionado la remuneración surge de las relaciones entre empleador y empleo; por un proceso de intercambio entre dos partes, una es la organización y la otra es la persona que hace el trabajo, la organización busca obtener resultados del trabajo y el trabajador recibir una compensación “salarial” por su trabajo desempeñado. Es una relación que hay entre las personas y las organizaciones, incluye todas las formas de recompensas que se le entregan a los trabajadores por su trabajo y la organización pueda alcanzar su objetivo organizacional.
- **CALIDAD:** Peiró (2020), se refiere a la como la medida de bondad o valor de algo, afectando la experiencia al usarlo. Esta definición es subjetiva, ya que puede variar de una persona a otra. Por ejemplo, mientras una persona puede considerar que un vehículo tiene una calidad notable, otra puede opinar que otro coche diferente es de mayor calidad.
- **DISTINCIÓN:** En su documento la empresa Richante, define como la capacidad de percibir los matices y las diferencias en las situaciones y en las personas. Estas distinciones son tan intrincadas como nuestras experiencias y relaciones con la realidad y con los demás.
- **RESPONSABILIDAD:** La Real Academia Española -RAE- (2001), lo define como “Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”.
- **ORDEN ORGANIZACIONAL:** Menciona Rivero (2002) que el orden organizacional es la idea de que la organización es fundamental en cualquier teoría sobre el mundo. Sugiere que el orden y el desorden están interconectados y son complejos, en lugar de ser opuestos absolutos.
- **SEGURIDAD:** Es descrito por Morales (2021) como una percepción de estar libre de peligro o riesgo, tanto desde una perspectiva etimológica como psicosocial.
- **LADRILLO:** Química¹. Es lo que se define como una pieza cerámica rectangular, hecha de arcilla moldeada y cocida a altas temperaturas, utilizada en construcción para construir muros y tabiques.

¹ Química.es es el principal portal del sector químico en Sudamérica, México y España.

- **CHAMOTE:** Según Arias (2024) menciona que es una mezcla utilizada en la fabricación de ladrillos compuesta de arcilla, arena, entre otros para dar textura rustica y particular del producto final.
- **PLANTA DE PRODUCCIÓN:** Ramiro (2017) que es el núcleo de la actividad manufacturera de una empresa, donde se lleva a cabo la creación de productos mediante una serie de procesos que incluyen programación, planificación, manejo de materiales, inventario, logística y seguimiento de la mano de obra.
- **CERTIFICACIÓN:** la RAE (2001) lo define como “Documento en que se asegura la verdad de un hecho”.

4.4.MARCO CONTEXTUAL

CM Ladrillera San Benito S.A.S. es una empresa con más de 30 años de experiencia dedicada a la producción y comercialización de productos de arcilla de escala grande o pequeña según sea la necesidad de los proyectos de construcción de sus clientes. De esta manera, según lo analizado en la página web CM Ladrillera San Benito S.A.S. (2024) se destaca los siguientes aspectos de la organización:

4.4.1. Misión, Visión y Organigrama

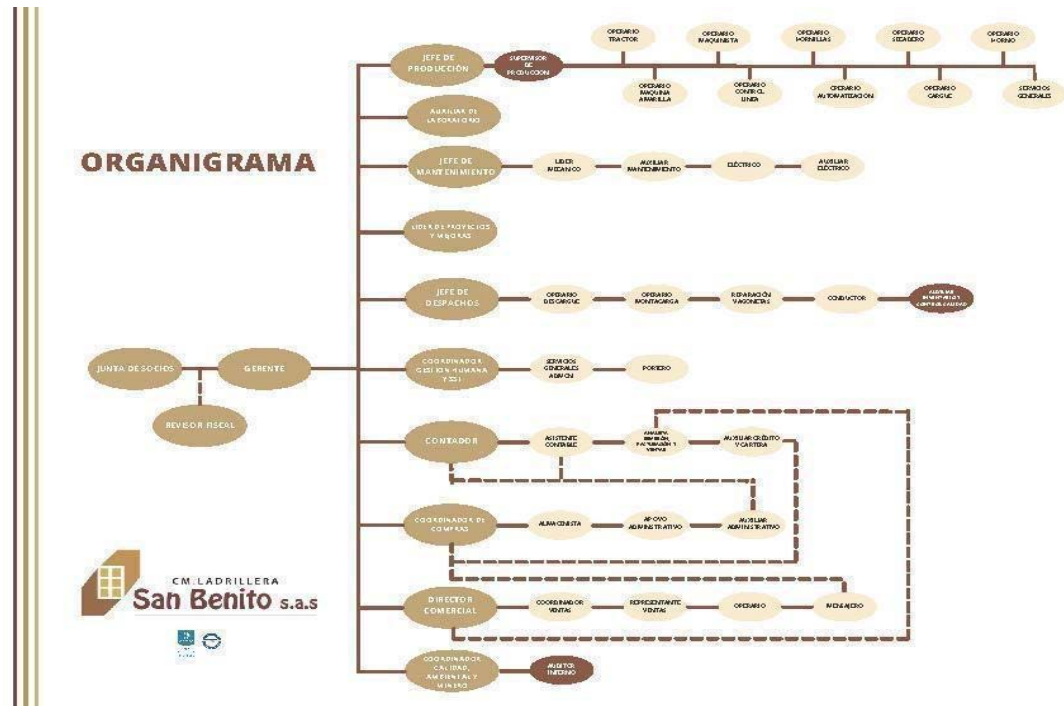
-Misión: Fabricar y comercializar productos de arcillas relacionados con el sector de la construcción, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, asegurando así su lealtad y el crecimiento de la empresa.

-Visión: Crecer a través del tiempo mediante la administración óptima de nuestros recursos, que nos permita ser una empresa competitiva y líder en el mercado de la construcción de nuestra región.

-Organigrama

Ver figura 1

Figura 1. Organigrama CM Ladrillera San Benito S.A.S.



Fuente: CM Ladrillera San Benito S.A.S. (2024)

4.4.2. Reseña histórica

CM Ladrillera San Benito nace en el año 1991 con la producción de líneas de fachada y faroles, productos que permitieron posicionar el ladrillo como protagonista de las construcciones en la ciudad de Cali, Valle del Cauca y sus alrededores. Seguidamente, en el año 1994 desarrolla líneas como sinónimo de complementos en la construcción como son los pisos, tejas y diferentes molduras, por lo cual su objetivo principal se enfatizó en generar mayor diseño en fundamentos arquitectónicos constituidos como elementos de mayor complejidad que requieren mayores esfuerzos con la finalidad de satisfacer al cliente final partiendo de la idea de “materializar los sueños de los clientes”.

Con el pasar de los años y el desarrollo de un crecimiento continuo ante un reconocimiento por la calidad de los productos, en el año 1999 CM ladrillera San Benito a partir de la toma decisiones ejercidas por la gerencia, adquiere e instala en su sede tecnología de primera categoría que cumpla la funcionalidad de secado artificial con la finalidad de obtener un producto más sofisticado sin alterar las propiedades de este con una reducción importante en el tiempo de producción. Esto permitió a la organización poder entrar en nuevos mercados de carácter nacional e internacional, lo que se evidenció mayor participación en el

sector del eje cafetero; al igual que, el desarrollo de procesos de exportación hacia los países de Ecuador y Puerto Rico a partir de la gestión de alianzas estratégicas y clientes finales.

Cabe destacar que antes los parámetros que tiene la organización ante la industrialización de ladrillos y productos de arcilla, es importante recalcar que en el año 2005 a partir de inmensos esfuerzos por dar cumplimiento a su misión, inaugura un horno túnel determinado como una herramienta que trabaja de forma continua dado que su finalidad en la producción del ladrillo es hacer que este al momento que se encuentra en la fase de quema, se desplace directamente mediante el túnel a un grado de temperatura favorable de calentamiento con la intuición de que este logre definir un perfil y el alcance de propiedades del producto final; esto ante la búsqueda en brindar un mejoramiento continuo en los procesos enfatizados en estándares de calidad.

Por último, ante el desarrollo de procesos para la respectiva calificación en factores de calidad, en el año 2012 cumple con los respectivos requisitos designados por el sistema de Gestión de la Calidad en red de procesos en función de auditoría, lo cual logra certificar sus procesos dando cumplimiento a la norma ISO 9001 de ICONTEC.

Cada día CM Ladrillera San Benito busca brindar mayor gestión y control a los estándares de calidad y cumplimiento partiendo de la innovación en el sector de la construcción mediante el uso de tecnología de punta para la fabricación que permite optimizar procesos y lograr mayor definición de los ladrillos ante la idea de ampliar su portafolio en el diseño de nuevos productos, expresando que hasta la fecha cuenta con un equipo de trabajo en el área administrativa de quince colaboradores y el área de producción con noventa y siete.

Del mismo modo que en la actualidad ha contado con más de 200 referencias, garantizando de cierto modo, mayor satisfacción de la necesidad de los clientes finales, ya sean personas jurídicas o naturales lo que se posiciona ante la labor de mayor atención y cumplimiento con requerimientos de la demanda de obras de construcción exigentes.

Figura 2. Catálogo de Productos

ADOQUINES ADOQUÍN RECTANGULAR Dimensiones 9,5 X 20,5 X 4,5 Rendimiento 51,3 uds X m²  ADOQUÍN EN I Dimensiones 23 X 14,5 X 4 Rendimiento 30 uds X m²  ADOQUÍN PASTO Dimensiones 6 X 6 X 26 Rendimiento 64,1 uds X m² 	FAROL 3 HUECOS RAYADO Dimensiones 8 X 20 X 30 Rendimiento 15 uds X m²  FAROL 6 HUECOS LISO Dimensiones 10 X 20 X 30 Rendimiento 15 uds X m²  LADRILLO ESPECIAL CONVEXO Dimensiones 6,5 X 10 X 24 / 6,5 X 12 X 24 Rendimiento NA 	ENCHAPES FACHALETA EN PACHA Dimensiones 6,5 X 24 Rendimiento 53 uds X m²  ELE SENCILLA Dimensiones 6,5 X 10 X 24 / 6,5 X 12 X 24 Rendimiento 15 uds X m² 
MAMPOSTERÍA TRADICIONAL LADRILLO LIMPIO 10 HUECOS Dimensiones 6,5 X 10 X 24 / 6,5 X 12 X 24 Rendimiento 53 uds X m²  LADRILLO LIMPIO 8 HUECOS Dimensiones 10 X 10 X 30 Rendimiento 30 uds X m²  FAROL 3 HUECOS LISO Dimensiones 8 X 20 X 30 Rendimiento 15 uds X m² 	DIVISORIOS LADRILLO P. V. Dimensiones 10 X 10 X 30 Rendimiento 30 uds X m²  LADRILLO P. V. Dimensiones 8 X 20 X 30 / 10 X 20 X 30 Rendimiento 15 uds X m² 	ESPECIALES BOTELLERO Dimensiones 13 X 40 (10 diámetro) Rendimiento NA  BLOQUELÓN Dimensiones 8 X 23 X 80 Rendimiento 5,4 uds X m²  BLOQUE VIGA Dimensiones 12 X 21 X 29 Rendimiento 3,3 uds X m  BLOQUE VIGA Dimensiones 8 X 20 X 30 / 10 X 20 X 30 Rendimiento 3,3 uds X m 

IMPORTANTE Todas las unidades de medida de los ladrillos están en centímetros (cm). Todas las unidades se muestran en este orden: Ancho X Alto X Largo.
TODAS LAS IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS SON DE REFERENCIA

Fuente: CM Ladrillera San Benito S.A.S. (2025).

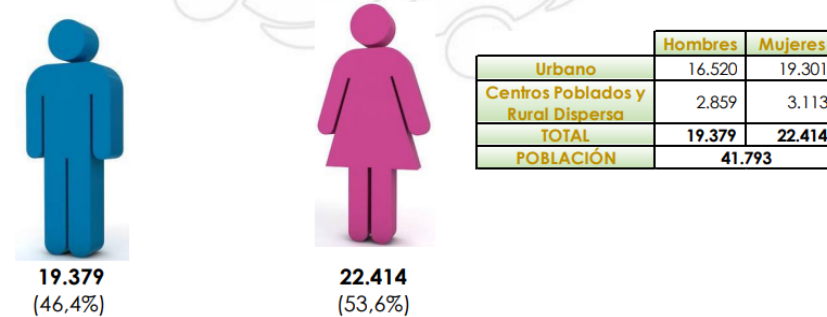
4.4.3. Población

La población que infiere a la organización CM Ladrillera San Benito S.A.S. es la de Puerto Tejada según proyección realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2018) es de 41.793 habitantes dentro de la zona rural y urbana, en donde, un poco más de la mitad de dicha población está identificada con el género femenino con un 53,6%, mientras que los hombres conforman el 46,4% de la población restante.

Figura 3. Demografía Puerto Tejada, Cauca.

Población portejadeña según proyección 2018 -2023 establecida por el DANE:
41.793 habitantes - dato para el año 2020

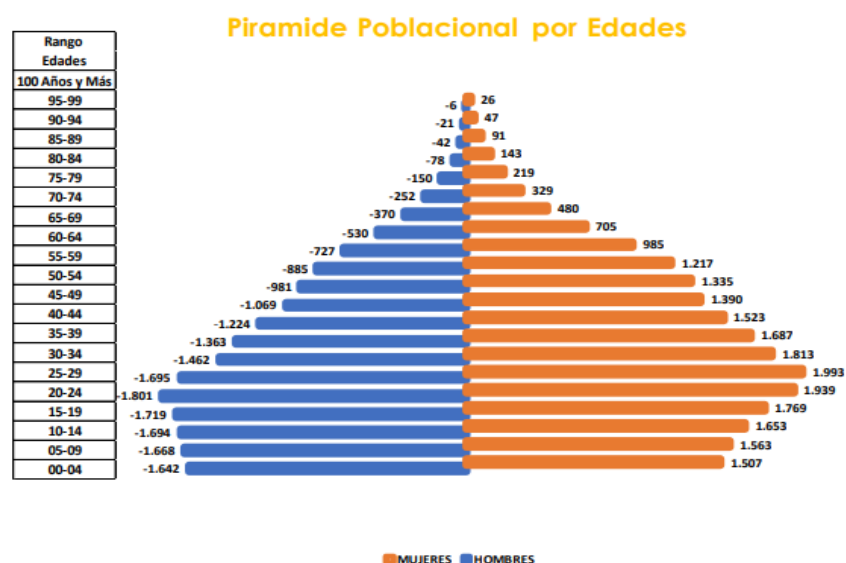
Población Desagregada por Sexo:



Fuente: DANE (2018), *Proyecciones de población.*
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

La población de Puerto Tejada, Cauca oscila entre las edades de 0 a 100 años, estando su mayor densidad poblacional entre los 15 años y los 40 años como lo demuestra la siguiente pirámide poblacional, DANE (2018).

Figura 4. Pirámide poblacional por edades Puerto Tejada



Fuente: DANE (2018), *Proyecciones de población.*
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Su composición étnica está ampliamente dominada por la raza negra, mulata o afrocolombiana con un 97,26 % de la población según el DANE (2020).

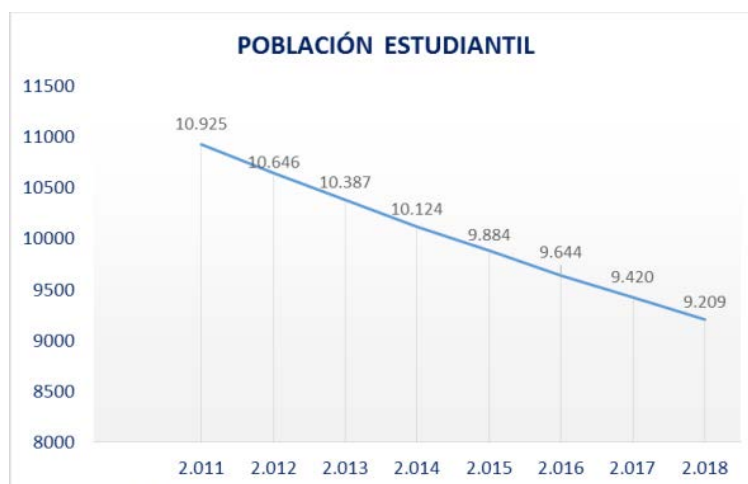
Figura 5. Distribución étnica Puerto Tejada



Fuente: DANE (2020). *Dirección de censos y demografía*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/VF-Orden2da-EstudioEvaluacionCensal.pdf>

Según la información más reciente proporcionada por DANE (2020) el número de niños y jóvenes que se encuentran dentro del sistema educativo ha disminuido considerablemente con el transcurrir de los años.

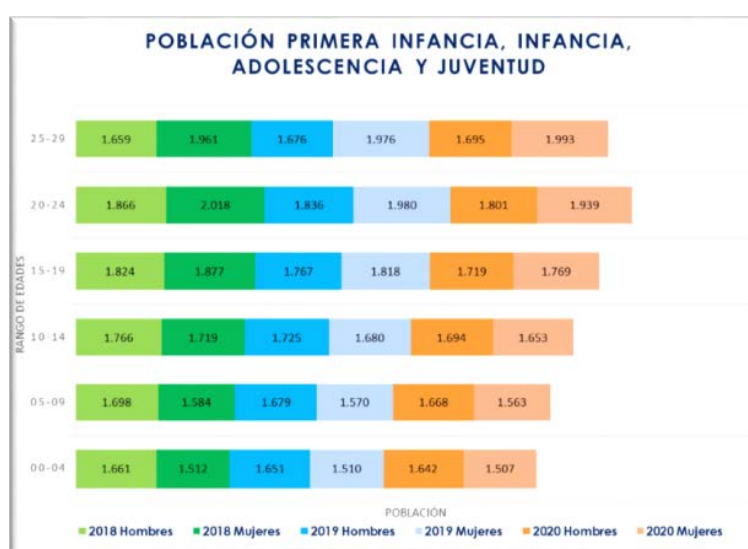
Figura 6. Población Estudiantil Puerto Tejada.



Fuente: DANE (2020). *Educación población escolarizada.*
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada>

Aunque la población que se registra en edades aptas para estar en el sistema indicativo tiene un leve aumento dentro del mismo rango de tiempo

Figura 7. Población Apta Sistema Educativo



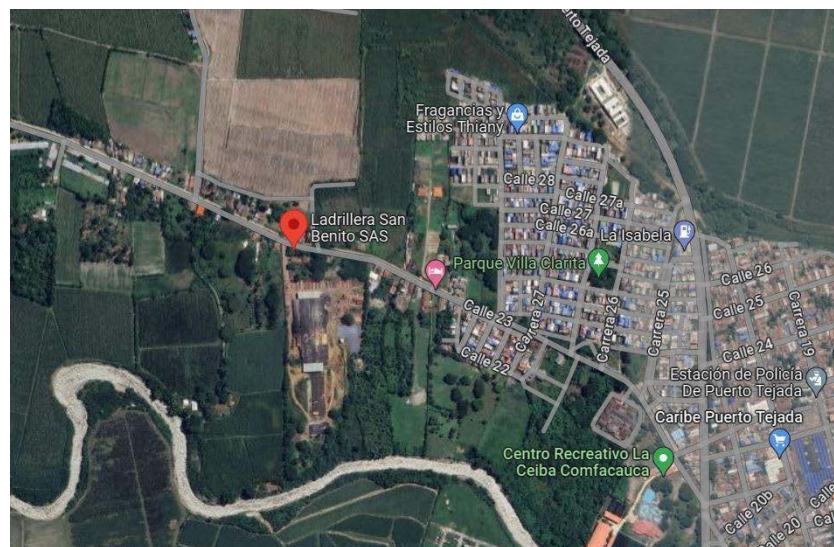
Fuente: DANE (2020). *Educación población escolarizada.*
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada>

Las figuras 6 y 7 indican un descenso de los estudiantes dentro de Puerto Tejada, aunque la Alcaldía Municipal de Puerto Tejada (2020) menciona en su plan de desarrollo que esta baja se debe a la depuración de las bases de datos o errores en la digitación de estas.

4.4.4. Geografía

CM Ladrillera San Benito S.A.S. tiene su planta de producción en el km 2 de la vereda Vuelta Larga que pertenece a de Puerto Tejada, municipio ubicado en la zona norte del Departamento del Cauca como se evidencia en la siguiente figura

Figura 8.Ubicación CM Ladrillera San Benito S.A.S



Fuente: Google Maps (2024)

4.5. MARCO LEGAL

Para la sustentación legal de este documento de investigación referente al clima organizacional, derechos y normatividades vigentes se tienen en cuenta las siguientes regulaciones:

Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 25, 53 y 57 en donde menciona que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” el derecho al trabajo es algo garantizado por el estado con condiciones justas y dignas, derecho al

adiestramiento, la designación del congreso para expedir el estatuto de trabajo, entre otros.

Código Sustantivo del Trabajo que busca la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores y menciona en su artículo 3 “El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares” dejando así un amplio espectro cubierto por normatividad vigente aplicable en la República de Colombia.

Ley 1010 del 2006 y su última modificación por la ley 2209 del 2022 que tiene como objetivo principal definir, prevenir, corregir y sancionar diversas formas de agresión, maltrato y ultraje a la dignidad humana en el ámbito laboral, ya sea en relaciones laborales privadas o públicas. Los bienes jurídicos protegidos por esta ley incluyen el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, así como la armonía en el ambiente laboral y el buen clima en la empresa.

Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo cuyo propósito es recopilar las normas en vigor en el ámbito laboral, emitidas por el Gobierno Nacional a través de las facultades reglamentarias conferidas al presidente de la República por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política. Se busca la consolidación de estas disposiciones para la adecuada implementación de las leyes. Su alcance abarca a las entidades pertenecientes al sector Trabajo, así como a las relaciones legales derivadas de los vínculos laborales, incluyendo a las personas naturales o jurídicas involucradas en dichos ámbitos.

Ley 2101 del 2021 regula la reducción gradual de las horas trabajadas semanalmente por los colombianos de 48 horas a 42 horas a la semana, sin que esto indique reducción de los salarios ya acordados en contrato laboral, modificando el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo llegando a 42 horas en el año 2026.

Decreto 4107 de 2011 establece los objetivos y funciones del Ministerio de Salud y Protección Social, incluyendo la formulación, dirección, coordinación y evaluación de políticas en salud pública, promoción social en salud, pensiones y riesgos profesionales. Entre sus funciones se destacan la dirección del Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, la promoción de la salud, la regulación de servicios de salud y la participación en la formulación de políticas relacionadas con pensiones y beneficios económicos. Asimismo, se le designan tareas como la definición de requisitos para la habilitación de entidades de salud, la regulación de la oferta de servicios, la formulación de políticas farmacéuticas, la promoción de la

investigación en salud, entre otras responsabilidades clave para el bienestar social y la protección de la salud pública.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Para este documento se realizó una investigación de tipo descriptivo- explicativo. Hernández Sampieri, et.al.,(2014) lo describe como el uso de métodos de investigación mixtos, que combinan enfoques cuantitativos como cualitativos para obtener una comprensión más completa de un objeto de estudio. En este proyecto de investigación, se utilizó una metodología mixta que involucra la recolección y análisis tanto de datos cuantitativos (a través de una encuesta) como cualitativos (mediante análisis descriptivo), permitiendo así obtener una visión más amplia y clara del clima laboral que se tiene en la empresa. Se reconoce que ambos enfoques se complementan en la comprensión de la realidad social, lo que contribuyó a obtener información más precisa y significativa. Se enfoca en detallar momentos, casos y vivencias, recolectando datos sobre diferentes aspectos del tema a investigar. En este caso, se aplicó para entender el clima organizacional de CM Ladrillera San Benito S.A.S.

La investigación tuvo un enfoque mixto, ya que se buscó obtener información cuantitativa, respecto al formulario que se logró diseñar con escala de Likert que proporcionó datos medibles y cualitativos, cuando se aplicó entrevista con preguntas abiertas, que brindó datos de carácter descriptivo sobre el clima organizacional en la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S. La combinación de ambos enfoques permitió obtener una visión integral y enriquecida del tema. Dichos métodos de obtener información se aplicaron de manera física y directa a los empleados de la compañía en mención que cuenten con contrato directo con la organización y con una vinculación mayor a un año, quienes participaron de manera voluntaria, en su lugar de trabajo y bajo autorización de las directivas de la organización realizaron de manera inmediata la revisión, diligenciamiento y devolución inmediata del cuestionario.

Según Abreu (2014) mediante en el método inductivo se logra observar, estudiar y conocer las diferentes peculiaridades comunes o genéricas que logran reflejarse en un grupo de realidades, es decir, las conclusiones derivadas de un razonamiento inductivo serán ciertas únicamente si las premisas en las que se fundamentan también lo son. Para poder obtener una propuesta sobre un tema a investigar; este método está generalmente asociado con el enfoque cualitativo.

Por otra parte, Arias y Betancurth (2015) mencionan que en el enfoque cualitativo se desarrollan preguntas e hipótesis en la recolección y el análisis de los datos, Generalmente, estas actividades suelen llevarse a cabo inicialmente, ya que de esta manera se identifican las preguntas de investigación más importantes, lo que facilita la comprensión de diversos fenómenos complejos.

Para López Falcon y Ramos Serpa (2021) El método deductivo-cuantitativo proporciona una validez integral al evaluar todos los tipos de pruebas disponibles; cuanto mayor sea la cantidad de evidencia, mayor será el control sobre los fenómenos estudiados, lo que aumenta la confiabilidad de la investigación. Dichas técnicas posibilitan que los resultados consigan someterse a una prueba estadística para aceptar o rechazar una hipótesis que inicialmente se ha propuesto, por medio de la evaluación de resultados, permitiendo obtener datos de manera rápida y eficazmente de un modo estandarizado.

Hernández Sampieri, et.al., (2014) expresan que las técnicas pueden ser confiables, pero no necesariamente válidas por ello es indispensable que los instrumentos de medición demuestren ser confiables y válidos para reducir el margen de error de la investigación.

-Población y muestra: QuestionPro² (2024), pone al servicio del público en su web herramienta estadística que ayuda en el diseño del formulario, el cálculo de la muestra (herramienta que se utilizó para esta investigación) definida de la siguiente manera:

-Población: personal de la Empresa (N = 120)

La población objetivo está compuesta por 120 personas que forman parte del personal de la empresa de producción y comercialización de ladrillos. Esto incluyó empleados de todos los niveles y departamentos con contrato directo y más de un año de vinculación.

-Muestra: Muestreo Aleatorio Estratificado por Departamentos

Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado para asegurar la representatividad de todas las áreas de la empresa. Se dividió la población en estratos según los departamentos (producción, ventas, administración, etc.) y se seleccionó aleatoriamente un número proporcional de participantes de cada estrato.

² QuestionPro, un portal especializado en la medición de indicadores de clima organizacional.

Figura 9. Fórmula para definir muestra.

$$n = \frac{k^2 qpN}{e^2(N-1) + k^2 pq}$$

Fuente: QuestionPro (2024)

n = Tamaño muestra

N = Población

e = Margen de error

p = Probabilidad de éxito

q = Porción de individuos que poseen una característica específica

Aplicando los datos de la organización y los márgenes deseados, utilizando la herramienta ya mencionada se obtiene que la muestra deseable para aplicar el formulario y obtener un nivel de confianza en los datos del 95% es de 93 empleados.

Figura 10. Definición de Muestra



The image shows a web-based calculator titled "Calculadora de muestra". It has the following fields and controls:

- Nivel de confianza:** Two radio buttons, with "95%" selected and "99%" unselected.
- Margen de Error:** A text input field containing the value "5".
- Población:** A text input field containing the value "120".
- Buttons:** An orange button labeled "Limpiar" and a blue button labeled "Calcular Muestra".
- Tamaño de Muestra:** A text input field at the bottom containing the calculated value "93".

Fuente: Calculadora QuestionPro (2024)

Según Vega, Rodríguez Díaz, et.al., y Montoya (2012) se deben considerar las siguientes variables para obtener una medición adecuada del clima organizacional de la siguiente manera:

Tabla 2. Variables del Instrumento

Denominación	Definición de variables
Calidad	Indica el grado en que los objetivos y funciones que fija la empresa constituyen un reto para el trabajador y le permiten progresar a través del logro de resultados y del mejoramiento de sus destrezas, conocimientos y actitudes. Se relaciona con el “grado de estructura organizacional”.
Distinción	Indica si el trabajo de los miembros de la organización es elevado o no, y en consecuencia estos son admirados y recompensados cuando la calidad del trabajo es buena, o sancionados y criticados cuando no lo es (existencia de equidad), o en el peor de los casos, son ignorados sin importar los resultados de su trabajo. Se relaciona con “consideración – agradecimiento- apoyo”.
Responsabilidad	Mide el grado en que la organización asigna deberes a sus miembros y cómo responden ante los mismos con presencia de iniciativa y capacidad laboral. Se relaciona con “autonomía individual”.
Salario	Indica el aspecto remunerativo que ofrece la organización, tiene en cuenta la calidad de los sueldos, la capacidad adquisitiva de los mismos y se mide en comparación con otras organizaciones. Se relaciona con “tipo de recompensa”.
Orden organizacional	Señala la forma en que la organización planifica sus estructuras física (recurso técnico) y social (recurso humano). Esta dimensión es importante para aplicar programas de acción. Se relaciona con “grado de estructura organizacional”.
Apoyo laboral	Muestra el grado de posibilidades reales que la organización da al trabajador para intervenir en la solución de problemas laborales, establecimiento de políticas etc., y a su vez mide el nivel de autonomía que la institución ofrece al individuo para decidir cómo realizar su trabajo. Se relaciona con “agradecimiento - consideración”.
Seguridad	Mide la escala de comodidad y aceptación que el trabajador posee de la organización y a su vez, define las reales características y los elementos que esta ofrece a cada individuo. Se relaciona con los cuatro elementos básicos para la elaboración de instrumento de clima organizacional.

Fuente: Otálora, D. (1993). *Diagnóstico de Clima Organizacional Mediante el Diseño y Análisis de una Encuesta para Medir Ambiente Laboral*. [Tesis Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá].

Algunos de los factores expuestos por Otálora (1993) se tuvieron en cuenta en la elaboración del instrumento definitivo de esta investigación, sin embargo, tuvo mayor relevancia para el mismo, los expuestos por Álvarez en la Tabla 1: Factores para un clima organizacional plenamente gratificante.

También la Escuela Marco Fidel Suárez (2024) definió brevemente las fuentes primarias y secundarias de manera que las fuentes primarias son testigos directos de los eventos, ofreciendo datos objetivos, mientras que las fuentes secundarias son interpretaciones o análisis de estas. En el caso particular de esta investigación las fuentes primarias van a ser los colaboradores de la organización en la cual se desarrolle el instrumento, las fuentes secundarias serán los artículos, documentos, entes gubernamentales y otros proyectos de investigación similares al objeto de este.

5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, la investigación empleó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas a fin de obtener una comprensión integral del clima organizacional. La dimensión cuantitativa se abordó mediante el uso de cuestionarios estructurados, los cuales, basados en la revisión teórica, contuvieron escalas de medición para evaluar objetivamente diferentes aspectos como el liderazgo, la comunicación y la satisfacción laboral, entre otros. De manera complementaria, y para obtener datos cualitativos más profundos, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas aplicadas al azar a empleados de la organización, las cuales se centraron en explorar sus percepciones, experiencias y sugerencias de mejora, para lo cual se diseñó una guía de entrevista previamente.

5.2.1. Instrumentos

-Cuestionario de Clima Organizacional: el cuestionario se desarrolló con base en la revisión teórica y contiene preguntas cerradas con escalas de medición. Se verificó la validez y confiabilidad del cuestionario mediante pruebas piloto y análisis estadísticos.

-Guía de Entrevistas: la guía de entrevistas contuvo preguntas abiertas y semiestructuradas para explorar de manera más profunda las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el clima organizacional. Se validó a través de expertos en el tema de manera teórica.

5.2.2. Procedimiento

-Selección de la Muestra: se identificaron los departamentos y se aplicó el muestreo aleatorio estratificado para seleccionar participantes.

-Aplicación de Cuestionarios: los cuestionarios se administraron de manera electrónica. Se establecieron fechas límite y se proporcionó apoyo para responder preguntas en caso de ser necesario.

-Entrevistas semiestructuradas: las entrevistas se llevaron a cabo de manera individual con los participantes seleccionados, asegurando un ambiente cómodo y confidencial. Se registraron las respuestas para su posterior análisis.

La población de las entrevistas estuvo definida exclusivamente para los jefes de área quienes ampliaron de manera libre el instrumento, recolectando las necesidades de los colaboradores a su cargo.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se recurre a la selección de un instrumento para diagnosticar el clima organizacional en el personal de CM Ladrillera San Benito SAS; analizando datos relacionados con factores o dimensiones de comportamiento en el ámbito laboral. Este diagnóstico se realizó teniendo en cuenta el modelo fusionado del profesor Álvarez (1995), siendo posteriormente modificado por los autores García y Zapata (2008) y un agregado de Méndez (2006), quienes propusieron la medición del clima organizacional por medio de 27 dimensiones, siendo este el seleccionado para la construcción de la encuesta.

Con los objetivos de la investigación en desarrollo, resultó factible mencionar que sus resultados permitieron gestionar posibles soluciones de manera concreta en relación al problema planteado, puesto que, diagnosticar el clima organizacional en esta área específica en mención es importante debido a su influencia directa en la calidad de la prestación de servicios y apoyo hacia los estudiantes de la sede, puesto que se afectan aspectos como el desarrollo académico y emocional de los mismos a partir de una percepción tanto positiva como negativa del ambiente de trabajo

6. DIAGNÓSTICO DE CM LADRILLERA SAN BENITO SAS

El diagnóstico es el resultado del proceso mediante el cual una organización determina variables internas (sus procesos) y externas (del entorno) que inciden en su actividad. De esta forma, al tener en cuenta toda la información recopilada a través de estas, es más probable que se pueda definir y describir con mayor precisión el contexto para comprender en qué momento se encuentra la organización mientras avanza -o no- en pro del cumplimiento de su razón de ser, también conocida como misión.

En relación a lo anterior, se aplica el modelo PESTEL para realizar el diagnóstico externo, donde se analiza por medio de interpretación crítica los conceptos de amenazas y oportunidades relacionadas con las interacciones que presentan probabilidad de ocurrencia en el contexto en el que opera la organización, de manera que permita determinar los factores externos que pueden generar incidencia en ésta a fin de generar planes de acción que mitiguen las amenazas y potencialicen el desarrollo en torno a las oportunidades existentes.

6.1. ANÁLISIS EXTERNO

6.1.1. Entorno político y legal

La dimensión política incluye las variables externas relacionadas con los ámbitos jurídico, legal y político que generan incidencia directa e indirecta en las actividades realizadas por la organización. Para Sánchez Galán (2008) el entorno político incluye también factores relacionados con el componente legislativo, de carácter regulador, y criterios de poder entre los individuos del entorno (p.21). Para el caso de estudio se encontraron las siguientes variables en relación a este factor:

-Estabilidad Política: la estabilidad política puede afectar la seguridad y las operaciones de la ladrillera. Los problemas actuales del Cauca son diversos y muy complejos. Paradójicamente, muchas veces esos problemas se originan en una de sus principales riquezas, su diversidad.

De acuerdo con el Banco de la República (2022), en el documento de trabajo sobre economía regional titulado “La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza”, en este territorio existen los municipios con mayor población rural, multiétnica y multicultural, lo que propicia conflictos en relación con las políticas establecidas por el estado a través de sus entes de control y las poblaciones étnicas quienes conciben de una forma particularmente diferente el uso, goce y disfrute de las tierras.

Esta diferencia radica en que las comunidades étnicas categorizadas como minorías, indígenas y afros, no tanto desde la explotación económica extractivista sino más bien desde la concepción de su función dentro de su cultura, medio de sustento y espacio, lo cual lleva a conflictos internos en el departamento como manifestación por la repartición de tierras, el uso de estas y los efectos que se producen a razón de la mala distribución de los recursos como lo son la pobreza, corrupción, entre otros.

A nivel nacional se ha evidenciado que la inestabilidad política influye en la ejecución de proyectos de interés de las regiones, ya que, particularmente el gobierno actual, 2024, ha tenido múltiples cambios ministeriales, sin contar que al ser un gobierno con orientación política opuesta a la tradicional ha encontrado múltiples frenos a las reformas y políticas de estado debido a la oposición ejercida por la rama legislativa del país en congreso y cámara como lo predijo Gamboa (2023) dentro de su análisis en la publicación “Incertidumbre y oposición: la derecha ante el gobierno de Gustavo Petro” en donde la primera frase de sus conclusiones fue precisamente esa “La llegada de Petro al poder ha generado mucha incertidumbre. Sus reformas y su estilo de hacer política han incitado temor entre sectores conservadores y elites tradicionales”.

La organización objeto de esta investigación tiene interacción directa con la comunidad y la administración municipal en donde está ubicada su planta de producción, “los cambios repentinos que se puedan producir en los actores políticos del área de interferencia de la ladrillera traen consigo dificultades en los procesos que tenemos con la comunidad y sus representantes” aseguro Arias (2025).

- **Políticas Gubernamentales:** los cambios en políticas gubernamentales, como regulaciones ambientales y fiscales, pueden influir en las operaciones de la ladrillera. Sumado a esto se encuentra la agudización/cronicidad del conflicto armado en muchas regiones del departamento del Cauca, donde según Tose Vergara y Ortiz Ruiz (2019) desde 2009 se observó un incremento sustancial de la violencia en el departamento del Cauca, donde según el Registro Único de Víctimas, entre 1984 y 2019, se produjeron 9066 hechos victimizantes, siendo el desplazamiento forzado, la amenaza y el homicidio los que más afectaron a la población de este departamento; lo cual, incide directamente en la necesidad de modificación de políticas gubernamentales que se adapten no solo a las regulaciones ambientales y fiscales, sino también en el marco de protestas por la ausencia de bienestar para un grupo considerable de ciudadanos y migrantes que habitan el territorio.

Para el caso de los factores legales se puede hacer hincapié en los siguientes elementos o variables que resultan relevantes para analizar:

- **Regulaciones Laborales:** hace referencia a las leyes laborales y sindicatos pueden influir en las prácticas laborales y costos asociados. Es por esto que el cumplimiento riguroso de las regulaciones laborales no solo es una obligación ética, sino también una estrategia inteligente para mantener la productividad y la moral de los empleados.

Las empresas que ofrecen condiciones laborales justas y seguras no solo cumplen con la ley, sino que también fomentan un ambiente laboral positivo. Esto puede llevar a una mayor satisfacción de los empleados, reducción de la rotación laboral y, en última instancia, una mayor eficiencia y calidad en la producción.

Además, el respeto por las regulaciones laborales puede mejorar la reputación de la empresa y generar confianza tanto entre los empleados como entre los clientes y las partes interesadas. Las ladrilleras que demuestran un compromiso genuino con el bienestar de sus empleados no solo cumplen con las normativas laborales, sino que también construyen relaciones sólidas y a largo plazo en la comunidad local y en el mercado en general.

En Colombia, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2023), además de lo establecido en la Constitución Política de Colombia, la declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el código sustantivo del trabajo, también se aplica la Ley 2208 de 2022 conocida como Ley de segundas oportunidades, la ley 2191 de 2022 que regula la desconexión laboral, la ley 2174 de 2021 donde se establecen parámetros para la protección y cuidado de la niñez como estado de vulnerabilidad especial, la ley 2114 de 2021 donde se crea la licencia parental compartida, la licencia parental flexible de tiempo parcial y el fuero de protección parental, la ley 1562 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional, entre otras leyes instauradas entre 1962 y 2011.

La organización ha recortado las jornadas laborales según lo establecido con la ley y continúa haciendo mejoras para que la programación de sus empleados no se vea alterada por las modificaciones venideras según la nueva reforma laboral, declamo Arias (2024).

- **Normativas de Construcción:** las modificaciones en las regulaciones de construcción pueden afectar la demanda de ladrillos y sus especificaciones. Estas regulaciones dictan los estándares de calidad y seguridad que deben cumplir los materiales de construcción, incluidos los ladrillos, en las estructuras edificadas. Las ladrilleras deben ajustarse a estas normativas para garantizar que sus productos cumplan con los requisitos legales y técnicos.

Los territorios en Colombia deben regirse a ciertas normas que son independientes en cada población independiente y son declaradas dentro del

POT (Plan de Ordenamiento Territorial) y este a su vez debe adaptarse al Plan Nacional de Desarrollo del gobierno nacional.

Algunas de las normas que regulan las construcciones en Colombia son:

- **Decreto 926 de 2010:** establece y regula las condiciones técnicas para una construcción sismo resistente NSR-10.
- **Norma Técnica Colombiana NTC-6112 de 2016** “Etiquetas Ambientales Tipo I. Sello Ambiental Colombiano – SAC”: norma que para el caso práctico de este documento ubica las características de los materiales para la construcción de manera sostenible.
- **Ley 400 de 1997:** Más conocida como Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente y establece los requisitos mínimos para la construcción, profesionales del área y supervisión.

Desde hace varios años la ladrillera cuenta con certificación Icontec ISO 9001 garantizando que dentro de su proceso de producción y comercialización cuentan con altos estándares de calidad y cumplimiento técnico, menciona el señor Andrés Felipe, Fernández; director comercial de la ladrillera (Entrevista personal, febrero 2025)

El cumplimiento riguroso de las normativas de construcción no solo es una obligación legal, sino también un imperativo para la seguridad pública y la integridad estructural de los edificios. Los ladrillos fabricados deben cumplir con especificaciones precisas en términos de resistencia, durabilidad y capacidad para soportar cargas. Además, las normativas también pueden abordar aspectos como el aislamiento térmico y acústico, lo que refleja la creciente importancia de la eficiencia energética en la construcción.

6.1.1. Entorno tributario

El entorno tributario para la organización que se dedica a la producción y comercialización de ladrillos en Puerto Tejada, Cauca, se ve influenciado por diversas normativas fiscales a nivel local, regional y nacional. De manera resumida los puntos clave con el análisis del entorno tributario de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS se mencionan a continuación:

Las normativas fiscales locales, regionales y nacionales impactan directamente a la organización. Estas normativas incluyen impuestos municipales como el impuesto predial, así como impuestos nacionales como el impuesto sobre la

renta y el impuesto a las ventas (IVA). La empresa debe tener en cuenta tanto los impuestos específicos de la región como los de carácter nacional.

Para optimizar su gestión fiscal, la organización evalúa posibles beneficios fiscales relacionados con la producción y comercialización de ladrillos como lo son las deducciones por acciones sociales. Estos beneficios pueden incluir incentivos específicos para la industria, tasas de impuestos aplicables, así como beneficios asociados al cumplimiento de normas ambientales. La comprensión de estas oportunidades fiscales es esencial para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.

La empresa debe cumplir con requisitos de facturación, mantener registros contables adecuados y estar al tanto de posibles cambios en la legislación tributaria como lo indica la ley. La gestión tributaria adecuada y el cumplimiento de las obligaciones fiscales son aspectos clave para el funcionamiento exitoso de la empresa en este entorno. Esto implica una atención constante a las tasas de impuestos locales, deducciones disponibles y cambios en la normativa tributaria.

Además de las obligaciones fiscales, la empresa debe considerar normativas ambientales que puedan impactar su carga tributaria. Cumplir con dichas normativas ambientales puede proporcionar beneficios fiscales adicionales y mejorar la imagen de la empresa en términos de responsabilidad social.

Según el Registro Único Tributario de Colombia (RUT) CM Ladrillera San Benito SAS cuenta con las siguientes obligaciones tributarias y fiscales:

- Impuesto al patrimonio
- Impuesto de renta y complementario de régimen ordinario
- Retención en la fuente a título de renta
- Retención timbre nacional
- Obligado aduanero
- Informante de exógena
- Obligación facturar por ingresos bienes
- Obligado a llevar contabilidad
- Impuesto sobre las ventas – IVA
- Facturador electrónico
- Informante de Beneficiarios Finales

Caracterización de datos del RUT CM Ladrillera San Benito SAS

Figura 11. Caracterización de datos del RUT CM Ladrillera San Benito SAS

Responsabilidades, Calidades y Atributos																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
53. Código	3	5	7	8	1	0	1	4	1	6	4	2	4	8	5	2	5	5									
03- Impuesto al patrimonio											42- Obligado a llevar contabilidad																
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario											48 - Impuesto sobre las ventas - IVA																
07- Retención en la fuente a título de renta											52 - Facturador electrónico																
08- Retención timbre nacional											55 - Informante de Beneficiarios Finales																
10- Obligado aduanero																											
14- Informante de exogena																											
16- Obligación facturar por ingresos bienes																											

Fuente: RUT CM Ladrillera San Benito SAS

El entorno tributario para CM Ladrillera San Benito SAS que se encarga de la producción y comercialización de ladrillos en Puerto Tejada, Cauca, es complejo y requiere una gestión cuidadosa. La empresa debe estar al tanto de las normativas locales y nacionales, evaluar posibles incentivos fiscales, cumplir con los requisitos de facturación y contabilidad, y considerar las implicaciones fiscales de las normativas ambientales. Mantenerse actualizado con los cambios en la legislación tributaria es esencial para garantizar el cumplimiento y optimizar la gestión fiscal.

Las obligaciones fiscales y contables demandan una gestión rigurosa, lo que influye en la carga de trabajo y la percepción de estabilidad laboral dentro de la empresa. Un manejo eficiente de incentivos fiscales puede traducirse en beneficios económicos que impacten positivamente el ambiente organizacional.

6.1.1.2. Entorno sociocultural

Para Castaño Gonzáles (2012) el entorno social hace referencia al espacio erigido por todos los elementos producto de la creación humana tales como la infraestructura, las relaciones sociales y el universo cultural que los rodea.

En términos de cultura, inicialmente es necesario entrar en contexto en relación al municipio donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio, esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Tejada, Cauca, el cual geográficamente está ubicado al norte del Cauca y tiene límites con la capital del departamento del Valle del Cauca, por lo cual recibe influencia de diferentes culturas, sin embargo, es una comunidad afrodescendiente y su mayor influencia es de la región pacífica.

En la página web de la Alcaldía del Municipio de Puerto Tejada (2023), se relata que este municipio fue fundado en 1891 como mercado para negros liberados, donde la población desarrolló una próspera economía agrícola, lo que con el paso del tiempo conllevó a la creación del municipio en 1912, siendo esto una victoria para las luchas por la libertad y cambios en la estructura agraria. La cual sería sólo el primer paso para lo que posteriormente resultaría en la fundación del municipio, e implícitamente en la separación del municipio de Caloto, del cual hacía parte hasta entonces.

De esta manera, Puerto Tejada se convirtió en centro de acopio, conectándose con Cali y Buenaventura, experimentando un auge económico en la década de 1920. Un aspecto muy particular de la fundación de este municipio es el propósito con el que se realizó, el cual en su momento tuvo como objetivo ofrecer un destino para los desalojados y proporcionar fuerza laboral a los terratenientes, hasta en 1933, donde ya los habitantes contaban con diversas actividades comerciales y fabriles, reflejando su dinámica económica y social y llevando a cabo la expansión de la propiedad de la comunidad afrodescendiente al invadir las haciendas.

Así pues, resulta breve el comprender algunas referencias culturales y de construcción en la región puesto que pueden influir en el tipo y diseño de ladrillos demandados, especialmente por motivos culturales teniendo en cuenta la diversidad presente en la región y la percepción de la comunidad en torno al presunto deterioro del medio ambiente y los recursos naturales propios y las posibles violaciones de derechos de la comunidad, quienes a pesar de haber vivido transformaciones demográficas aún conservan de manera predominante el carácter de lucha por la reivindicación de sus derechos y el cuidado de lo propio.

Según el DANE (2018) el 53,5% de la población son mujeres y el 46,5% son hombres donde la mayoría de la población se encuentra entre los 0-45 años de edad. Donde se determina que el tamaño promedio de los hogares es de 3,1 personas, y para el municipio de Puerto Tejada se encuentra entre un rango de 2,9 a 3,1 personas por hogar. Esto permite inferir que sus habitantes son principalmente personas jóvenes, donde su media es de 20 a 24 años (ver Figura 4) y que su población es de etnia negra, lo cual influye directamente en la fuerza laboral que esta municipalidad representa para la región.

La ubicación en Puerto Tejada, con una población mayoritariamente joven y afrodescendiente, influye en la cultura corporativa, las relaciones laborales y la identidad organizacional. La lucha histórica por los derechos y la conservación del entorno refuerza un sentido de comunidad y pertenencia dentro de la empresa.

6.1.1.3. Entorno tecnológico

Teniendo en cuenta los datos publicados por el Departamento Administrativo de Función Pública de Colombia (2021), el factor tecnológico se compone de ciencia y tecnología; entre los cuales propende por la comprensión de las dinámicas de uso y los efectos producidos por los recursos tecnológicos. De esta manera, resulta suministrar un insumo transversal que permite reconocer la incidencia y cobertura que se presentan en materia del uso de tecnologías de información en las actividades económicas. Entre los factores relacionados con la tecnología se encuentran:

- **Automatización:** La automatización en la producción de ladrillos puede mejorar la eficiencia y reducir costos. En el contexto actual de la industria ladrillera, la automatización surge como un factor importante en el análisis del entorno. Esta tecnología no solo impulsa la eficiencia y la productividad, sino que también garantiza una calidad consistente del producto, reduce los costos de producción y minimiza los riesgos asociados con tareas manuales evitando errores humanos. Además, la flexibilidad de las ladrilleras automatizadas para adaptarse a la demanda del mercado y diversificar su oferta según los movimientos brinda una ventaja competitiva significativa. Para el caso particular de CM Ladrillera San Benito SAS se implementó la construcción del Horno túnel que funciona con inyección de aire caliente directamente sobre el material al conservarse en un espacio cerrado y después de un proceso de secado rápido reduce en un 70% la quema del ladrillo y próximamente la inclusión de un brazo robot para el área de producción.

Al mismo tiempo, la automatización fomenta la innovación, promueve prácticas sostenibles y refuerza la posición de la empresa en términos de competitividad global. Considerando estos datos expuestos, la integración de tecnologías automatizadas en el proceso de producción no solo es una opción estratégica, sino una necesidad para las ladrilleras que buscan sobresalir en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

- **Innovación:** Nuevas tecnologías en materiales de construcción podrían afectar la demanda de ladrillos tradicionales. La capacidad de adoptar nuevas tecnologías y métodos de producción no solo potencia la eficiencia operativa, sino que también abre la puerta a una variedad de productos y procesos más sostenibles. CM Ladrillera San Benito SAS ha desarrollado productos de gran formato para obras específicas y según los requerimientos de clientes clave como Jaramillo Mora Constructora, para quienes han diseñado ladrillos ranurados en formato de 10 y ladrillos con medidas únicas de 33 cm de largo.

La innovación no se limita solo a la maquinaria y técnicas de producción, sino que también se extiende a la exploración de materiales ecos amigables y

prácticas empresariales innovadoras. Las ladrilleras que priorizan la innovación no solo optimizan sus operaciones internas, sino que también se destacan en la creación de soluciones más eficientes y respetuosas con el medio ambiente. Esta capacidad para anticipar y adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas del mercado se convierte en un factor determinante para mantener la relevancia y la competitividad en el entorno dinámico y desafiante de la industria ladrillera.

- **Comercio electrónico:** El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento acelerado en Colombia, cada vez más consumidores realizan compras en línea. De este modo, se analizan cifras deducidas por investigación de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2022) donde las ventas en línea en el segundo trimestre de 2022 alcanzaron el movimiento de ventas por valor de 13,6 billones, representando una variación del 11,4 % en comparado con el primer trimestre del año 2022 por el cual se deriva un aumento del 53,3 % que respecta al segundo trimestre del año 2021.

En la actualidad, 6 millones de personas en Colombia realizan compras por medio del internet; según el análisis de las cifras realizadas de la ENTIC, y de acuerdo con Statista, se determina un promedio de 4 billones para el año 2025 sería el número de usuarios participantes en el comercio digital siendo factor clave para la toma de decisiones en función a aspectos de consumo y satisfacción de necesidades.

Ahora bien, teniendo en cuenta los datos demográficos disponibles en la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, a nivel nacional en el 2022 la población categorizada como fuerza de trabajo contaba con los siguientes niveles de educación: 35,8% con educación media, 18,8% con educación básica primaria, 12,2% educación Universitaria, 12,1% educación técnica profesional y tecnológica, 11,7% en ninguno, 4,8% en educación básica secundaria y el 4,6% en postgrado. Lo cual resulta en una carencia de talento calificado para suplir las necesidades de gestión humana en las organizaciones como la ladrillera.

La automatización y la innovación impactan la productividad y la capacitación del personal. La implementación de nuevas tecnologías puede generar resistencia al cambio, pero también oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, afectando la motivación y el compromiso de los empleados.

6.1.1.4. Entorno ambiental

El entorno ambiental, también conocido como entorno ecológico o natural, hace referencia a todos los elementos y condiciones naturales que tienen incidencia en las actividades de una empresa u organización. Como fuerza externa resulta

incontrolable en muchas ocasiones, sin embargo, puede ser predicha y gestionada de acuerdo con las reglas, normas y demás estudios de riesgos en relación a estos fenómenos que rodean a la organización y permiten minimizar el impacto de estos. En este entorno se encuentran los recursos naturales, las condiciones y cambios climáticos, los ecosistemas tanto de flora como de fauna cercanos, además de otros factores como el geográfico que definen en cierta manera el impacto que este entorno puede tener o no sobre los planes y estrategias que decide implementar la empresa para cumplir con su razón de ser.

Según Drucker (2000), el entorno ecológico se refiere a las condiciones y recursos naturales que afectan a una organización. Este autor argumentaba que las empresas y las sociedades dependen de su entorno ecológico para obtener recursos como agua, energía, minerales y otros materiales necesarios para la producción. Además, las empresas también están influenciadas por las regulaciones ambientales y las actitudes públicas hacia la protección del medio ambiente, por lo que se consideran los siguientes factores dentro de este entorno:

- **Regulaciones Ambientales:** Normativas sobre emisiones, manejo de desechos y sostenibilidad pueden influir en las operaciones y costos de la ladrillera. En un mundo cada vez más consciente del impacto medioambiental de las actividades industriales, las ladrilleras están sometidas a regulaciones cada vez más estrictas. Estas normativas incluyen restricciones sobre emisiones, gestión de residuos y uso sostenible de recursos naturales, lo que exige a las empresas adoptar prácticas más limpias y eficientes.

Las ladrilleras que logran cumplir y superar estas regulaciones no solo se mantienen en línea con las leyes locales e internacionales, sino que también ganan la confianza del público y acceden a mercados que valoran la responsabilidad ambiental. La capacidad de adaptarse a estas regulaciones, e incluso ir más allá cumpliendo con estándares voluntarios, no solo es una obligación legal sino también una estrategia inteligente para construir una reputación sólida y sostenible en el mercado.

En este contexto, la comprensión profunda y el cumplimiento proactivo de las regulaciones ambientales se convierten en esenciales para el éxito a largo plazo de las ladrilleras. Según López Nieto, (2020), en Colombia existen regulaciones como la ISO 14001 que hace referencia al cumplimiento de la legislación ambiental basada en su contribución en la sostenibilidad en búsqueda de evitar problemas a mediano y largo plazo a partir del establecimiento de leyes como la ley de responsabilidad ambiental, ley de aguas, ley de residuos y suelos contaminados, ley de envases y residuos, ley de ruido, ley de evaluación ambiental, ley de calidad del aire y protección de la atmósfera, ley de derecho de emisión de gases invernadero.

Es menester mencionar que según Arias (2024) la CRC (Corporación Autónoma Regional del Cauca) hace visitas de manera periódica a la organización sin embargo no presentan un reglamento particular sobre la actividad comercial de la organización, la CRC revisa y emite las licencias ambientales de explotación de los recursos de los territorios (agua principalmente).

-Cambio Climático: Cambios en el clima pueden afectar la producción, por ejemplo, a través de patrones de lluvia irregulares. En general, el cambio climático se presenta como un enorme desafío y una oportunidad para la innovación y la adaptación. Las ladrilleras, al ser fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero y consumidoras de recursos naturales, están bajo creciente vigilancia de un mundo preocupado por la sostenibilidad y más aún, de las autoridades ambientales.

El cambio climático impone presiones adicionales a las empresas para reducir su huella de carbono y adoptar prácticas más respetuosas con el medio ambiente. La transición hacia tecnologías limpias, la eficiencia energética y la reutilización de materiales se convierten en estrategias clave para limitar el impacto ambiental y cumplir con las expectativas del mercado y las regulaciones gubernamentales.

Por otro lado, el cambio climático también ofrece oportunidades para la industria ladrillera, especialmente en el contexto de la creciente demanda de materiales de construcción sostenibles. La innovación en la creación de ladrillos amigables con el ambiente, utilizando tecnologías como la fabricación de ladrillos a partir de materiales reciclados o técnicas de producción con bajas emisiones de carbono, no solo responde a la necesidad del mercado, sino que también posiciona a las ladrilleras como líderes en la transición hacia una economía más verde.

En este contexto, la ladrillera se podría anticipar y adaptar a los desafíos del cambio climático puesto que no solo reducen su impacto ambiental, sino que también aseguran su viabilidad a largo plazo al responder a las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

Las regulaciones ecológicas y la preocupación por el impacto ambiental influyen en las políticas internas y la imagen de cada organización. Una gestión sostenible puede fortalecer el sentido de responsabilidad social dentro de la misma, generando mayor satisfacción y orgullo entre los colaboradores.

6.1.1.5. Entorno económico

En Colombia, el sector de la construcción desempeña un papel crucial en la economía, siendo altamente sensible a diversas variables que impactan su comportamiento. Este apartado aborda la importancia de factores clave que influyen en la producción de ladrillos, subrayando la necesidad de una gestión estratégica integral para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas en este sector.

La demanda del mercado, impulsada por proyectos de infraestructura y programas de vivienda ofrecidos por el gobierno, son elementos centrales. La anticipación de cambios en la demanda, vinculada a la vigilancia de tendencias en construcción y cambios económicos, permite a las empresas ajustar estrategias para aprovechar momentos de crecimiento y mitigar riesgos en recesiones.

La gestión eficiente de los costos de producción, que incluyen materias primas y mano de obra, es vital para mantener la rentabilidad. El análisis de la competencia local proporciona información valiosa para realizar ajustes en las estrategias comerciales y optimizar los costos, asegurando competitividad en un mercado en constante movimiento y evolución.

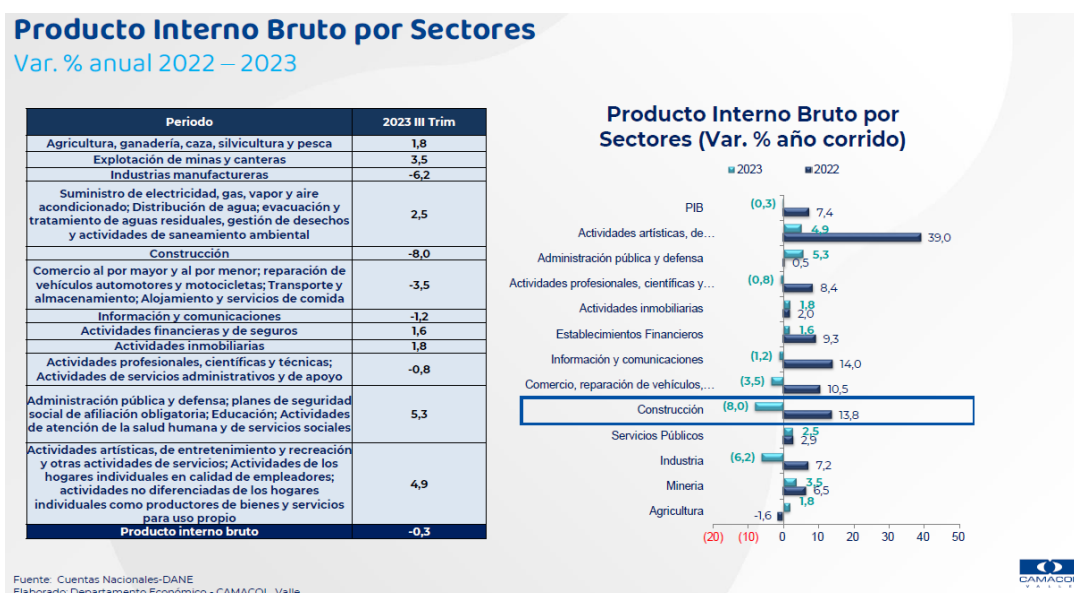
Las regulaciones del gobierno y ambientales son determinantes en la operación del sector constructor. Cumplir con dichas normativas garantiza la sostenibilidad a largo plazo. Además, la adopción de innovaciones tecnológicas no solo mejora la eficiencia, sino que también posiciona a la empresa como líder en un mercado exigente. Restrepo (2024) en su análisis del sector de la construcción del 2023 al 2024 en Colombia indica que el sector de la construcción en Colombia enfrenta desafíos y oportunidades, con un panorama incierto que requiere la colaboración entre el gobierno y el sector privado. Sin embargo, grandes constructoras como Amarilo, Constructora Capital y Marval han demostrado resiliencia mediante estrategias efectivas. Amarilo creció un 25% en ingresos durante el primer trimestre de 2024, alcanzando \$1.2 billones de pesos y vendiendo 4.500 unidades de vivienda, mientras que Capital y Marval registraron aumentos del 17% y 12% en ingresos, respectivamente. Estos resultados evidencian la importancia de la diversificación, la optimización de costos y la orientación hacia compradores con mayor capacidad financiera. Para impulsar un crecimiento equilibrado, es esencial revisar la asignación de subsidios y fortalecer políticas que faciliten el acceso a la vivienda, especialmente para los sectores más vulnerables.

Fluctuaciones cambiarias y condiciones climáticas extremas deben ser consideradas en las estrategias empresariales para reducir interrupciones en la producción y la logística de distribución de ladrillos. La estabilidad financiera y

una gestión interna eficiente son pilares para el éxito a largo plazo; el monitoreo constante de los estados financieros y la gestión efectiva de los recursos son esenciales para mantener la estabilidad y adaptarse a cambios en el entorno.

Las políticas gubernamentales y las tendencias del mercado internacional influyen significativamente en la demanda de ladrillos. Las empresas deben anticiparse, adaptarse y gestionar estratégicamente para liderar en un sector clave para el desarrollo económico del país. Sin embargo, ante los desafíos que plantea el sector, la Cámara Colombiana de Construcción -Camacol- (2023) indicó que el sector construcción tuvo un crecimiento del 11.8% respecto al año anterior, pero los datos no son tan optimistas durante este año en curso para su informe de octubre del 2023 indica que tuvo un retroceso respecto al acumulado del año anterior como lo muestra la siguiente gráfica:

Tabla 3. Variación del PIB en los diferentes sectores económicos



Fuente: Camacol (2023) Informes Económicos. <https://camacol.co/informacion-economica/informes-economicos>

En contraste a la muestra de decrecimiento del sector construcción las cifras de CM Ladrillera San Benito SAS revelan que ha tenido un sostenimiento en sus cifras de venta que durante el año en curso de más de \$16.000.000.000 indicando que terminará el año en un crecimiento del 12%.

La estabilidad financiera y el crecimiento del sector determinan las oportunidades laborales, la remuneración y los incentivos. Un entorno económico favorable genera confianza y estabilidad en los empleados, mientras que las crisis pueden afectar su seguridad y bienestar.

En conjunto, estos factores moldean el clima organizacional, afectando la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores dentro de la ladrillera. En conjunto, estos factores moldean el clima organizacional, afectando la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización.

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite analizar y resumir las oportunidades y amenazas más relevantes del entorno que afectan a CM Ladrillera San Benito S.A.S. El resultado ponderado de esta matriz indica la eficacia con la que la empresa está respondiendo a las presiones y dinámicas de su macro entorno.

Tabla 4. MEFE CM Ladrillera San Benito SAS

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Demanda sostenida que asegura la estabilidad laboral del personal.	0,14	4	0,56
2. Mejora de la eficiencia mediante automatización que impacta los roles de trabajo.	0,11	4	0,44
3. Posicionamiento por cumplimiento de normativas laborales y buena reputación como empleador.	0,1	3	0,3
4. Disponibilidad de una fuerza laboral joven que influye en la cultura y dinámica interna.	0,08	3	0,24
5. Creciente demanda de productos sostenibles que puede fortalecer el orgullo de pertenencia.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
6. Inestabilidad política y social en la región que afecta la seguridad y genera estrés en los empleados.	0,15	2	0,3
7. Incertidumbre en el sector de la construcción que amenaza la seguridad laboral.	0,12	4	0,48
8. Complejidad y cambios en la legislación tributaria que aumentan la carga de trabajo administrativo.	0,09	2	0,18
9. Endurecimiento de las regulaciones ambientales que presiona los procesos operativos.	0,08	3	0,24
10. Impacto del cambio climático en la producción, generando incertidumbre operativa.	0,06	1	0,06
TOTAL	1		3,01
Calificación: 1= Respuesta deficiente, 2= Respuesta promedio, 3= Respuesta por encima del promedio, 4= Respuesta superior			

Fuente: Elaboración propia

El resultado total de la ponderación en los factores externos de 3.01 evidencia que CM Ladrillera San Benito S.A.S. mantiene una respuesta por encima del promedio, teniendo en cuenta los rangos de calificación de la Tabla 4, estos que más impactan su clima organizacional.

Desde el punto de vista de las oportunidades, la empresa responde de manera esperada a la demanda del mercado (0.56) y a la automatización (0.44). Estos dos factores son clave para el clima laboral, ya que el primero asegura la estabilidad y seguridad laboral, un pilar fundamental para la tranquilidad del personal, mientras que el segundo, aunque positivo en eficiencia, requiere una gestión del cambio cuidadosa para que no sea percibido como una amenaza a los puestos de trabajo. La buena reputación como empleador (0.30) y la conexión con la fuerza laboral local (0.24) son oportunidades que fortalecen directamente el sentido de pertenencia y la moral del equipo.

En cuanto a las amenazas, la empresa demuestra una resiliencia excepcional a la incertidumbre del sector (0.48), protegiendo la estabilidad laboral de sus empleados. Sin embargo, la mayor amenaza para el clima es la inestabilidad sociopolítica de la región (0.30), un factor que genera estrés e inseguridad en el día a día de los colaboradores y al cual la empresa responde de manera promedio. De igual forma, la complejidad de la legislación y el impacto del cambio climático.

6.1.2. Análisis Interno

Por otra parte, para el análisis interno se hace uso de la herramienta perfil de capacidad interna que permite de manera procedimental evaluar y diagnosticar diferencias entre el desempeño logrado por la organización y el planeado por la misma. De este modo, Serna Gómez (2008) define el PCI como “una manera de hacer diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa” en este sentido, el análisis realizado a CM Ladrillera San Benito SAS se enfoca en las capacidades de talento humano, directiva, competitiva, tecnológica y financiera llevado a cabo de la siguiente manera a partir de lo deducido por la gerente Arias (2024):

6.1.2.1. Capacidad de talento humano

En cuanto al diagnóstico del talento humano se analizan las siguientes variables, las cuales se describen de la siguiente manera:

-Análisis de competencias técnicas: se enfoca en evaluar y analizar las competencias de los colaboradores con la finalidad de ubicar a cada uno en el puesto de trabajo adecuado al cumplimiento de funciones dentro de la organización. Cabe destacar que CM Ladrillera San Benito SAS determina esta variable como una fortaleza dado que le permite desde procesos de selección y contratación de personal, comprender la capacidad que posee cada empleado en aspectos de habilidades, conocimientos y experiencias en las diferentes áreas relacionadas al desempeño y cumplimiento tanto de metas como objetivos

organizacionales, permitiendo mayor eficiencia operativa y la toma de decisiones de manera estratégica priorizadas en factores de producción y comercialización.

De esta manera, algunos de los ítems en desarrollo por la entidad es la aplicación de pruebas características para evaluar el desempeño laboral de cada empleado de manera semestral, lo cual se enfatiza en aspectos de conocimiento de material de calidad, técnicas de producción, supervisión al producto final, clasificación de los ladrillos, entendimiento de la normatividad y regulaciones propias de la organización, al igual que, competencias enfatizadas en la gestión de logística caracterizada por la planificación, distribución y coordinación de todo el proceso de la cadena de suministros y la capacidad de respuesta para cumplir con las metas establecidas.

-Eficiencia en el desarrollo procesos de atención al cliente: esta variable dentro de la organización está enfocada en el análisis de la capacidad que posee la misma para brindar un servicio rápido y adecuado a las necesidades de cada cliente, haciendo uso eficiente de la información y recursos tecnológicos. De esta manera, se caracteriza como un aspecto de fortaleza para la entidad dado que, prioriza la forma en que cada colaborador interactúa con el cliente brindando información acerca de las características del portafolio de productos, igualmente, cada uno cuenta con la capacidad de brindar soluciones a los problemas o preguntas generadas por los mismos clientes lo que implica tener conocimiento sobre el desarrollo de procesos. Asimismo, evalúa a los colaboradores en términos de tiempo de respuesta a consultas, desarrollo de una comunicación asertiva, creación de medios de interacción, análisis del aspecto personal y presentación, carisma, simplificación y coordinación de procesos de forma clara y accesible a la información relacionada a la personalización del servicio e implementación de la tecnología como la creación de un sistema de gestión automatizado.

-Capacitación continua: hace referencia al proceso mediante el cual los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral permitiendo a la entidad estar en un nivel competitivo, especialmente en un mundo con cambios constantes en cuanto a la libertad de expresión, preferencias y evolución tecnológica.

Esta variable permite la generación de un impacto negativo en la organización debido que no se cumplen con procesos de formación de manera periódica con el propósito de mejorar las habilidades de los colaboradores en los diferentes niveles de la estructura en cuanto a la modificación de procesos de producción, implementación de tecnología relacionada a la diversificación del portafolio de productos ante el desarrollo de nuevas habilidades, manipulación de material y seguridad en el trabajo que conduce a la reducción de riesgos.

En adición, esto también influye en la adaptación de nuevas prácticas orientadas a la sostenibilidad y la gestión de equipos de trabajo en la estimulación de la creatividad e innovación, lo cual se determina que dada la falencia de esta variable se presenta un nivel de rotación de personal principalmente en los puestos de trabajo especializados en la producción dado que los colaboradores demuestran falta de compromiso por afectaciones de alineación a la organización y con ello, la ausencia de un desarrollo tanto profesional como personal.

6.1.2.2. Capacidad Directiva

Respecto a la capacidad directiva se analizan las siguientes variables:

-Gestión de recursos: Arias (2025) describe esta variable como una oportunidad con impacto positivo dado que se caracteriza por la optimización en el uso de material como arcilla enfatizada en el desarrollo de prácticas sostenibles y de responsabilidad social, garantizando la calidad del producto. Del mismo modo, se respalda en la estructura de procesos productivos que permiten maximizar la eficiencia y a su vez, minimizar el desperdicio a partir de la creación de estrategias de reutilización y venta de la misma.

Por otra parte, se enfatiza en el análisis de los puestos de trabajo relacionado a las habilidades y capacidades de cada colaborador, lo cual, asigna de manera adecuada al personal en diferentes áreas.

Adicionalmente, busca el funcionamiento adecuado de la maquinaria, pero presenta inconsistencias en procesos de mantenimiento regular al igual que, la correcta planificación y gestión; a su vez, incorpora tecnología eficiencia y el mantenimiento de un control sobre el sistema de inventarios, lo que indica una preocupación en la gestión de la cadena de suministros dado por factores externos y nivel de compromiso y responsabilidad de los proveedores, generando un detrimento de la logística de distribución.

-Respuesta a emergencias e Imprevistos: el desarrollo de estrategias y planes enfatizados en la gestión de respuestas e imprevistos se caracteriza como el proceso por el cual se gestionan situaciones críticas de manera interna o externa que afectan la funcionalidad de la misma. Por tal motivo, es necesario resaltar que CM Ladrillera San Benito SAS no cuenta con la especialización de una área o la delegación de funciones a diversos colaboradores para el desarrollo del proceso que comprende el análisis del entorno, la planificación, coordinación y a su vez, la capacidad de adaptar al cambio de los entornos que afectan su integridad y con ello, el desenvolvimiento especialmente de la logística de entrega de productos al cliente final al igual que, garantizar la seguridad de los colaboradores, siendo así un factor negativo para la entidad y en diversas

condiciones se ha visto afecta por protestas sociales y la tercerización del proceso de transporte.

Es menester destacar que la entidad cuenta con el desarrollo de un sistema de información que le permite almacenar datos de clientes, niveles de producción, base de datos de los colaboradores y proveedores en caso de la presencia de situaciones adversas a condiciones naturales, accidentes en la planta de producción, desastres incendios o eventos inoportunos.

-Gestión de inventarios y producción: dentro del proceso de gestión de inventarios y producción relacionados al cumplimiento de cada eslabón de la cadena de suministros y logística de distribución se reconoce que la organización en análisis presenta deficiencia en el proceso de programación de despachos de pedidos, lo cual genera un impacto negativo en aspectos de satisfacción del cliente y la reputación de la organización dada la inoportunidad de llevar a cabo una planificación adecuada donde se garantice la sincronización de procesos de producción en cuanto a la disponibilidad de materias primas y la entrega de productos.

Análogamente, esta se ve afectada por condiciones de disponibilidad de los productos, falta de claridad en la toma de pedidos relacionado a la implementación de una comunicación interna favorable y la falta de capacitación en procesos de despacho, al igual que, la generación de cambios imprevistos a condiciones naturales y demanda del mercado, y por último, la ineficiencia en la capacidad de los medios de transporte suficientes, generando demoras en la misma.

6.1.2.3. Capacidad Competitiva

Para la capacidad competitiva se desarrollaron las siguientes variables:

-Capacidad de desarrollo de nuevos productos: se caracteriza como la virtud que posee la entidad en ampliar su portafolio de productos; en este caso, se debe reconocer que, CM Ladrillera San Benito SAS desarrolla procesos de investigación con la finalidad de evaluar en el mercado el desarrollo de nuevas tecnologías, prácticas manufactureras, material de alta calidad, seguimiento de tendencias sociales ante los cambios de las preferencias de los mismos consumidores, como se mencionó anteriormente con los ladrillos de gran formato en medidas únicas de 33 cm diseñados para Jaramillo Mora Constructora mencionó Arias (2025).

Por consiguiente, se analiza el surgimiento de regulaciones que afectan de manera positiva y negativa especialmente el sector de la producción, la

incrementación de precios y costos. Igualmente, se enfatiza en procesos de retroalimentación a partir de la interacción de manera directa con el cliente a fin de evaluar estándares de mejoramiento continuo en transformación y requerimientos, fomentando así una cultura de innovación y participación en la toma de decisiones ante la colaboración por área de trabajo.

Cabe resaltar que, aunque en el mercado de la producción y comercialización de ladrillos en la región del Cauca y Valle del Cauca se prioriza como una entidad competente y generadora de valor en sus productos, pero a su vez, se debe reconocer que cuenta con deficiencias en procesos de capacitación al personal en factores de actualización en tendencias y uso adecuado de la tecnología de punta, lo que permitiría mayores resultados en regulaciones sociales ligadas a la innovación y desarrollo continuo que permita mayor satisfacción al cliente final.

-Socio comercial: esta variable se caracteriza como el cumplimiento de estándares relacionados al desarrollo de la cadena de suministros donde se prioriza el relacionamiento adecuado con proveedores responsables a su labor en aspectos de la generación de productos de calidad. De esta manera, se determina que dentro del proceso de gestión logística, CM Ladrillera San Benito SAS presenta niveles de incumplimiento en cuanto al relacionamiento con algunos y de manera ocasional con sus proveedores, lo cual no garantizan el éxito de la misma, a su vez, genera incumplimiento en factores de retrasos de la logística de distribución y satisfacción del cliente final.

Asimismo, es necesario determinar que en diversa ocasiones no se ha desarrollado un buen relacionamiento por criterios determinados en la ineficiencia de gestión de materia prima, incumpliendo con las regulaciones del suministro constante, asimismo, se determinan otras variables que afectan la integralidad de un socio comercial como la falta de una comunicación clara en el desarrollo procesos, entrega de material defectuoso y evaluación constante enfatizada en la capacidad de adaptarse a cambios dadas las condiciones naturales o del mismo mercado por parte de los proveedores, al igual que, la presencia de errores en la facturación, transparencia en pedidos acordes a la demanda y cumplimiento a los términos de pagos.

-Calidad del producto: la organización ha realizado serias inversiones en el área de laboratorio como la ampliación del personal del mismo y la compra de equipo para realizar mediciones más específicas sobre resistencia (prensa hidráulica) que permiten garantizar la calidad del producto y verificar los ensayos obtenidos también de laboratorios externos que cuentan con imparcialidad respecto a los resultados y son presentados todos los años a las auditorias que realiza el Icontec para mantener la certificación de calidad ISO 9001, asegura Arias (2024).

6.1.2.4. Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica comprende las siguientes variables:

-Sistema de producción y automatización de procesos: cabe destacar que a raíz de los años de experiencia y desarrollo en el mercado, la organización se determina como entidad que busca optimizar sus procesos de producción acorde a la generación de una mayor calidad en sus productos, lo cual ha generado un impacto positivo en el incremento de sus ventas. De esta manera, ha logrado implementar tecnología de punta entre estos, aquellos que favorecen procesos de secado y cocción de ladrillos, lo cual, es muy notorio en sus instalaciones el uso de hornos, sistemas de secado y tecnología de control que mide temperatura como factor de calidad en su elaboración.

Del mismo modo, implementa maquinaria que le permite el transporte de los productos desde el área de producción a la bodega de almacenaje, también, implementa factores de protección al empleado en aspectos de vestimenta. Por otra parte, ha logrado la transformación de sus edificaciones a unas luminosas y ventiladas dadas la zona de ubicación y condicionamiento.

-Mantenimiento de la maquinaria: se define como el proceso en el que se realizan revisiones periódicas a las maquinarias con la finalidad de brindar un servicio adecuado. Esta variable se deduce como una debilidad para la organización debido a los altos costos de reparación dada la irregularidad en su mantenimiento y el compromiso por parte de la dirección.

Dentro los últimos 2 años se ha generado un incremento en las interrupciones en procesos operativos por motivos relacionados a aspectos de seguimiento y control, lo cual es notorio que el mantenimiento no programado genera mayor afectación en la producción.

Otro factor, es la poca contratación de personal especializado en el mantenimiento correctivo con el propósito de minimizar todo tipo de obsolescencia en la carencia de repuestos y equipos especializados, al igual que, la irregularidad en la capacidad constante al personal ante la necesidad de manipular y contrarrestar toda necesidad específica en productividad donde se puede generar diagnósticos incorrectos y con ello, soluciones poco favorables ante el uso excesivos de las mismas relacionado al desarrollo de trabajo en condiciones de altas temperaturas generando desgaste en los equipos e incumplimiento de la normatividad relacionada a la ineficiencia en la implementación de un sistema de monitoreo a la tecnología como indicador de alarma a las posibles dificultades.

-Capacidad y desarrollo tecnológico de personal: CM Ladrillera San Benito SAS presenta falencias en aspectos de capacidad y desarrollo tecnológico de personal, lo cual genera un impacto significativo en la manipulación de equipo de producción, lo cual se derivan algunas perspectivas dadas por circunstancias de inadecuada planificación de programas enfatizando en la manipulación de tecnología avanza y desarrollo de procesos técnicos. Al igual que, la resistencia en la adopción de herramienta de trabajo y prospectiva de cambio en la implementación de soluciones favorables a posibles escenarios de irregularidades en el uso de la maquinaria.

Adicionalmente, uno de los principales factores que mayor intervención genera en la implementación de capacitación continua es el poco presupuesto destinado a procesos de potencialización del conocimiento y desarrollo de habilidades, al igual que, la disposición del personal en contribuir a la utilización de herramientas tecnológicas, desconociendo su aplicación en el área de trabajo, lo cual es notorio en la entidad que pocos colaboradores cuentan con la capacidad del manejo de estas tecnologías o la iniciativa de exportar nuevos campos de acción, dejando así vacíos en los puestos de trabajo dado la tasa de rotación de personal.

6.1.2.5. Capacidad Financiera

La capacidad financiera se implementa en el análisis de las siguientes variables:

-Presupuesto de capital: esta variable se determina como el proceso de planificación y asignación de recursos financieros a diversas actividades tanto de producción como la comercialización de productos; cabe destacar que CM Ladrillera San Benito SAS desarrolla de manera adecuada la planificación estratégica basada principalmente en la asignación de recursos realizando diversas inspecciones de evaluación de oportunidades en el sector.

No obstante, presenta limitaciones en la adquisición de vehículos de transporte, argumentando que es factor de gran inversión y generación de mayores costos para la compañía, lo cual establecen la estrategias de tercerizar el proceso, por el cual, al mismo tiempo ha generado incidencias en la demora de la entrega de productos al cliente final por conceptos de la deficiencia en la contratación de transportadora dada que solo se cuentan con 12 vehículos y por las altas demandas en ocasiones generan retrasos en la capacidad de entrega siendo así un factor que impacta significativamente en el funcionamiento de la entidad.

Por otra parte, es meritorio resaltar que esta entidad define anualmente su presupuesto para el desarrollo de las diversas actividades y la implementación de procesos enfatizados en la creación de nuevos productos; igualmente, implementa un sistema de monitoreo que evalúa periódicamente el uso

adecuado de los recursos y con ello, el cumplimiento de sus objetivos en el que se infiere el cumplimiento en regulaciones y normativas de carácter contable y fiscal.

-Rotación de inventarios: la variable de rotación de inventarios se caracteriza por la eficiencia en la gestión de materia prima, proceso de fabricación y producto terminado; de tal forma, se indica que CM Ladrillera San Benito SAS posee un alto estándar en la rapidez de venta, por lo que diariamente se encuentra en el proceso de producción y almacenaje acorde a las tendencias de incremento y demanda en el mercado.

Cabe destacar que, ocasionalmente presenta deficiencias en la gestión de la materia prima dada las irregularidades en la gestión con el proveedor y con ello, retrasos en la entrega de sus productos en la que es necesaria la planificación de la demanda por periodos ajustando la producción de acuerdo a la variación de cambios relacionado a la evaluación constante de los costos y la calidad del producto, en donde es importante inspeccionar los defectos dado que puede generar disminución en la rotación al igual que, la coordinación de la funcionalidad de la cadena de suministros con el propósito de optimizar los tiempos de entrega, es decir, implementar de manera efectiva la estrategia “Justo a tiempo” en la gestión de sus recursos en sus operaciones.

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), una herramienta que permite evidenciar y resumir las fortalezas y debilidades más importantes de CM Ladrillera San Benito S.A.S. en sus áreas. El resultado ponderado final indica si la empresa tiene una posición interna sólida o si, por el contrario, presenta vulnerabilidades significativas que deben ser atendidas.

Ver tabla 5

Tabla 5.MEFI CM Ladrillera San Benito SAS

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
1, Alta calidad del producto que genera orgullo en el equipo,	0,15	4	0,6
2, Capacidad de innovación que ofrece retos profesionales y desarrollo de soluciones,	0,12	4	0,48
3, Modernización de la planta que mejora las condiciones físicas del trabajo,	0,1	4	0,4
4, Competencia técnica del personal que facilita la colaboración y la eficiencia,	0,08	3	0,24
5, Procesos de atención al cliente que empoderan al personal de ventas,	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
6, Ausencia de programas de formación que limita el crecimiento del personal,	0,13	1	0,13
7, Mantenimiento deficiente que genera interrupciones y un entorno de trabajo tenso,	0,11	1	0,11
8, Carencia de personal especializado que sobrecarga a los equipos	0,08	1	0,08
9, Logística de despacho deficiente que crea presión y estrés	0,08	2	0,16
10, Ausencia de planes de contingencia que afecta la percepción de seguridad,	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,57
Calificación: 1=Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor, 4=Fortaleza Mayor.			

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico realizado a través de la MEFI arroja un valor total ponderado de 2.57. De acuerdo con la metodología de David (2013), este resultado sitúa a la organización levemente por encima de la media teórica de 2.50, lo cual denota una posición interna con capacidad de respuesta, aunque no exenta de vulnerabilidades. Si bien las fortalezas logran compensar marginalmente el peso de las debilidades, el margen es estrecho, lo que sugiere que la empresa sostiene su estabilidad interna principalmente en la calidad de su producto más que en la robustez de su gestión organizacional.

Las fortalezas más significativas se relacionan con el producto y el proceso, las cuales tienen un efecto positivo indirecto en el personal. La alta calidad (0.60) y la capacidad de innovación (0.48) son fuentes de orgullo y ofrecen retos profesionales que pueden ser motivadores. La modernización de la planta (0.40) también impacta positivamente al mejorar las condiciones físicas del entorno laboral. Estas fortalezas constituyen la base sobre la cual se construye la reputación de la empresa y la satisfacción derivada de la tarea bien hecha.

Sin embargo, las debilidades señalan problemas estructurales en la gestión de las personas y los recursos. La ausencia de programas de formación (0.13), el mantenimiento deficiente (0.11) y la carencia de personal especializado (0.08)

son debilidades mayores que, en conjunto, crean un ambiente de estancamiento profesional, estrés operativo y sobrecarga laboral. Estos factores son probablemente los principales impulsores de la insatisfacción y la alta rotación de personal mencionada en el diagnóstico. Aunque la empresa es fuerte en su "qué" (el producto), es vulnerable en su "cómo".

A partir de la evaluación de los factores internos (Matriz MEFI) y externos (Matriz MEFE), se consolida el siguiente análisis FODA, enfocado en las variables con mayor incidencia en el clima organizacional de CM Ladrillera San Benito S.A.S.

6.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

6.1.3.1. Fortalezas (Factores Internos - Positivos)

- ✓ La alta calidad del producto y la capacidad de innovación son una fuente de orgullo y ofrecen retos profesionales motivadores para el equipo.
- ✓ La inversión en la modernización de la planta ha mejorado las condiciones físicas del entorno de trabajo.
- ✓ La competencia técnica del personal facilita la colaboración y la eficiencia en los procesos.
- ✓ Los procesos de atención al cliente y ventas están bien definidos, lo que incrementa el sentido de pertenencia del personal de esta área.
- ✓ La sólida reputación de la calidad del producto refuerza la identidad y el sentido de pertenencia.

6.1.3.2. Oportunidades (Factores Externos - Positivos)

- ✓ La demanda sostenida por parte de clientes clave asegura la estabilidad del empleo, un factor crucial para la tranquilidad del personal.
- ✓ El cumplimiento de las normativas laborales permite posicionar a la empresa como un empleador atractivo y confiable en la región.
- ✓ La disponibilidad de una fuerza laboral joven y local ofrece la oportunidad de fortalecer la cultura interna y el arraigo con la comunidad.
- ✓ La creciente demanda de productos sostenibles puede ser aprovechada para fortalecer el orgullo de pertenencia y el propósito del trabajo.
- ✓ La mejora de la eficiencia a través de la automatización puede ser gestionada para redefinir roles y potenciar habilidades, en lugar de ser vista como una amenaza.

6.1.3.3. Debilidades (Factores Internos - Negativos)

- ✓ La ausencia de programas de formación y capacitación es la principal debilidad, ya que limita el crecimiento del personal y fomenta la desmotivación.
- ✓ El mantenimiento deficiente de la maquinaria genera interrupciones constantes, creando un entorno de trabajo tenso y reactivo.
- ✓ La carencia de personal especializado en áreas críticas, como mantenimiento, provoca una sobrecarga de trabajo en los equipos existentes.
- ✓ La deficiente logística de despacho crea cuellos de botella que generan presión y conflictos entre las áreas de producción y ventas.
- ✓ La ausencia de planes de contingencia claros frente a imprevistos afecta la percepción de seguridad y estabilidad de los colaboradores.

6.1.3.4. Amenazas (Factores Externos - Negativos)

- ✓ La inestabilidad política y social de la región es una fuente constante de estrés e inseguridad que afecta directamente el bienestar de los empleados.
- ✓ La tendencia al decrecimiento del sector de la construcción a nivel nacional genera incertidumbre y amenaza la percepción de seguridad laboral a largo plazo.
- ✓ La complejidad y los cambios constantes en la legislación (tributaria, ambiental) aumentan la carga de trabajo, especialmente en las áreas administrativas.
- ✓ El endurecimiento de las regulaciones ambientales añade una capa de presión sobre los procesos operativos y el personal de producción.
- ✓ El impacto del cambio climático en la disponibilidad de materias primas genera incertidumbre en la planificación de la producción.

El análisis cruzado de la matriz FODA revela que CM Ladrillera San Benito S.A.S. se encuentra en una encrucijada estratégica. Por un lado, sus fortalezas en la calidad del producto y la modernización de sus procesos le permiten capitalizar la oportunidad de la demanda sostenida, generando un entorno de estabilidad laboral que es, hoy por hoy, el principal pilar de su clima organizacional. El orgullo derivado de un producto de alta calidad es un activo intangible que cohesiona al equipo.

Sin embargo, las debilidades internas exponen a la organización a un grave riesgo de deterioro del ambiente laboral, el cual es magnificado por las amenazas del entorno. La ausencia de formación y el estrés operativo causado por el mantenimiento deficiente y la logística precaria, son problemas estructurales que no pueden ser compensados indefinidamente solo por la estabilidad del empleo. Cuando estos factores internos se combinan con la amenaza externa del estrés por la inestabilidad social de la región, se crea un caldo de cultivo para la insatisfacción y la alta rotación. La empresa es fuerte en su "qué" (el producto), pero sus vulnerabilidades en el "cómo" (la gestión de su gente y sus operaciones diarias) la dejan expuesta a que el talento, aunque se sienta seguro en su empleo, busque activamente un entorno de trabajo menos tenso y con mayores oportunidades de crecimiento.

7. CARACTERIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN MUESTRA

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional en CM Ladrillera San Benito S.A.S., se aplicó un instrumento de medición a una muestra representativa de la población total, la cual asciende a 120 colaboradores. Las 10 encuestas analizadas en la presente investigación fueron seleccionadas para reflejar la diversidad y las características demográficas de la organización. Dicha muestra se compuso por personal con un rango de edad entre los 23 y 56 años, garantizando la inclusión de diferentes generaciones presentes en la compañía. Asimismo, se aseguró la participación de colaboradores de todas las áreas funcionales clave: administrativa, mantenimiento, producción y ventas.

Para garantizar que las percepciones recopiladas provinieran de personal con un conocimiento consolidado de la cultura y los procesos internos, se estableció como criterio de inclusión que todos los participantes tuvieran más de un año de antigüedad en la empresa. Finalmente, la muestra consideró la diversidad geográfica del equipo de trabajo, incluyendo a empleados que residen en los municipios de Puerto Tejada, Cali, Jamundí y Santander de Quilichao, localidades de donde proviene la mayor parte de la fuerza laboral de la organización. De esta manera, los resultados obtenidos, aunque correspondan a una fracción de la población, se consideran un reflejo fiel y preliminar de las percepciones generales dentro de la empresa.

El análisis de los datos obtenidos de la muestra revela un clima organizacional con marcados contrastes, donde se identifican fortalezas puntuales que conviven con debilidades significativas en áreas cruciales para el desarrollo y la sostenibilidad del personal. Se pudo evidenciar que los colaboradores tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa; sin embargo, la comunicación de estos es superficial, lo que resulta en una débil conexión entre el éxito de la organización y la realización personal. Esta baja satisfacción, que infiere una desconexión con la misión de la organización, es opuesta al principio de Claridad Organizacional propuesto por Méndez (2006), quien ha resaltado que un entendimiento claro de la misión y los objetivos es fundamental para la eficacia en cualquier área.

Curiosamente, la dimensión mejor valorada es el liderazgo, donde los jefes de área son percibidos como figuras justas y accesibles. Este hallazgo es importante dado que sobre el se pueden construir mejoras, ya que cumple parcialmente con la definición de un liderazgo orientado. No obstante, también se pudo visualizar que el estilo predominante es más directivo que participativo, limitando la autonomía y la capacidad de decisión de los colaboradores. Esta

falta de empoderamiento influye directamente en la dinámica de equipo, donde la colaboración es visiblemente reactiva. Las relaciones interpersonales se muestran débiles, lo que entra en conflicto directo con la variable de Participación y colaboración que, según autores como Álvarez (1995), es menester para fomentar la responsabilidad compartida.

Este panorama de escasa cohesión agudiza la que se revela como la dimensión más crítica en los resultados del estudio: la motivación. Los resultados muestran una profunda insatisfacción con el Salario, lo que desequilibra la relación de intercambio que Chiavenato (2007) define como la recompensa que el individuo recibe por sus funciones. A esto se suma una deficiente Valoración, afectando lo que Peiró (2021) denomina el "salario emocional" y confirmando que la crisis motivacional no es solo económica, sino también psicológica. La percepción general es de una conformidad forzada, resumida en la idea de "trabajar porque toca", lo que representa un riesgo para la retención del talento. Dicha desmotivación se ve exacerbada por un sistema de Control percibido negativamente, una de las variables clave del modelo IMCOC de Méndez. A pesar de que la revisión es frecuente, esta genera "intranquilidad" y "tensión", interpretándose como un mecanismo punitivo debido a la ausencia de un Feedback constructivo.

En conclusión, el diagnóstico evidencia que, si bien la estructura de liderazgo directo es un punto de apoyo, las deficiencias críticas en motivación, cooperación y en los sistemas de control y reconocimiento, evaluadas a la luz de los modelos de Álvarez (1995) y Méndez (2006), impiden el desarrollo de un clima organizacional plenamente gratificante, demandando una intervención estratégica en estas áreas.

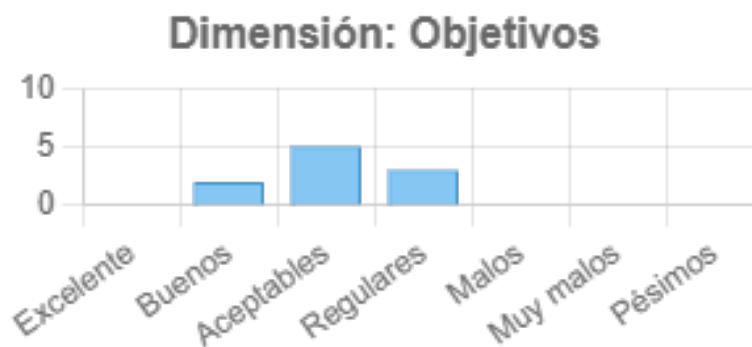
Este análisis expone los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional en CM Ladrillera San Benito S.A.S. Este diagnóstico se ha estructurado en seis dimensiones fundamentales, inspiradas en los modelos teóricos de autores como Méndez (2006) y Álvarez (1995), quienes postulan que la percepción de los colaboradores sobre aspectos como los objetivos, la cooperación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y el control, son determinantes para la salud y productividad de una empresa. A continuación, se presentan uno a uno los hallazgos estadísticos para cada una de estas áreas, se interpretan a la luz del marco teórico y se visualizan a través de gráficos para facilitar su comprensión. El objetivo de este capítulo es ofrecer una radiografía actual y precisa del ambiente laboral, identificando tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad críticas que servirán de base para la formulación de un plan de mejora estratégica.

-Dimensión: Objetivos: esta dimensión muestra una percepción generalizada de ambigüedad por parte de los colaboradores. Los datos indican que el 80% del

personal califica su conocimiento sobre los objetivos de la empresa entre "Aceptable" y "Regular", lo que sugiere una falta de comunicación asertiva sobre la dirección estratégica de la compañía. Esta revelación se refuerza al observar que el 90% de los encuestados recibió apenas la información necesaria o solo alguna información al momento de su ingreso. Méndez (2006) resalta la importancia de la "Claridad Organizacional" como pilar fundamental, argumentando que una comprensión clara y transparente de la misión y las metas reducen conflictos y fomenta la comunicación efectiva. La falta de esta claridad puede llevar a una desconexión entre el esfuerzo individual y las metas de la organización, afectando directamente la eficiencia.

Adicionalmente, la satisfacción de las necesidades personales a través del cumplimiento de estos objetivos es moderada, con un 50% de los empleados sintiendo "Alguna satisfacción" o "Indiferencia". Esto podría indicar que, si bien el trabajo provee un sustento, no necesariamente se percibe como un vehículo para el desarrollo personal o profesional, un factor clave que Peiró (2021) asocia con el bienestar integral del individuo en la organización.

Figura 12. Dimensión Objetivos

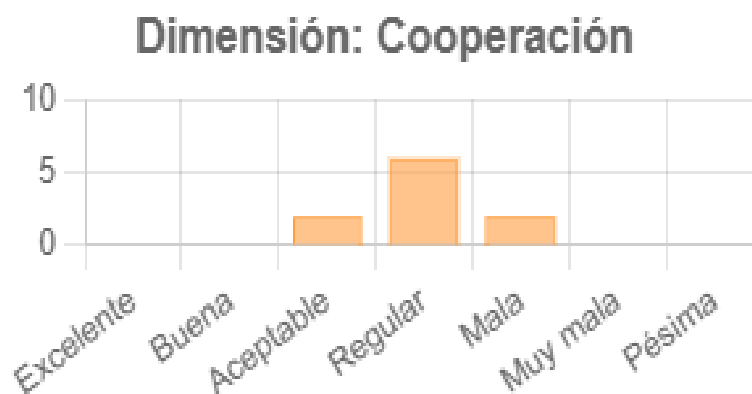


Fuente: Elaboración propia

Dimensión Cooperación: en lo que respecta a la cooperación, los resultados dibujan un panorama de interacciones funcionales pero distantes. El 80% de los encuestados califica la colaboración entre compañeros como "Regular" o "Mala", lo que evidencia una debilidad en los lazos interpersonales y el trabajo en equipo. Este dato es preocupante, ya que, según la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1972), la integración social es un determinante principal en la eficiencia y el bienestar del empleado, superando incluso a los incentivos económicos. La tendencia observada hacia una participación pasiva ("Simplemente participa" o "Participa porque le toca") en un 80% de los casos, corrobora la falta de un espíritu colaborativo genuino.

La escasa organización de actividades de integración por parte de la empresa, donde el 90% reporta que ocurren "Muy de vez en cuando" o con menor frecuencia, es un factor contribuyente significativo. La ausencia de estos espacios informales limita la construcción de confianza y cohesión. Álvarez (1995) incluye las "Relaciones Interpersonales" entre sus 24 factores para un clima gratificante, destacando que un ambiente de respeto y libertad de expresión es crucial. La falta de iniciativa empresarial en este ámbito representa una oportunidad de mejora clara para fortalecer la red social de la organización.

Figura 13. Dimensión Cooperación



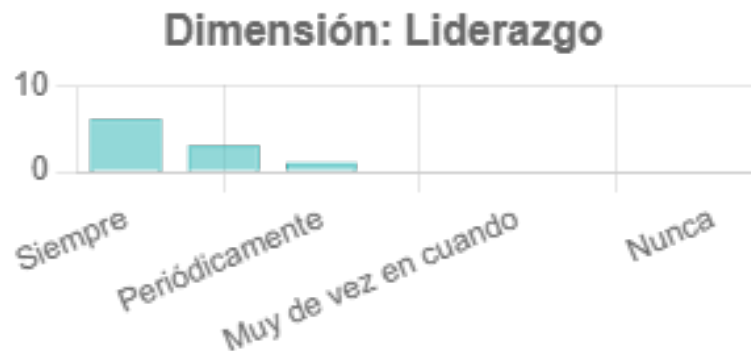
Fuente: Elaboración propia

-Dimensión Liderazgo: la percepción del liderazgo directo emerge como una de las fortalezas relativas dentro de la organización. Un notable 90% de los colaboradores considera a su jefe directo como una persona "Siempre" o "Con mucha frecuencia" justa en sus decisiones e instrucciones. Esta percepción positiva es fundamental, ya que el liderazgo es uno de los factores con mayor influencia en el clima organizacional, tal como lo postula Méndez Álvarez (2006). Un líder percibido como justo y orientador puede mitigar el impacto negativo de otras deficiencias organizacionales. La alta obediencia (100% entre "Siempre" y "Con mucha frecuencia") y la percepción de control adecuado refuerzan la figura del supervisor como un pilar de estabilidad.

Sin embargo, esta fortaleza se concentra en la figura del supervisor inmediato y no se extiende a la participación en decisiones estratégicas. El 90% de los empleados reporta participar "Muy de vez en cuando" o "Casi nunca" en decisiones que afectan su trabajo, y una percepción similar se tiene sobre la

consideración de su situación personal por parte de las directivas. Esto denota un modelo de liderazgo más autocrático a nivel macro, que, si bien puede ser eficiente, limita el empoderamiento y la responsabilidad compartida que Álvarez (1995) identifica como claves para un clima organizacional positivo.

Figura 14. Dimensión Liderazgo

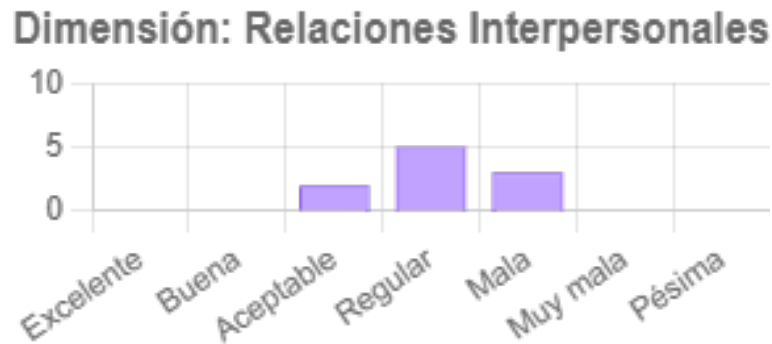


Fuente: Elaboración propia

-Dimensión Relaciones Interpersonales: Estas una dualidad interesante. Mientras la relación con el jefe directo es mayoritariamente positiva (100% la califica entre "Excelente" y "Aceptable"), las relaciones entre pares son considerablemente más débiles, con un 80% calificándolas de "Regular" o "Mala". Esta discrepancia sugiere que las estructuras formales de jerarquía funcionan adecuadamente, pero los lazos horizontales son frágiles. Siguiendo a Mayo (1972), esta falta de cohesión grupal puede ser un obstáculo para la productividad y la satisfacción, ya que el grupo de pares es una fuente primaria de apoyo social en el entorno laboral.

La comunicación sobre cambios en la empresa también muestra deficiencias, con un 80% de los empleados recibiendo "Alguna" o "Muy poca" información. Esta falta de transparencia puede generar incertidumbre y desconfianza. Peiró (2021) destaca la comunicación como un elemento elemental para la adaptación de los trabajadores. La percepción de que los directivos "Desconocen casi todos" o solo "Algunos" de los problemas del puesto de trabajo (80%) agrava esta desconexión, impidiendo que se tomen medidas correctivas informadas y efectivas.

Figura 15. Dimensión Relaciones interpersonales

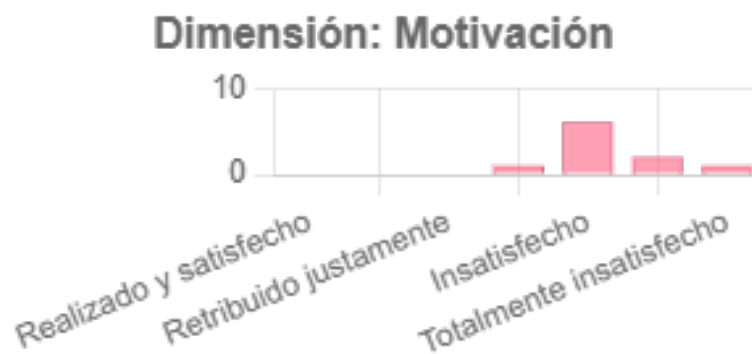


Fuente: Elaboración propia

-Dimensión Motivación: la motivación es, sin duda, el área más crítica identificada en el diagnóstico. La insatisfacción salarial es abrumadora: el 90% de los colaboradores se siente "Insatisfecho", "Muy insatisfecho" o "Totalmente insatisfecho" con su remuneración. Este factor, aunque no es el único, es fundamental. Como lo señala Méndez (2006), un salario percibido como injusto es una barrera casi insuperable para un buen clima organizacional. La sensación de malestar se extiende a la recompensa por el trabajo bien hecho, calificada como "Mala" o "Muy mala" por el 80% del personal, lo que indica una falta de reconocimiento no monetario.

Esta desmotivación se refleja en el sentimiento general hacia el trabajo, donde un 70% afirma que "No le agrada ni le satisface" o que "Trabaja aquí porque toca". Peiró (2021) introduce el concepto de "salario emocional", argumentando que factores como el reconocimiento, el desarrollo y el buen ambiente son cruciales. Los datos sugieren que tanto la compensación económica como el salario emocional son deficientes en la organización, creando un ciclo de desinterés donde el 90% de los empleados se muestra indiferente o le da poca importancia al hecho de pertenecer a la empresa.

Figura 16. Dimensión Motivación

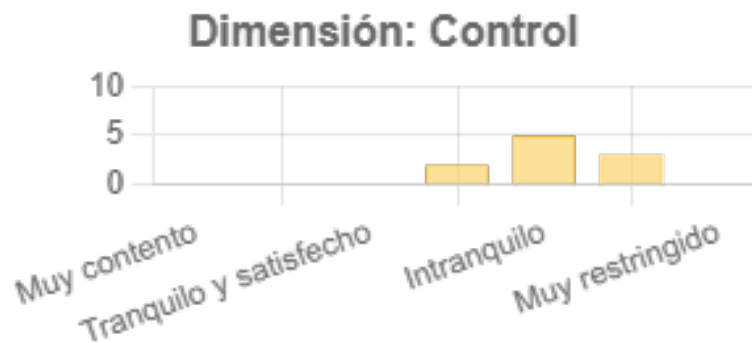


Fuente: Elaboración propia

-Dimensión Control: finalmente, la dimensión de control revela una tensión entre la necesidad de supervisión y la percepción de esta. Si bien la mayoría de los empleados (90%) está de acuerdo en que su trabajo debe ser controlado "Siempre" o "Con mucha frecuencia" para garantizar la eficiencia, la forma en que se ejerce este control genera malestar. Un 80% de los encuestados se siente "Intranquilo" o "Descontento y tensionado" por la manera en que su jefe lo supervisa. Esto indica que el problema no es el control en sí, sino el método.

La falta de retroalimentación constructiva es un factor clave en esta percepción negativa. El 80% de los empleados conoce los resultados de la revisión de su trabajo solo "Algunas veces" o "Muy de vez en cuando", y el 90% dialoga con su jefe sobre estos resultados con la misma baja frecuencia. Álvarez (1995) define el "Feedback" como un componente esencial de un clima saludable, ya que una retroalimentación constructiva y respetuosa mejora las relaciones y el desempeño. La percepción actual de un control que se siente fiscalizador, en lugar de orientador, es una fuente de estrés que socava la confianza y la autonomía.

Figura 17. Dimensión Control



Fuente: Elaboración propia

En virtud de los hallazgos expuestos, se infiere que el diseño y la aplicación del instrumento de medición fueron óptimos para los propósitos de esta investigación. La herramienta demostró una alta capacidad para realizar un diagnóstico diferencial y objetivo del clima organizacional, logrando identificar con claridad tanto las áreas de fortaleza, como es el caso de la percepción positiva del liderazgo directo, así como las debilidades más acuciantes que residen en la motivación, la cooperación y las relaciones interpersonales entre pares. La riqueza y especificidad de los datos obtenidos validan el instrumento como una herramienta eficaz y pertinente, proporcionando una base empírica sólida y detallada que resulta indispensable para la subsiguiente formulación de un plan de mejora estratégico y focalizado en las necesidades reales de CM Ladrillera San Benito S.A.S.

8. ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES DE UN MODELO APLICABLE PARA LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S. EN PUERTO TEJADA (CAUCA).

La formulación de un modelo para la medición del clima organizacional aplicable a CM Ladrillera San Benito S.A.S. responde a la necesidad de contar con una herramienta de diagnóstico que sea, al mismo tiempo, teóricamente robusta y pragmáticamente relevante para el contexto industrial de la compañía. El modelo propuesto no se limita a ser un mero instrumento de recolección de datos, sino que se concibe como un sistema cíclico de gestión estratégica, diseñado para evaluar, analizar y mejorar de manera continua el ambiente laboral. Su estructura se fundamenta en cuatro componentes interconectados: 1) la fundamentación teórica y las dimensiones de análisis; 2) el instrumento de medición; 3) el proceso de aplicación y análisis; y 4) el ciclo de mejora continua.

8.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El pilar del modelo reside en una sólida base teórica, adoptando un enfoque multidimensional del clima organizacional. Se reconoce que el clima no es un concepto monolítico, sino el resultado de la percepción que los colaboradores tienen sobre múltiples facetas de su entorno de trabajo, tal como lo plantearon pioneros como Litwin y Stringer (1968). Por ello, el modelo se estructura en torno a seis dimensiones clave, seleccionadas a partir de una síntesis de los trabajos de Méndez (2006) y Álvarez (1995), las cuales han demostrado tener una alta incidencia en la satisfacción y productividad en el contexto colombiano y particularmente del sector productivo al cual se aplicó. Estas dimensiones son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control.

La inclusión de estas dimensiones se justifica teóricamente. La claridad en los Objetivos es fundamental, ya que la alineación entre las metas individuales y las organizacionales es un predictor del compromiso (Latham & Locke, 2002). La Cooperación y las Relaciones Interpersonales son fundamentales, pues, como demostró la teoría de las relaciones humanas, la integración social en el trabajo es un motor de la eficiencia (Mayo, 1972). El Liderazgo se considera un eje central, dado que el estilo de los supervisores impacta directamente en la percepción de apoyo y justicia (Bass & Riggio, 2006). La Motivación, que incluye tanto la compensación económica como el reconocimiento, es el motor del desempeño y se ve afectada por la percepción de equidad, como postula la teoría de la equidad (Adams, 1963). Finalmente, el Control se analiza no como un mecanismo de restricción, sino como un sistema de seguimiento y retroalimentación, cuya efectividad depende de que sea percibido como constructivo, un principio que se alinea con los sistemas de gestión participativos de Likert (1967).

8.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El segundo componente del modelo es el instrumento de recolección de datos, materializado en el cuestionario de 45 preguntas adaptado del modelo IMCOC (Méndez Álvarez 2006). La elección de un cuestionario estructurado con escala de tipo Likert se fundamenta en su capacidad para cuantificar percepciones y actitudes de manera estandarizada, lo que permite un análisis estadístico riguroso y la comparación de resultados a lo largo del tiempo (Hernández Sampieri et al., 2014). La validación psicométrica de este tipo de instrumentos es un paso vital para asegurar su fiabilidad, un proceso que ha sido extensamente aplicado en la investigación organizacional en América Latina (Peña et al., 2016). El instrumento, tal como se presenta en los anexos, está diseñado para ser claro, conciso y de fácil comprensión para todos los niveles de la organización, garantizando así una alta tasa de respuesta y la fiabilidad de los datos recopilados.

8.3. PROCESO DE APLICACIÓN Y ANÁLISIS

El éxito del modelo depende de una aplicación metódica y transparente. Este componente se divide en cuatro fases secuenciales. La primera fase es la de preparación y comunicación, en la cual se informa a todos los colaboradores sobre los objetivos, el alcance y la confidencialidad del estudio para generar confianza y fomentar una participación honesta. La segunda fase es la recolección de datos, donde se aplica el cuestionario a la muestra definida.

La tercera fase, de análisis de resultados, es crucial. Los datos cuantitativos se tabulan y analizan estadísticamente, calculando frecuencias y tendencias para cada una de las seis dimensiones. Este análisis permite obtener una "fotografía" precisa del clima organizacional, identificando con claridad las fortalezas y las áreas de oportunidad. Finalmente, la cuarta fase es la de retroalimentación y plan de acción. Los resultados no deben quedarse en un informe directivo; es fundamental comunicar los hallazgos generales a los colaboradores y, a partir de ellos, diseñar de manera participativa el plan de mejora. La inacción frente a los resultados de una encuesta puede generar cinismo y reducir la participación en futuras mediciones; de hecho, estudios de mercado indican que un porcentaje significativo de empleados considera que las encuestas no tienen sentido precisamente porque no generan cambios (Rankmi, s.f.).

8.4. CICLO DE MEJORA CONTINUA

El último componente posiciona al modelo como una herramienta de gestión dinámica. La medición del clima organizacional no debe ser un evento aislado, sino un proceso cíclico. Como afirma Segredo Pérez (2013), el clima es un factor clave en la gestión del cambio y debe ser monitoreado constantemente. Por ello,

se recomienda la reaplicación del instrumento en periodos definidos (anual o bienalmente) para evaluar el impacto de las acciones de mejora implementadas y para detectar nuevas tendencias o desafíos en el ambiente laboral. Este enfoque de mejora continua permite a la dirección de CM Ladrillera San Benito S.A.S. monitorear la "salud" de su organización de manera proactiva, ajustando sus estrategias de gestión de talento humano en función de datos empíricos y actualizados, transformando así el diagnóstico en una parte integral de su cultura organizacional y entrar a formar parte de su sistema de gestión de calidad, brindando más herramientas de certificación.

9. PLAN DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CM LADRILLERA SAN BENITO SAS

Tras el diagnóstico realizado en CM Ladrillera San Benito S.A.S., se ha identificado un clima organizacional con una marcada dicotomía: un liderazgo directo valorado positivamente, que coexiste con debilidades críticas en las áreas de motivación, cooperación y sistemas de control. En respuesta, se estructura un modelo de intervención y un plan de mejora con el objetivo general de fortalecer el clima organizacional, transformando el ambiente de trabajo en uno plenamente gratificante, alineado con los modelos teóricos de Álvarez (1995) y Méndez (2006). Este plan busca específicamente incrementar los niveles de motivación, fomentar la colaboración, redefinir el control como una herramienta de desarrollo y potenciar un liderazgo más participativo.

Para alcanzar estos objetivos, el plan se articula en torno a tres ejes estratégicos. El primero se centra en el fortalecimiento de la motivación y el reconocimiento. Dentro de este eje, se propone una revisión de la política salarial mediante un estudio comparativo del sector para asegurar una compensación equitativa, con lo cual se espera reducir la tasa de rotación de personal teniendo en cuenta las funciones asignadas a cada colaborador y en caso de ser necesario estructurarlo de nuevo. Complementariamente, se sugiere crear un programa de reconocimiento llamado "Huella San Benito", una iniciativa mensual para destacar públicamente a los empleados por su desempeño integral, buscando que el sistema de valoración sea percibido como justo por la gran mayoría de los colaboradores.

El segundo eje estratégico está orientado al fomento de la integración y la colaboración. Para ello, se organizarán jornadas de integración anuales, como actividades deportivas o paseos familiares, con el fin de fortalecer los lazos interpersonales fuera del entorno laboral. Asimismo, se recomienda formar equipos de mejora continua de carácter multidisciplinario, integrados por personal de distintas áreas, para que propongan soluciones a problemas específicos de la empresa. Esta acción no solo fomenta la participación, sino que también busca la implementación de un mínimo de tres propuestas generadas por los propios equipos durante el primer año.

El tercer y último eje se enfoca en la optimización del liderazgo y la comunicación. Se desarrollará una capacitación para todos los jefes de área en técnicas de comunicación asertiva y feedback constructivo, con el fin de disminuir la percepción del control como un acto punitivo. A su vez, se recomienda agendar reuniones trimestrales individuales entre cada jefe y los miembros de su equipo para discutir el desempeño y escuchar inquietudes, garantizando que todos los colaboradores reciban retroalimentación formal de manera periódica.

La implementación de este plan se proyecta en un cronograma de dieciocho meses. Para garantizar su efectividad, se sugiere establecer un sistema de seguimiento continuo a cargo de un Comité de Clima Organizacional que podría estar a cargo de Recursos Humanos, que se debe reunir trimestralmente para revisar el avance de las acciones y analizar los indicadores de éxito. Transcurrido el periodo de implementación, se aplicará nuevamente la encuesta de clima organizacional para comparar los resultados con el diagnóstico inicial y medir cuantitativamente el impacto de las estrategias. La comunicación transparente de los avances y resultados finales a todos los colaboradores será fundamental para mantener la confianza y demostrar el compromiso de la dirección con la mejora del ambiente laboral.

Tabla 6. Plan de mejora y seguimiento

Eje Estratégico	Acción Específica	Responsable(s)	Cronograma Estimado	Recursos Necesarios
Motivación y Reconocimiento	Revisar la política salarial mediante estudio comparativo del sector.	Gerencia / RRHH (o consultor externo)	Primeros 6 meses	Presupuesto para estudio de mercado salarial, tiempo del personal directivo.
	Crear e implementar el programa de reconocimiento "Huella San Benito" (mensual).	Gerencia / Jefes de Área / RRHH	A partir del mes 3	Presupuesto para pequeños incentivos (si aplica), tiempo para selección y comunicación, espacio en cartelera/intranet.
Integración y Colaboración	Organizar jornadas de integración anuales (deportivas, familiares).	RRHH / Gerencia	Mes 12 (y anualmente)	Presupuesto para actividades, logística, tiempo de organización.
	Formar equipos de mejora continua multidisciplinarios para proponer soluciones a problemas operativos.	Jefes de Área / Coordinador designado	Meses 4-18	Tiempo de los colaboradores para reuniones, posible presupuesto para implementar soluciones, espacio de reunión.
Liderazgo y Comunicación	Desarrollar capacitación para supervisores en comunicación asertiva y feedback constructivo.	RRHH (o capacitador externo) / Gerencia	Meses 3-6	Presupuesto para capacitación, tiempo de los supervisores.
	Agendar y realizar reuniones trimestrales individuales de feedback (Jefe-Colaborador).	Jefes de Área / Supervisores	A partir del mes 4 (continuo)	Tiempo de los jefes y colaboradores, formato o guía para las reuniones.
Seguimiento y Control del Plan	Establecer y reunir trimestralmente al Comité de Clima Organizacional.	Comité designado (Gerencia, RRHH, Jefes de Área)	Trimestral (mes 3 en adelante)	Tiempo de los miembros del comité.
	Reaplicar la encuesta de clima organizacional para evaluar impacto.	RRHH / Gerencia	Mes 18	Tiempo para aplicación y análisis, posible apoyo externo para tabulación.
	Comunicar avances y resultados del plan a todos los colaboradores.	Gerencia / Comité de Clima	Semestralmente	Canales de comunicación interna (cartelera, reuniones, etc.).

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido formular un modelo de medición del clima organizacional para CM Ladrillera San Benito S.A.S., respondiendo a la necesidad inicial de la empresa de contar con una herramienta diagnóstica que permitiera comprender las percepciones de sus colaboradores. El estudio concluye que el clima organizacional de la compañía presenta una marcada dualidad: por un lado, se sustenta en una percepción positiva del liderazgo directo y en fortalezas operativas que le otorgan estabilidad; por otro, se ve significativamente afectado por debilidades críticas en las dimensiones de motivación, cooperación y los sistemas de desarrollo del personal. El modelo propuesto, fundamentado en un ciclo de diagnóstico, análisis, intervención y seguimiento, se erige como una solución estratégica y aplicable al contexto de la empresa, proporcionando una hoja de ruta clara para transformar su ambiente laboral en una ventaja competitiva sostenible.

Se concluye que el diagnóstico de la situación actual reveló un clima organizacional de contrastes. Por un lado, la empresa demuestra una notable resiliencia frente a la incertidumbre del sector, lo que se traduce en una percepción de estabilidad laboral, y se beneficia de un liderazgo de supervisión bien valorado. Sin embargo, estas fortalezas coexisten con un ambiente laboral afectado por la inestabilidad sociopolítica de la región y por falencias internas significativas en la gestión y retención del talento humano. El análisis de los datos indica que, aunque la estructura jerárquica es funcional, existen focos de insatisfacción y tensión que impiden un clima plenamente gratificante.

A partir del diagnóstico, se concluye que los factores críticos se dividen en dos polos opuestos. El principal factor crítico positivo es el liderazgo directo, que actúa como un pilar de cohesión y estabilidad. En contraparte, los factores críticos negativos más determinantes son una profunda desmotivación, impulsada por la insatisfacción salarial y la falta de reconocimiento, y una débil cooperación entre compañeros del mismo nivel. A estos se suman la ausencia de programas de formación continua, que genera una percepción de estancamiento, y un sistema de control percibido como punitivo, los cuales, en conjunto, se identifican como las causas subyacentes de la insatisfacción y la rotación de personal.

Se logró estructurar exitosamente un modelo de medición pertinente para la organización. Se concluye que dicho modelo debe componerse de cuatro fases interconectadas: una fundamentación teórica basada en seis dimensiones clave (Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control), un instrumento de medición adaptado del IMCOC, un proceso de aplicación y análisis sistemático, y un enfoque de ciclo de mejora continua. Esta estructura no solo provee una herramienta para realizar un diagnóstico puntual

y transparente, sino que establece un sistema de gestión dinámico y sostenible en el tiempo, cumpliendo así con el objetivo de formular un modelo completo.

11.RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones de la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas dirigidas a la organización, al sector industrial y a la sociedad en general.

11.1. PARA CM LADRILLERA SAN BENITO S.A.S.

Se recomienda a la gerencia adoptar e implementar formalmente el modelo de medición del clima organizacional desarrollado en esta investigación como complemento de su sistema de gestión de calidad, estableciendo una periodicidad anual para su aplicación. Esto permitirá institucionalizar una cultura de escucha activa y de mejora continua basada en datos.

Es de carácter urgente diseñar y ejecutar un plan de acción enfocado en la dimensión de motivación. Esto debe incluir una revisión de la estructura salarial para asegurar la competitividad en el mercado local y, de forma paralela, crear un programa de reconocimiento no monetario que valore y celebre públicamente el buen desempeño y el compromiso.

Se recomienda invertir en actividades de integración y team building para fortalecer las relaciones interpersonales entre los pares. Asimismo, se sugiere la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios para la resolución de problemas operativos, fomentando así la colaboración horizontal y el sentido de pertenencia.

Aprovechando la buena percepción del liderazgo directo, se recomienda capacitar a todos los jefes de área en técnicas de comunicación asertiva y retroalimentación constructiva. El objetivo es transformar la percepción del control, pasando de un mecanismo de fiscalización a una herramienta de desarrollo y acompañamiento.

11.2. PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Para otras empresas del sector, especialmente a aquellas con procesos de producción intensivos en mano de obra, que adopten prácticas sistemáticas de medición del clima organizacional. Comprender las percepciones del personal es un factor clave para reducir la alta rotación que a menudo caracteriza a la industria.

Si bien la modernización tecnológica es fundamental para la competitividad, se recomienda al sector no descuidar la inversión en el desarrollo y bienestar de su

capital humano. La capacitación continua y la creación de ambientes laborales positivos son tan cruciales como la inversión en maquinaria y tecnología.

11.3. PARA LA SOCIEDAD Y LA ACADEMIA

- Se recomienda a las instituciones académicas y a los futuros investigadores profundizar en el estudio de las dinámicas laborales en contextos socioeconómicos complejos como el del norte del Cauca. Investigaciones como esta aportan un valor significativo para comprender y mejorar las condiciones de trabajo en regiones clave para el desarrollo del país.
- Se sugiere fomentar un diálogo público sobre cómo un clima organizacional positivo dentro de las empresas locales contribuye no solo a la productividad económica, sino también al bienestar social de las comunidades, generando empleo de calidad y fortaleciendo el tejido social en sus áreas de influencia.

REFERENCIAS

- Abreu, J.L. (2014). *Tipos de Métodos Organizacionales*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12258/1/ECUACS%20DE00008.pdf>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Alcaldía del municipio de Puerto Tejada Cauca. (2023). *Identificación e historia*. <https://www.puertotejada.gov.co/publicaciones/255/identificacion-e-historia/>
- Álvarez Londoño, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf
- Alomía Mancilla, S; y Angulo Góngora, E.L. (2019). *Estudio de clima organizacional en una organización de grandes superficies del Distrito de Buenaventura*. [Tesis de grado, Administración de empresas, Universidad del Valle, Buenaventura]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/f53cc0c5-a32f-4a07-9c33-a521844eede6/content>
- Arias, M., y Betancurth, D. (2015). La experiencia de formación en investigación cualitativa. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 33(1).1-4. <https://www.redalyc.org/pdf/120/12042407019.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2022). *La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza*. <https://www.banrep.gov.co/es/economia-del-departamento-del-cauca-concentracion-tierras-y-pobreza>
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bizneo HR. (2020, agosto 4). *7 indicadores del clima laboral*. Bizneo Blog. <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>
- Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción (2023). *Informe de coyuntura económica - octubre 2023*. Departamento Económico Camacol Valle. <https://camacol.co/informacion-economica/informes-economicos>

- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2022). *El eCommerce en Colombia está en ascenso: sus proyecciones para cierre de año son positivas. Plataforma y Blog de economía digital.* <https://www.ccce.org.co/noticias/el-ecommerce-en-colombia-esta-en-ascenso-sus-proyecciones-para-cierre-de-ano-son-positivas/>
- Castaño González, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación.* 9 (1), 34-56. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492012000100015&lng=en&tlng=es.
- Chica Mesa, J. C., Giraldo Rendón, A. M., y Salazar-Giraldo, L. M. (2025). Organizational Climate in Construction Companies: A Systematic Literature Review. *Buildings*, 15(3), 51-66
- CM Ladrillera San Benito S.A.S., (2024). Google Maps <https://maps.app.goo.gl/ve5oP8gMMep9iDV37>
- Código Sustantivo del Trabajo (2023), *Código sustantivo del trabajo.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia* (2 ed.). Legis. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>
- Congreso de Colombia (Agos 19 de 1997). Ley 400 de 1997. D.O 43.113. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0400_1997.html
- Congreso de la República de Colombia, (enero 23 de 2006) Ley 1010 del 2006, D.O. 46.160. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- DANE (2018), *Proyecciones de población.* <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14a ed.). Pearson Educación.
- Departamento Administrativo de Función Pública de Colombia. (2021). *Análisis de entorno - Rendición de Cuentas. Función Pública.* <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-7>

- Drucker, P. F. (2000). *La visión ecológica: Reflexiones sobre la condición americana*. Editores de Transacciones
- Eraso Josa, S.J. y Paredes Cerón, S.P. (2018). *Diseño de un programa de intervención para mejorar el clima organizacional en el hospital San Lorenzo de Liborina*. [Tesis de grado Especialización, Universidad Ces, San Juan de Pasto, Nariño] [https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4131/Dise%C3%B1o%20Programa Intervenci%C3%B3n Clima Organizacional.pdf?sequence=2](https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4131/Dise%C3%B1o%20Programa%20Intervenci%C3%B3n%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=2)
- Escuela Marco Fidel Suárez (2024). Manual de trabajos de grado de la escuela militar de aviación "marco fidel Suárez". [https://cdn227724.fac.mil.co/sites/emavi/files/documentos-EMAVI/2025/NORMATIVIDAD/Manual%20de%20Trabajos%20de%20Grado%20EMAVI%20-%202024%20\(1\).pdf](https://cdn227724.fac.mil.co/sites/emavi/files/documentos-EMAVI/2025/NORMATIVIDAD/Manual%20de%20Trabajos%20de%20Grado%20EMAVI%20-%202024%20(1).pdf)
- Fernández Lozada, N. (2016) *Diseño de la planificación del sistema de gestión de calidad de los procesos en la empresa Tirado Escobar y abogados*. [Tesis de grado ingeniería industrial, Universidad autónoma de occidente, Santiago de Cali] <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/fdedd9a6-4b1f-4bf2-a5c6-5942722283fa/content>
- Gamboa, L. (2023), *Incertidumbre y oposición: la derecha ante el gobierno de Gustavo Petro*. <https://nuso.org/articulo/305-incertidumbre-oposicion-derecha-ante-gobierno-petro/>
- García Echevarría, S., y Pümpin, C. (1993). *Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Díaz de Santos. [https://www.researchgate.net/publication/31641957_Estrategia_empresa rial_Como_implementar_la_estrategia_en_la_empresa_C_Pumpin_S_Garcia_Echevarria](https://www.researchgate.net/publication/31641957_Estrategia_empresa_rial_Como_implementar_la_estrategia_en_la_empresa_C_Pumpin_S_Garcia_Echevarria)
[https://www.researchgate.net/publication/31641957_Estrategia_empresa rial_Como_implementar_la_estrategia_en_la_empresa_C_Pumpin_S_Garcia_Echevarria](https://www.researchgate.net/publication/31641957_Estrategia_empresa_rial_Como_implementar_la_estrategia_en_la_empresa_C_Pumpin_S_Garcia_Echevarria)
- García, M. y Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en Administración. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. (42)-27-68. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004
- Gürel, E., & TAT, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

<https://www.google.com/search?q=http://www.jarts.info/index.php/jarts/article/view/857/713>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ed.). McGraw-Hill.

Ibáñez Elam, L.F (2014), *Identificación y caracterización del clima laboral y su impacto en los indicadores de gestión en la empresa HORA LTDA, en el año 2023 para elaborar una propuesta de intervención ajustada a los nuevos lineamientos de la gestión humana y a las características propias de la empresa en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander*. [Tesis de grado Maestría, Universidad Autónoma, Bucaramanga]. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/2091>

Ivette, A 2021, Indicadores de gestión, <https://economipedia.com/definiciones/indicadores-de-gestion.html>

Latham, G. P., y Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1967-35036-000>

Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

López Nieto, D. F. (2020). Sistema de Gestión Ambiental en la Industria de la Construcción en Colombia. [Tesis de grado Ingeniería Civil. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/83842a15-bca0-4898-90a2-b6b95aeb273/content>

López, Otero (2015), Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de compensaciones. [Tesis de grado Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.; Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>

López Falcón, A. L., y Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22-31.

Mancilla, Angulo (2018), *Estudio de clima organizacional en una organización de grandes superficies del Distrito de Buenaventura*. <https://hdl.handle.net/10893/14342>

Mayo, G. E. (1972). *Los problemas humanos de una civilización industrial*, https://isabelportoperez.wordpress.com/wpcontent/uploads/2012/03/problemas_sociales.pdf

- Méndez Álvarez, C.E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo (2016). *Norma Técnica Colombiana NTC-6112 de 2016*. <https://es.scribd.com/document/510239338/6112>
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2023). *Leyes y Decretos. Ministerio de Trabajo de Colombia*. <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/leyes>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press. <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/mintzberg-theory.html>
- Montoya Agudelo, C.A; Boyero Saavedra, M.R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20 (2), 1-21 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable: Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño. *Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- Ortega, C. (2022). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Otálora, D. (1993). *Diagnóstico de Clima Organizacional Mediante el Diseño y Análisis de una Encuesta para Medir Ambiente Laboral*. [Tesis Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá].
- Peiró, R (2021). *Teoría de las relaciones humanas*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Peña, M., Díaz, C., y Olivares, V. (2016). Diseño y validación de un cuestionario de clima organizacional (CLIO). *Ciencia & Trabajo*, 18(56), 119-126.
- Peralta, R (2022). *El Clima Organizacional*. <https://acortar.link/oPbdu0>

- Pulido Pérez; H.A. y Álvarez Umaña, J.D. (2017) *Direccionamiento estratégico fábrica de ladrillos san Fernando zarzal S.A.S.* [Tesis de grado Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Zarzal]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b62aa74e-410a-47c6-a1cc-12d9b3053331/content>
- Presidencia de la República (mayo 26 de 2015). Decreto 1072 de 2015 Sector D.O. 49523. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Presidencia de la República (marzo 19 2010). Decreto 926 de 2010. D.O. 47. 656 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39255>
- QuestionPro, (2023). Tomado de “Calculadora de Muestras”. <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Ramos Moreno, D.C; (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.* [Tesis de grado de Psicología; Universidad UNAD, Santafé de Bogotá] <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=0EBEA30862C3C934A05991D8BB885A32.jvm1?sequence=1>
- Restrepo, M (2024). *Informe sector construcción.* https://www.solunion.co/wp-content/uploads/2024/07/vf_informe_sectorial_solunion-colombia_-sector_construccion.pdf
- Riascos, O (2016), *Diseño de un modelo para medir y mejorar el clima organizacional de las empresas operadoras portuarias del Distrito de Buenaventura.* [Tesis de grado Contaduría Pública, Universidad del Valle, Buenaventura] <https://hdl.handle.net/10893/13152>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17 ed.). Pearson.
- Rodríguez Díaz, J.C.; Montoya R, A; Y Vega, J.C. (2012). *Metodología de evaluación del clima organizacional.* [file:///C:/Users/ESPERANZA/Downloads/DialnetMetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ESPERANZA/Downloads/DialnetMetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20(2).pdf)
- Sánchez Galán, J. R. (2008). *Principios básicos de empresa.* Editorial Visión Libros.

- Sánchez, Betancourt, Falcon (2012), Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. 15 (15), 52-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847111005>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos* (10.ed.). 3R Editores. <https://www.google.com/search?q=https://www.paramericanalibreria.com/producto/gerencia-estrategica-10-ed/>
- Serna Gómez, H. (2008). *Planeación estratégica. Un marco de referencia. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Implementación y Mapas estratégicos*. https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). Cost-of-Turnover Worksheet. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/forms/turnover-cost-calculation-spreadsheet>
- Sotelo Asef, J. G. y Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* , 8, (15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>.
- Tose Vergara, P. A., y Ortiz Ruiz, N. (2019). Análisis de política pública centrado en actores: violencia por conflicto armado y construcción de paz en el Cauca (2012-2014). *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(237). DOI:10.22201/fcpys.2448492xe.2019.237.65868
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. https://books.google.com.co/books/about/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_aplicada_a_coop.html?id=XW1kXEr1jlwC&redir_esc=y

ANEXOS

Anexo A. Autorización de Acceso a información

 CM LADRILLERA San Benito S.A.S	  SC - 202263
Puerto Tejada, Cauca 01 de febrero de 2024	
Señores UNIVERSIDAD DEL VALLE Facultad de Administración Ciudad	
Apreciado,	
Yo MARIA DEL ROSARIO ARIAS VASQUEZ, identificado con CC 1.113.517.213 de Santiago de Cali, en mi calidad de representante legal de la empresa CM LADRILLERA SAN BENITO SAS, autorizo a JUAN DAVID VANEGAS identificado con CC 1.144.039.202 de Santiago de Cali y a JUAN JOSE GOMEZ identificado con CC 1.192.249.075 de Santander de Quilichao, estudiantes del programa Administración de Empresas de la Universidad del Valle, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado "Diseño de un modelo para la medición del clima organizacional en "CM LADRILLERA SAN BENITO SAS" en Puerto Tejada, Cauca". Como condiciones contractuales, los estudiantes se obligan a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. Los estudiantes asumen que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico. El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Facultad de Administración. En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), los estudiantes quedan sujetos a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que causen a la organización, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor. Atentamente,  Maria del Rosario Arias Vasquez CC 1.113.517.213	
PLANTA: VEREDA VUELTA LARGA PUERTO TEJADA (CAUCA) Celular 315 487 3168 ventasplanta@ladrillerasanbenito.com CALI EXHIBICIÓN Y VENTAS Autopista Sur Cra 35 N° 104-03 Celular 318 358 7023 / 315 487 3157 comercial@ladrillerasanbenito.com MORICHAL EXHIBICIÓN Y VENTAS Calle 54 N° 47-47 Celular 315 680 7602 / 315 487 3168 comercial1@ladrillerasanbenito.com www.ladrillerasanbenito.com	

Fuente: CM Ladrillera San Benito S.A.S.

Anexo B. Bosquejo Instrumento de Medición de Clima Laboral

Instrumento para medir en escala de likert

Objetivos

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos
-----------	--------	------------	-----------	-------	-----------	---------

2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:

Toda la información	Suficiente información	Apenas necesaria la información	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información
---------------------	------------------------	---------------------------------	--------------------	----------------------	--------------------------	---------------------

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?

Plenamente	Gran satisfacción	Alguna satisfacción	Indiferente	Alguna insatisfacción	Gran insatisfacción	Insatisfacción absoluta
------------	-------------------	---------------------	-------------	-----------------------	---------------------	-------------------------

COOPERACIÓN

4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	Participa porque le toca	Participa con desagrado	No participa
------------	------------------	------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	--------------

7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su puesto de trabajo o en otros puestos de trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

9. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

11. Fuera del horario laboral, ¿con que frecuencia se relaciona con sus compañeros?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en actividades sociales?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas en su puesto de trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

LIDERAZGO

14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

16. ¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad de hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

17. ¿Su jefe (director), es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar

Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información
---------------------	------------------------	---------------------	--------------------	----------------------	--------------------------	---------------------

23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene exactamente?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en su trabajo o en su vida?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

RELACIONES INTERPERSONALES

27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿lo resuelve con sus compañeros y/o superiores?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

29. ¿Cómo califica usted el trato y la relación con su jefe?

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

30. ¿Cómo califica usted la confianza entre los jefes y los trabajadores de la empresa?

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe la información al respecto?

Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información
---------------------	------------------------	---------------------	--------------------	----------------------	--------------------------	---------------------

32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su puesto de trabajo?

Lo que les competen a ellos	Casi todos los que les competen	Algunos que les competen	Conocen todos los problemas	Desconocen casi todos	Conocen algunos	No conocen ningunos
-----------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------

MOTIVACIÓN

33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

Realizado y satisfecho	Realizado	Retribuido justamente	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho
------------------------	-----------	-----------------------	----------	--------------	------------------	-------------------------

34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

Realizado y satisfecho	Realizado	Retribuido justamente	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho
------------------------	-----------	-----------------------	----------	--------------	------------------	-------------------------

35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

Contento y satisfecho	Contento	Bien, no le es desagradable	No le agrada ni le satisface	Trabaja aquí porque toca	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
-----------------------	----------	-----------------------------	------------------------------	--------------------------	--------------	-------------------------

36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en la empresa?

Siete o más años	Seis años	Cinco años	Cuatro años	Tres años	Dos años	Un año o menos
------------------	-----------	------------	-------------	-----------	----------	----------------

39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?

Importante, satisfactoria	Importante, está contento	Le importa, le satisface	Le es indiferente	Le da alguna importancia	Le da poca importancia	No le da importancia
---------------------------	---------------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------------	----------------------

CONTROL

40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la empresa?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como efectúa su trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------

43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

Muy contento	Contento	Tranquilo y satisfecho	Indiferente	Intranquilo	Descontento y tensionado	Muy restringido
--------------	----------	------------------------	-------------	-------------	--------------------------	-----------------

44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
-----------	-------	-----------	---------	------	----------	--------

45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con que frecuencia debe ser controlado su trabajo?

Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
---------	----------------------	----------------	---------------	----------------------	------------	-------