



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-05

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, Junio 14 de 2016

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Olverth Leandro Medina Rodriguez, con C.C. No. 83.248.715 de Colombia (Huila)

Fidel de Jesús Manchola. Herrera, con C.C. No. 12.137106 de Neiva (Huila)

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA FREEZ INGENIERÍAS LTDA** presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar al título de **Especialista en Alta Gerencia**; autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

• Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

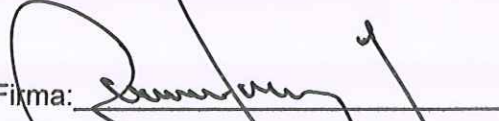
• Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.





De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Medición de Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento en la Empresa Freez Ingenierías Ltda.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Medina Rodríguez	Olverth Leandro
Manchola Herrera	Fidel de Jesús

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2016 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 181

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados Láminas
 Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: **WINDOWS – WORD u PDF -**

MATERIAL ANEXO: Instrumento.

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):



GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 3

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Inglés	Español	Inglés
1. Clima organizacional	Work environment	6. Integración	Integration
2. Talento Humano	Human talent	7. Trabajo gratificante	Rewarding work
3. Cultura Organizacional	organizational culture	8. Estabilidad laboral	Laboral stability
4. Motivación	Motivation	9. Comunicación	Communication
5. Liderazgo	Lidership	10. Organización	Organization





RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Cuando se indaga por las múltiples razones que pueden llevar a una organización a ser más productiva que otras de su mismo sector, son muchos los estudios que se han adelantado, pero quizás, en la actualidad, aquellas investigaciones que involucran la consideración de la medición del clima organizacional, hoy por hoy toman gran importancia, en el esfuerzo por comprender las dinámicas organizacionales en torno al capital más importante y diferenciador de la empresas, su Talento Humano.

Al observar la evolución que ha tenido, el estudio de las personas dentro del ambiente organizacional, podemos encontrarnos que en la era de la modernización o de la información, la cual se determina a partir de los años 90, los esfuerzos se han dedicado al entender y orientar las conductas de las personas y las relaciones entre ellas, hacia comportamientos productivos que contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, se puede considerar que el clima organizacional, es diferente en cada empresa, que ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones de la Cultura Organizacional.

Para esto, se aplica un instrumento diseñado para la medición del clima organizacional, a través del cual se indagan sobre diferentes factores que permiten realizar un análisis descriptivo y llegar al planteamiento de una propuesta efectiva de mejoramiento en aspectos como: la motivación, el liderazgo, la integración, el trabajo gratificante, la estabilidad laboral, la comunicación, entre otros.

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

When you are looking for the different reasons why an organization could be better than other in the same way, there are many studies that have advanced lately, those investigations that involved the consideration of the work environment, nowadays take a big importance, in the effort of understanding the organizational dynamics around the most important matter in a company which is the Human talent.

To observe the development that the study has had of the people inside the organizational environment we can find that in the era of modernization or information which is determined from 90'S, the efforts have been dedicated to understand and guide the behavior of the people and the relationships between them related to productive behaviors that contribute significantly the achievement of the organizational objectives.

In the same way, it can be considered that the organizational climate is different in each company which exerts a stable influence and relatively perdurable about the behavior of the people who are part of the company, who may reach a place in the organizational culture.

For this, an instrument is applied for the looking measurement of the organizational climate, through this, different factors are analysed, they allow the development of a descriptive analysis and reach the planning of an improvement proposal talking about aspects like: Motivation, Leadership, Laboral stability, communication, etc.

APROBACION DE LA TESIS

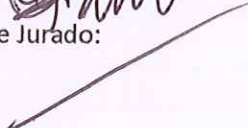
Nombre Presidente Jurado:

Firma:



Nombre Jurado:

Firma:



Nombre Jurado:

Firma:

**MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN
LA
EMPRESA FREEZ INGENIERÍAS LTDA**

**Presentado al Programa de Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Economía
y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva, como requisito para optar
por el título de Especialista en Alta Gerencia**

**Por. FIDEL DE JESUS MANCHOLA HERRERA
OLVERTH LEANDRO MEDINA RODRIGUEZ**

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
Descripción del problema.....	11
Justificación.....	11
Amplitud Del Problema.....	13
Delimitación del Problema y Alcance del Proyecto.....	13
Preguntas De Investigación.....	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
MARCO CONCEPTUAL	14
Revisión de la Literatura Sobre el Tema y Estado de Arte.....	14
Conceptos Teóricos.....	15
Cultura Organizacional.....	15
Clima Organizacional y sus Teorías Aplicadas a la Organización.....	16
Modelo De Análisis Propuesto.....	17
Síntesis Del Contexto Teórico.....	22
METODOLOGÍA	22
Tipo De Investigación.....	23
Población y Muestra.....	23
Técnica de Investigación.....	23
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	24
Reseña Histórica.....	24
Misión.....	25
Visión.....	25
Filosofía Corporativa.....	25
Principios Corporativos.....	26
Organigrama.....	26
RESULTADOS DE LA MEDICIÓN	27
Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional.....	32
Estructura Organizacional.....	37
Participación.....	42
Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	48
Holismo y Sinergia.....	55
Liderazgo.....	59
Toma de Decisiones.....	63
Trabajo Gratificante.....	68
Desarrollo Personal.....	71
Relaciones Interpersonales.....	75

Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	80
Solución de Conflictos de Intereses	84
Libertad de Expresión.....	89
Estabilidad Laboral.....	93
Reconocimiento	95
Salario	100
Normas y Reglamentos	104
Evaluación del Desempeño.....	107
Comunicación y Retroalimentación.....	111
Selección e Inducción.....	114
Identidad e Imagen de la Organización.....	118
Celebraciones y Ceremonias.....	121
Grupos Informales y uso del Tiempo Libre.....	124
Valores	127
Subculturas y Multiculturalismo.....	130
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	133
Conclusiones	
Bibliografía	
Anexos	

Lista de Tablas

Tabla 1. Escala de calificación	27
Tabla 2. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional	28
Tabla 3. Número encuestados por sexo.....	30
Tabla 4. Número de Encuestados por su Nivel Educativo.....	30
Tabla 5. Personas Encuestadas por Distribución de Cargos.....	31
Tabla 6. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional	32
Tabla 7. Identificación de las causas.....	34
Tabla 8. Estructura Organizacional	37
Tabla 9. Identificación de las causas.....	39
Tabla 10. Participación	42
Tabla 11. Identificación de las causas.....	44
Tabla 12. Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	48
Tabla 13. Identificación de las causas.....	49
Tabla 14. Holismo y Sinergia.....	55
Tabla 15. Identificación de las causas.....	56
Tabla 16. Liderazgo.....	60
Tabla 17. Identificación de las causas.....	61
Tabla 18. Toma de Decisiones.....	64
Tabla 19. Identificación de las causas.....	65
Tabla 20. Trabajo Gratificante.....	68
Tabla 21. Identificación de las causas.....	69
Tabla 22. Desarrollo Personal	71
Tabla 23. Identificación de las causas.....	72
Tabla 24. Relaciones Interpersonales.....	76
Tabla 25. Identificación de las causas.....	77
Tabla 26. Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	80
Tabla 27. Identificación de las causas.....	81
Tabla 28. Solución de Conflictos de Intereses.....	84
Tabla 29. Identificación de las causas.....	85
Tabla 30. Libertad de Expresión	89
Tabla 31. Identificación de las causas.....	90
Tabla 32. Estabilidad Laboral.....	93
Tabla 33. Identificación de las causas.....	94
Tabla 34. Reconocimiento.....	95
Tabla 35. Identificación de las causas.....	97
Tabla 36. Salario	100
Tabla 37. Identificación de las causas.....	101
Tabla 38. Normas y Reglamentos.....	104
Tabla 39. Identificación de las causas.....	105

Tabla 40. Evaluación del Desempeño.....	107
Tabla 41. Identificación de las causas.....	108
Tabla 42. Comunicación y Retroalimentación	111
Tabla 43. Identificación de las causas.....	112
Tabla 44. Selección e Inducción.....	115
Tabla 45. Identificación de las causas.....	116
Tabla 46. Identidad e Imagen de la Organización.....	118
Tabla 47. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.....	119
Tabla 48. Celebraciones y Ceremonias.....	121
Tabla 49. Identificación de las causas.....	122
Tabla 50. Grupos Informales y uso del Tiempo Libre.....	124
Tabla 51. Identificación de las causas.....	125
Tabla 52. Valores.....	127
Tabla 53. Identificación de las causas.....	128
Tabla 54. Subcultura y Multiculturalismo.....	130
Tabla 55. Identificación de las causas.....	131
Tabla 56. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	138
Tabla 57. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	139
Tabla 58. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	140
Tabla 59. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	141
Tabla 60. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	142
Tabla 61. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	143
Tabla 62. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	144
Tabla 63. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	145
Tabla 64. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	146
Tabla 65. Plan de Mejoramiento Empresa Freez Ingenierías Ltda.....	148

Lista de Figuras

Figura 1. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional	29
Figura 2. Porcentaje Encuestados por Sexo.....	30
Figura 3. Porcentaje por su Nivel Educativo	31
Figura 4. Personas Encuestadas por Distribución de Cargos	32
Figura 5. Proyecto Formal De Empresa.....	33
Figura 6. Identificación de las causas.....	35
Figura 7. Estructura Organizacional.....	38
Figura 8. Identificación de las causas.....	40
Figura 9. Participación.....	43
Figura 10. Identificación de las causas.....	45
Figura 11. Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	48
Figura 12. Identificación de las causas.....	52
Figura 13. Holismo y Sinergia.....	55
Figura 14. Identificación de las causas.....	57
Figura 15. Liderazgo.....	60
Figura 16. Identificación de las causas.....	62
Figura 17. Toma de Decisiones.....	64
Figura 18. Identificación de las causas.....	66
Figura 19. Trabajo Gratificante.....	68
Figura 20. Identificación de las causas.....	70
Figura 21. Desarrollo Personal.....	71
Figura 22. Identificación de las causas.....	73
Figura 23. Relaciones Interpersonales.....	76
Figura 24. Identificación de las causas.....	78
Figura 25. Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	81
Figura 26. Identificación de las causas.....	82
Figura 27. Solución de Conflictos de Intereses	85
Figura 28. Identificación de las causas.....	87
Figura 29. Libertad de Expresión.....	89
Figura 30. Identificación de las causas.....	91
Figura 31. Estabilidad Laboral.....	93
Figura 32. Identificación de las causas.....	94
Figura 33. Reconocimiento.....	96
Figura 34. Identificación de las causas.....	98
Figura 35. Salario	100
Figura 36. Identificación de las causas.....	102
Figura 37. Normas y Reglamentos.....	104
Figura 38. Identificación de las causas.....	106
Figura 39. Evaluación del Desempeño	108

Figura 40. Identificación de las causas.....	109
Figura 41. Comunicación y Retroalimentación.....	111
Figura 42. Identificación de las causas.....	113
Figura 43. Selección e Inducción.....	115
Figura 44. Identificación de las causas.....	117
Figura 45. Identidad e Imagen de la Organización.....	118
Figura 46. Identificación de las causas.....	120
Figura 47. Celebraciones y Ceremonias.....	121
Figura 48. Identificación de las causas.....	123
Figura 49. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.....	124
Figura 50. Identificación de las causas.....	126
Figura 51. Valores.....	128
Figura 52. Identificación de las causas.....	129
Figura 53. Subculturas y Multiculturalismo.....	131
Figura 54. Identificación de las causas.....	132

Abstract

When you are looking for a different reasons that can carry out to an organization to be more productive than others with the same way, are many studies that they are advanced, but may be, nowadays those investigations that involving the consideration about work environment, today for today they take a big importance, in the effort to understand the dynamics organizational about the employees more important who is Human Talent.

To observing the developments that have taken, the study of the people within the organizational environment, we can find that in the era of modernization or the information which is determined from 90'S, the efforts have been devoted to understanding and guide the behavior of people and the relationships between them, to productive behaviors that contribute so significantly the achievement of the objectives organizational.

In the same way, it can be considered that the organizational climate, it different in different companies, the behavior of people make the most important in a company and this is a Organizational Culture.

In relation to the thing before, it so important that the companies have to do periodically and systematic way diagnostic studies of organizational climate, because it gonna be very important point to detect the most difficult ways, and therefore can give a solutions. All this leads people to have achievements in their work goals and contribute to improving business productivity.

Understood this, actually this study has as a final purpose the elaboration of a diagnosis of the organizational climate of FREEZ INGENIERIAS LTDA company, taking into account that since its creation any studies or investigations have been done belonging to this aspect which allows it to identify the reasons why an inadequate working environment is presented, this is affecting according to the perception of the senior management the company productivity.

Otherwise, this study contemplates the identification of the factors that are affecting the the working environment and in this way satisfy the labor needs in a successful way.

For this, an instrument is applied for the looking measurement of the organizational climate, through this, different factors are analysed, they allow the development of a descriptive analysis and reach the planning of a improvement proposal talking about aspects like: Motivation, Leadership, Laboral stability, communication, etc.

Introducción

Cuando se indaga por las múltiples razones que pueden llevar a una organización a ser más productiva que otras de su mismo sector, son muchos los estudios que se han adelantado, pero quizás, en la actualidad, aquellas investigaciones que involucran la consideración de la medición del clima organizacional, hoy por hoy toman gran importancia, en el esfuerzo por comprender las dinámicas organizacionales en torno al capital más importante y diferenciador de las empresas, su Talento Humano.

Al observar la evolución que ha tenido, el estudio de las personas dentro del ambiente organizacional, podemos encontrarnos que en la era de la modernización o de la información, la cual se determina a partir de los años 90, los esfuerzos se han dedicado al entender y orientar las conductas de las personas y las relaciones entre ellas, hacia comportamientos productivos que contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.

Diversas conceptualizaciones como la expresada por Danitza Figueroa Gutiérrez. Licenciada en Trabajo Social, de la Universidad de Concepción de Chile, nos permiten una amplia apreciación del sentido del clima en el entorno organizacional, cuando manifiesta que, “el clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajador y su/sus jefe/s, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores”.

Del mismo modo, se puede considerar que el clima organizacional, es diferente en cada empresa, que ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el

comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones de la Cultura Organizacional.

En relación con lo anterior, es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos de clima organizacional, ya que estos se consideran como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o el desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

Entendido esto, el presente estudio tiene como finalidad elaborar un diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa **Freez Ingenierías Ltda**, teniendo en cuenta que desde su creación no se ha realizado estudios o investigaciones pertinentes a este aspecto, que permitan identificar los motivos por los cuales se presenta un inadecuado ambiente laboral que está influyendo, de acuerdo a la percepción de la alta gerencia, en la productividad de la empresa.

En virtud de lo anterior, este estudio contempla la identificación de los factores que están afectando el ambiente laboral de **Freez Ingenierías Ltda**, para que a partir de allí, se estructure e implemente un plan de mejoramiento con el fin de optimizar el ambiente de trabajo y así satisfacer las necesidades laborales de una manera exitosa.

Para esto, se aplica un instrumento diseñado para la medición del clima organizacional, a través del cual se indagan sobre diferentes factores que permiten realizar un análisis descriptivo y llegar al planteamiento de una propuesta efectiva de mejoramiento en aspectos como: la motivación, el liderazgo, la integración, el trabajo gratificante, la estabilidad laboral, la comunicación, entre otros.

1. Formulación Del Problema

1.1 Descripción Del Problema

Como podemos observar hoy en día la globalización nos exige estar en constante cambio, por esta razón es de gran importancia contar con personal altamente capacitado y motivado, ya que ellos son el motor principal de las organizaciones, por consiguiente nos lleva a realizar el siguiente trabajo con el fin de ejecutar una evaluación diagnóstica debido a la iniciativa por conocer la percepción que tiene los empleados en relación al ambiente laboral que se vive dentro de la organización.

Pues como se puede, observar la pérdida de motivación, la insatisfacción, el ausentismo y la rotación del personal, tiene serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y esto puede llegar a crear un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la empresa.

Por lo anterior podemos concluir que un mal clima organizacional afecta a los seres humanos en la adaptación a la empresa, por tal motivo el objetivo del presente estudio no lleva a medir las percepciones que tiene los empleados mediante una encuesta, y con base a esto elaborar un plan de mejoramiento para satisfacer las necesidades de los empleados.

1.2 Justificación

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los empleados pieza importante de la empresa, olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes; por lo tanto el clima tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas necesarias y básicas a sus empleados para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñe adecuadamente (Calva & Hernández, 2004).

Por consiguiente la importancia de este trabajo es analizar el clima organizacional el cual permite estudiar la percepción que los empleados tiene de su entorno laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

De acuerdo a lo anterior, es de gran importancia implementar el diagnóstico de clima organizacional para identificar cuáles son sus causas dentro de la organización, y una vez identificadas se elaborara un plan de mejoramiento como propuesta, teniendo como principal finalidad alcanzar un ambiente laboral adecuado que proporcione satisfacción a los empleados y de esta manera, tanto las expectativas organizacionales como personales puedan verse satisfecha.

Por tal razón el clima organizacional es uno de los puntos más importante a tener en cuenta dentro de la empresa, ya que por medio de este se ve reflejado el desempeño que maneja el eje principal que es el recurso humano; el cual está caracterizado por constantes cambios a nivel social y económico, de allí la necesidad de contar con un recurso humano motivado y con sentido de pertenencia hacia la organización para así lograr los objetivos propuestos.

Por último la realización de este estudio, nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para el presente estudio; lo cual puede significar para la empresa, un punto de partida para consecutivos estudios, brindando así la implementación de una estrategia en el ámbito del desarrollo organizacional.

Como resumen de todo lo anterior, la motivación para un desempeño positivo del empleado depende de las condiciones laborales en que se desarrolla, lo cual le permite el desempeño deseado para el éxito de la empresa.

1.3 Amplitud Del Problema.

El presente estudio se enfoca en el clima organizacional de la empresa Freez Ingeniería Ltda de la sede de la ciudad de Neiva, donde se realiza un diagnostico por medio de un instrumento a través de la percepción de los empleados, debido a que se han venido presentado diversas situaciones que impiden el normal desempeño laboral, que con lleva a la desmotivación, a la falta de adaptación, como otro problema que se han venido presentando es la falta de comunicación.

1.4 Delimitación del Problema y Alcance del Proyecto

La presente investigación se enfoca al clima organizacional, su análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento para la empresa FREEZ INGENIERÍA LTDA. Su alcance se limita a encuestar a los 41 empleados de la sede de Neiva en el área administrativa y el área operativa, las cuales se evaluaron 25 factores, lo cual permitirá generar un plan de mejoramiento dependiente de dichos resultados.

1.5 Preguntas De Investigación

¿Cuál es la percepción que los empleados de la sede Neiva de la empresa Freez Ingeniería Ltda, tienen a cerca de cada uno de los factores del clima organizacional contemplados en el instrumento de medición?

¿Cuáles son las causas que los empleados de la sede Neiva de la empresa FREEZ INGENIERÍA LTDA, identifican como determinantes de un inadecuado clima organizacional?

¿Cuáles son las posibles soluciones que los empleados la sede Neiva de la empresa FREEZ INGENIERÍA LTDA, plantean para el mejoramiento del clima laboral en la empresa?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Realizar un estudio que nos permita medir el clima organizacional de la empresa Freez Ingeniería Ltda, a partir de la percepción que tienen los empleados sobre los diferentes aspectos que lo componen, con el fin de formular un plan de mejoramiento para la empresa.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Medir el clima organizacional a través de la percepción que tengan los empleados de la empresa Freez Ingeniería Ltda.
2. Identificar las causas críticas en cada uno de los factores del clima organizacional de la empresa Freez Ingeniería Ltda.
3. Identificar las propuestas de soluciones planteadas por los empleados encuestados para el mejoramiento del clima organizacional.
4. Estructurar un plan de mejoramiento a partir de las soluciones planteadas por los empleados y la planeación estratégica de la empresa Freez Ingeniería Ltda.

2 Marco Conceptual

2.1 Revisión de la Literatura Sobre el Tema y Estado de Arte

Es de gran importancia tener claridad que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Es decir, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una consulta clave: ¿Le gusta a usted su trabajo en esta organización?; por supuesto hay varias respuestas a esta pregunta.

Como podemos observar y comentado en la parte introductoria la organización no ha realizado estudios de clima organizacional, siendo el primer estudio realizado sobre el tema.

Como estudio realizados sobre el tema anteriormente y como material de apoyo para este estudio, tomamos como referencia el diagnóstico del clima organizacional realizado a las empresas Soforesta Ltd, en el año 2014 y Geo SAS en el año 2014, donde se analizaron las percepciones que los trabajadores tenían en su ambiente laboral y donde se evaluaron 25 factores por medio de una encuesta de Hernán Álvarez Londoño (1993), adaptado y mejorado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García (2007).

A partir de estos estudios realizados y como fuente de información nos basamos para desarrollar nuestro estudio que nos permita medir las percepciones que tiene los empleados sobre su ambiente de trabajo y así estructurar un plan de mejoramiento a partir de las soluciones planteadas por los empleados de la empresa.

2.2. Conceptos Teóricos

2.2.1 Cultura Organizacional

Las manifestaciones de cultura organizacional son entonces las repuestas de adaptación que se van desarrollando, en el tiempo, como son los conocimientos y significados dados a las cosas, valores, comportamientos, costumbres, practica, expresiones materiales, y otros elementos más, que estructurados a través de los años, se identifican como propios de un grupo, y les sirven para mantener un ajuste social entre sus miembros, dentro de una dinámica de cambio lenta.

Las empresas crean también su propia cultura en la medida en que sus gestores y seguidores les van impregnando estilos y valores propios de su personalidad. La cultura organizacional aparece entonces como un concepto que define ese “modo de ser” de las organizaciones.

Robbins (1991) plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno

bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (p. 1).

En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

2.2.2 Clima Organizacional y sus Teorías Aplicadas a la Organización

Entre las diferentes definiciones o aproximaciones al concepto de clima organizacional. Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura Organizacional

de una compañía. Otros autores como Zapata (2000), lo explica como partes dependientes entre sí incluyendo adicionalmente el concepto de identidad, él se basan en autores como Belanger y Nizard que dicen al respecto:

Belanger (1986), “el clima Organizacional está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo”.

La identidad según Nizard (1983), “se refiere a la especificidad de la organización. Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa”.

Según Carlos Davila, “la organización es un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas.)”

Según Denison en 1991 “el clima organizacional es una cualidad relativa del ambiente interno de una organización, que comparten sus miembros, que influye en su conocimiento, y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o de actitudes) de la organización”.

Las anteriores definiciones sobre el clima organizacional nos permiten entender la importancia que el ser humano hace referente a las percepciones en cuanto a sus funciones y desempeño con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

2.3 Modelo De Análisis Propuesto

Para este estudio, se utilizó el modelo de encuesta de Londoño (1993), adaptado y mejorado por Zapata & García (2007), donde se estudian 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente organizacional y algunos elementos de cultura organizacional las cuales son:

Proyecto formal de empresa: Mientras más conocimiento haya de 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 individuo 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 nuestros 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 y elementos de trabajo: 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.

Holismo y Sinergia: El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes.

Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Toma de decisiones: Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los

demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

Trabajo gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para hacerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de 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.

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 en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Calidad del servicio al cliente interno: La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otros cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre los 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.

Libertad de expresión: La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

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 angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Reconocimiento: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que les permitieron alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

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.

Normas y reglamentos: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, 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 represivos, mejor será el clima organizacional.

Comunicación y retroalimentación: La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

Selección e inducción: Si la gente 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. Igualmente, 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.

Identidad e imagen de la organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Celebraciones y ceremonias: Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa.

Grupos informales y uso del tiempo libre: Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución,

tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.

Valores: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

Subcultura: Cuando en la organización hay una cultura basada en el utilización de los activos intangibles, esencialmente en el sujeto y las cualidades asociadas a este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes) y están definidas claramente las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, con procedimientos de trabajo basado en formas para analizar, discutir, cooperar y compartir ideas, experiencias, resultados, información y existen además los recursos adecuados para obtener, procesar y comunicar esta nueva información, la cultura organizacional se enriquecerá y se obtendrán mayores beneficios para toda la organización.

2.4 Síntesis Del Contexto Teórico

En este trabajo se va a realizar la medición y el plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Freez Ingenierías Ltda, con el objetivo de medir la percepción por parte de los empleados sobre el ambiente que se vive en la organización.

3. Metodología

En este trabajo se plantea un diagnóstico del *Clima Organizacional en la Empresa Freez Ingeniería Ltda*, que analizara los diversos factores que inciden de una u otra forma en el clima organizacional, utilizando el instrumento de encuesta para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional, así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional gratificante, tomado del modelo Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Zapata & García (2007).

3.1 Tipo De Investigación

El estudio de la presente investigación se ubica como un estudio analítico descriptivo, ya que avanza hacia la caracterización de factores organizacionales de la empresa Freez Ingeniería Ltda. Es descriptivo porque establece las características de unidades investigativas como el número de empleados, distribución de cargos y nivel educativo. Además identifica las formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran dentro de la investigación, estudio de los diferentes comportamientos (números personas que sienten lo mismo), al igual que descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación.

La presente investigación pretende conocer la eficiencia de Freez Ingeniería Ltda respecto a la instalación, elementos de trabajo, programas de inducción, capacitación, crecimiento personal y satisfacción laboral, también determinar el grado de conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión, visión, objetivos, valores y reglamento interno de trabajo.

3.2 Población y Muestra

La población objeto del presente estudio la conforman 73 empleados directos de la empresa Freez Ingenierías Ltda, sin embargo por cuestiones de distancia ya que la empresa cuenta con diferentes sedes en el país, se tomó como muestra la población de la sede principal en la ciudad de Neiva con un total de 41 trabajadores encuestados, correspondientes al 56% del total de la población.

3.3 Técnica de Investigación

Para este estudio se emplea el instrumento sobre medición del clima organizacional que consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el

ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos del clima organizacional de *Freez Ingeniería Ltda.*

4. Contextualización de la Empresa

4.1 Reseña Histórica

Freez Ingenierías Ltda, es una organización creada en el año de 1994 bajo la representación legal del ingeniero Fidel de Jesús Manchola, gerente general, matriculada en la cámara de comercio bajo el registro de organización Persona Natural, cuya razón de ser fue desde un comienzo ofrecer el servicio de mantenimiento (correctivo y preventivo) en el área de refrigeración industrial y comercial.

Inicialmente contaba con 2 empleados en el área operativa, la gerencia y la administración de la señora Cecilia Quino, sus primeros clientes fueron la Universidad Cooperativa, Petrobras y Halliburton International en el sector de hidrocarburo los cuales se han mantenido hasta la fecha dado a la excelente calidad de nuestro servicio, dando testimonio de lleno contribuyendo así al crecimiento de nuestro prestigio organizacional y fijación dentro del mercado regional aumentando día a día el número de nuestros clientes.

En el año 2004 fue matriculada como empresa jurídica, con escritura pública N° 0000908, en la notaria segunda de Neiva el día 27 de mayo, momento en el cual toma el nombre de Freez Ingenierías Ltda., ampliando a partir de este momento su objeto social y razón de ser a “Organización de Servicios de mantenimientos, ventas, diseño, asesorías, entre otras.”

Freez Ingenierías Ltda. Actualmente genera 20 empleados directos e indirectos en el área operativa y 8 empleados directos e indirectos en el área administrativa dado a que su campo de acción y operación día a día se aumenta más.

4.2 Misión

Freez Ingenierías Ltda, es una organización dedicada a desarrollar la ingeniería, en el área específica de la refrigeración industrial, aires acondicionados, ventilación mecánica, ingeniería electromecánica, obras civiles, obras eléctricas, montajes y mantenimientos industriales, elaboración de diseños, cálculos, montaje, mantenimiento, ventas y asesorías permanentes bajo estándares de calidad, oportunidad y eficiencia, con recurso humano calificado y comprometido, políticas y normas que promueven ambientes de trabajo sanos y saludables, contribuyendo día a día al desarrollo industrial, social, económico y político del departamento, en beneficio de nuestros clientes, nuestro talento Humano y el medio ambiente, bajo los principios de responsabilidad, honestidad, respeto y cumplimiento.

4.3 Visión

Freez Ingenierías Ltda, para el año 2020 estará implementando su marca propia en el área de refrigeración industrial y comercial cumpliendo con estándares y requerimientos estratégicos tanto nacionales como internacionales de la mano con la zona franca del departamento.

La innovación tecnológica, la preservación del medio ambiente y la calidad de nuestros servicios serán la clave fundamental en la penetración de nuevos mercados a nivel nacional y el crecimiento en ventas acordes con las necesidades de los clientes internos y externos dentro de un marco de mejoramiento continuo y, la participación democrática en la toma de decisiones que mejoren nuestra competitividad y productividad.

4.4 Filosofía Corporativa

Freez Ingeniería Ltda, aplicamos nuestros servicios bajo los estándares de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, en el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, contando con un talento humano competente logrando un mejoramiento continuo en

nuestros procesos y de esta forma buscar la excelencia y competitividad antes nuestros clientes con el apoyo de alianzas estratégicas con nuestro proveedores.

4.5 Principios Corporativos

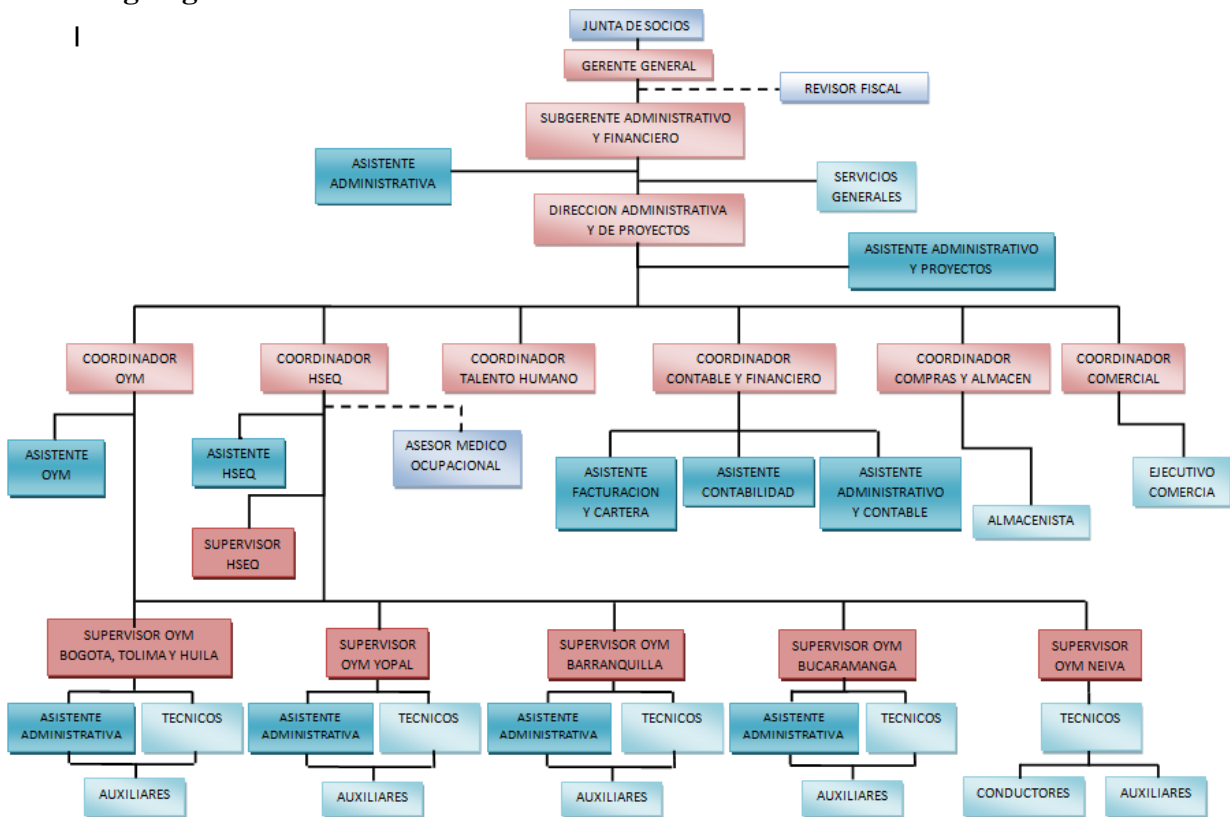
Honestidad: Seremos íntegros y rectos en la realización de nuestros compromisos contractuales, enmarcados en nuestra ética laboral.

Responsabilidad: Responderemos y asumiremos solidariamente el éxito y el fracaso en todas las labores que realizaremos.

Cumplimiento: Estaremos acordes a los plazos establecidos y al cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia que hemos implementado

Respeto: Será el pilar de todas nuestras actividades acatando las diferentes ideologías culturales, religiosas existentes en nuestros campos de trabajo.

4.6 Organigrama



5. Resultados de la Medición

Para el análisis del presente estudio se realizó el procesamiento y tabulación de la información obtenida por cada uno de los encuestados, que hicieron parte de la medición del clima organizacional en la empresa Freez Ingenierías Ltda, donde se les explico la forma de contestar cada una de las preguntas que contenía el instrumento.

Con los 25 factores y sus promedios, se realizó un perfil de diagnóstico con una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima de la organización, donde 10 es clima plenamente gratificante y 0 nada gratificante. Donde el promedio de promedios es decir la suma de los 25 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 25, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en la empresa Freez Ingenierías Ltda.

Clima organizacional
nada gratificante 0 _____ 10 Clima Organizacional
plenamente gratificante

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la siguiente tabla (**Tabla 1**) en donde se valora el clima organizacional a partir de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa.

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
10	Excelente
9,0 – 9,9	Muy Bueno
8,0 – 8,9	Bueno
6,0 – 7,9	Aceptable
4,0 – 5,9	Malo
0,0 – 3,9	Pésimo

Tabla 1. Escala de calificación.

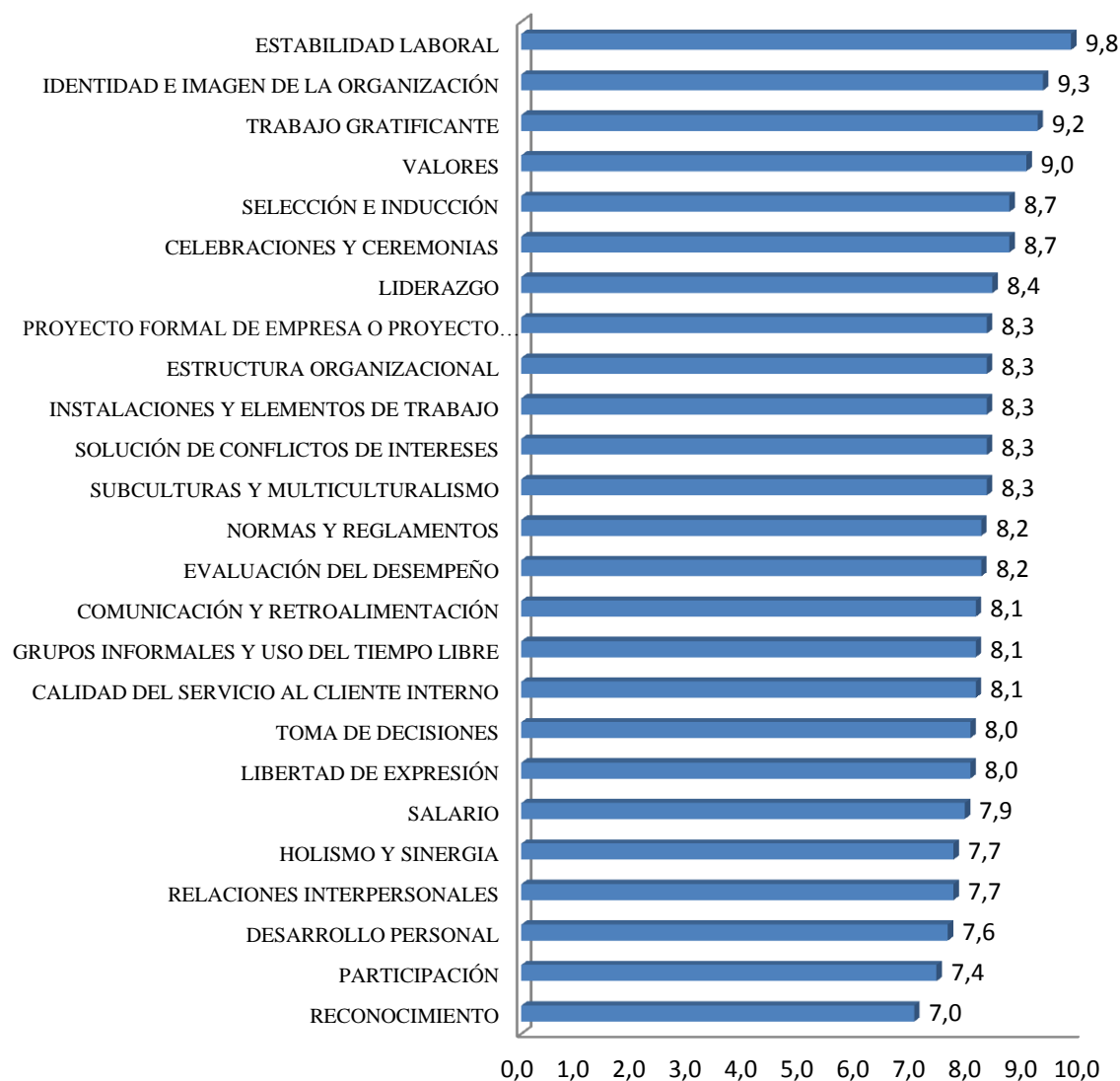
En donde la calificación bueno, muy bueno y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones aceptable, malo y pésimo corresponde al grado de debilidad del mismo.

Tabla 2. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional Freez Ingenierías Ltda.

FACTOR	Perfil General		
	Media	Moda	Desviación
1 ESTABILIDAD LABORAL	9,8	10	0,7
2 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,3	10	1,8
3 TRABAJO GRATIFICANTE	9,2	10	1,7
4 VALORES	9,0	10	2,1
5 SELECCIÓN E INDUCCIÓN	8,7	10	2,3
6 CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	8,7	10	2,4
7 LIDERAZGO	8,4	10	2,4
8 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	8,3	10	2,4
9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,3	10	2,2
10 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	8,3	10	2,6
11 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	8,3	10	2,6
12 SUBCULTURAS Y MULTICULTURALISMO	8,3	10	2,9
13 NORMAS Y REGLAMENTOS	8,2	10	2,7
14 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8,2	10	2,4
15 COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	8,1	10	2,3
16 GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	8,1	10	2,6
17 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	8,1	10	2,3
18 TOMA DE DECISIONES	8,0	10	2,6
19 LIBERTAD DE EXPRESIÓN	8,0	10	2,6
20 SALARIO	7,9	10	3,0
21 HOLISMO Y SINERGIA	7,7	10	2,5
22 RELACIONES INTERPERSONALES	7,7	8, 10	2,6
23 DESARROLLO PERSONAL	7,6	10	2,8
24 PARTICIPACIÓN	7,4	10	2,6
25 RECONOCIMIENTO	7,0	10	3,4
PROMEDIO GENERAL	8,3		

Como podemos observar en la tabla anterior el promedio general de los promedios de cada factor es de 8,3, que corresponde a una calificación cualitativa de *Bueno*, lo que quiere decir que Freez Ingenierías Ltda, corresponde a un grado de fortaleza en su ambiente laboral, sin dejar pasar por alto los factores individuales que tuvieron una calificación cualitativa aceptable.

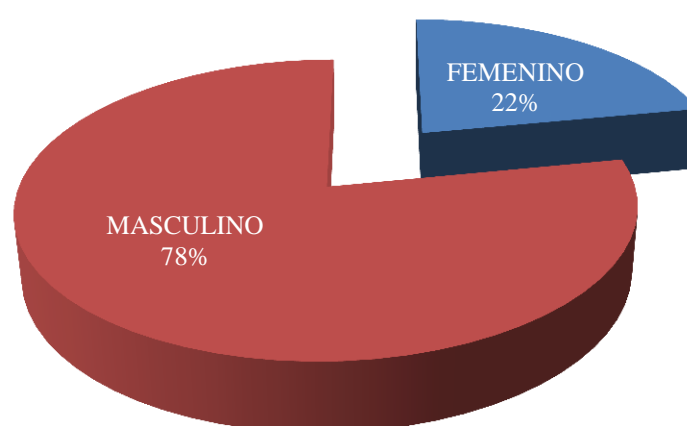
Figura 1. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional



Fuente. Autores

Tabla 3. Número encuestados por sexo

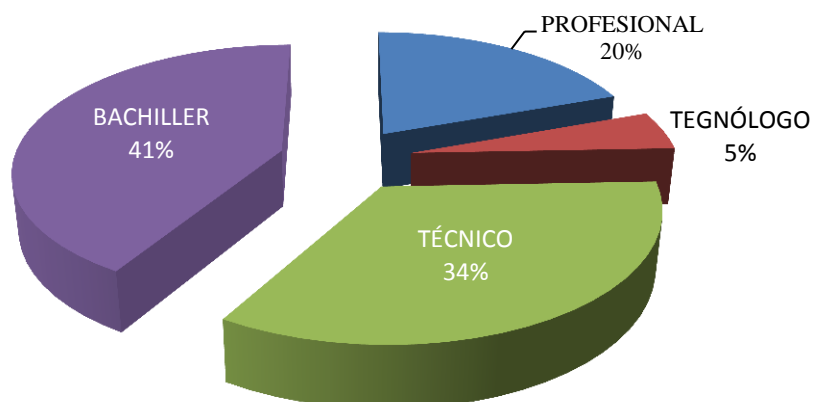
Sexo	Cantidad Encuestados
FEMENINO	9
MASCULINO	32
Total	41

Figura 2. Porcentaje Encuestados por Sexo

Fuente. Autores

Tabla 4. Número de Encuestados por su Nivel Educativo

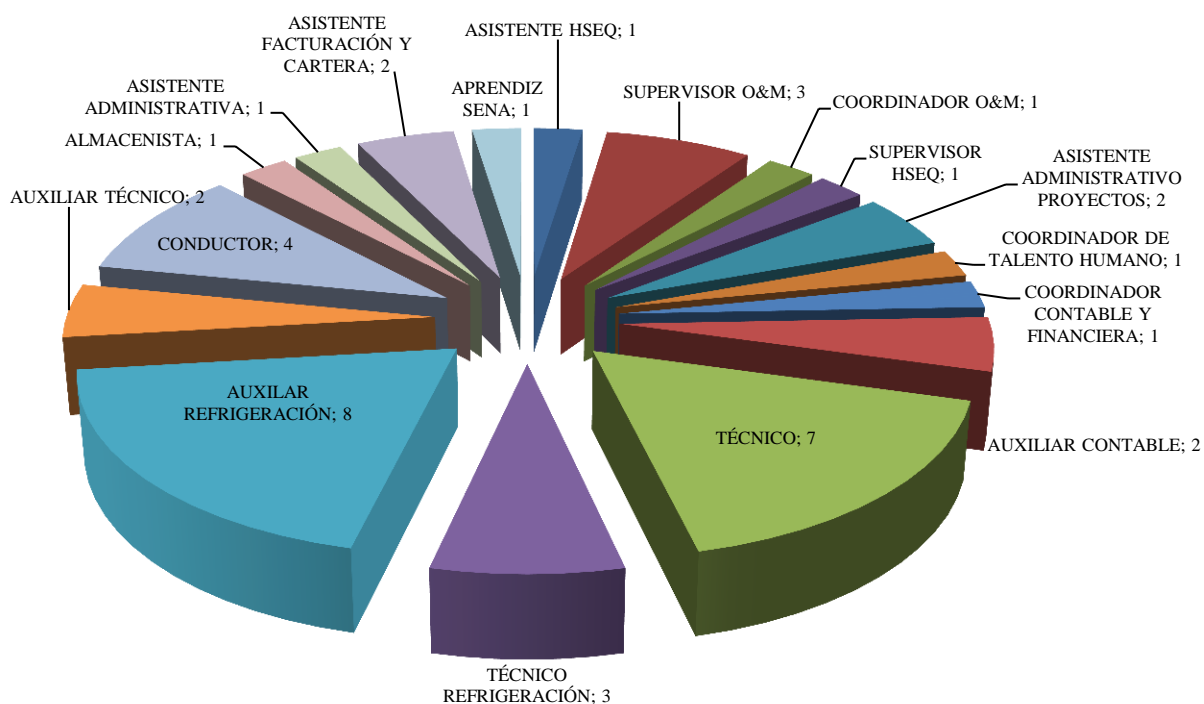
Nivel Educativo	Cantidad Encuestados
Profesional	8
Tecnólogo	2
Técnico	14
Bachiller	17
Total	41

Figura 3. Porcentaje por su Nivel Educativo

Fuente. Autores

Tabla 5. Personas Encuestadas por Distribución de Cargos.

Cargo	Cantidad Encuestados
Asistente HSEQ	1
Supervisor O&M	3
Coordinador O&M	1
Supervisor HSEQ	1
Asistente Administrativo Proyectos	2
Coordinador De Talento Humano	1
Coordinador Contable Y Financiera	1
Auxiliar Contable	2
Técnico	7
Técnico Refrigeración	3
Auxiliar Refrigeración	8
Auxiliar Técnico	2
Conductor	4
Almacenista	1
Asistente Administrativa	1
Asistente Facturación Y Cartera	2
Aprendiz Sena	1
Total	41

Figura 4. Personas Encuestadas por Distribución de Cargos

Fuente. Autores

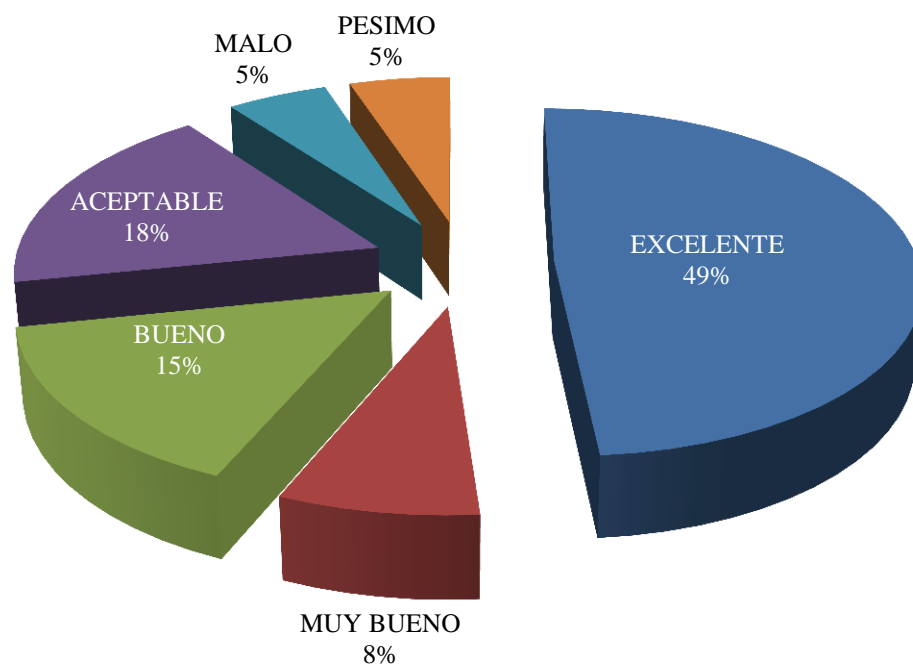
5.1 Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

5.1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa Freez Ingenierías Ltda?

Tabla 6. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

		Nivel de satisfacción												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No los conozco	Calificación	1	1	0	0	0	2	3	4	6	3	19	los conozco profundamente	

Figura 5. Proyecto Formal De Empresa



Fuente. Autores

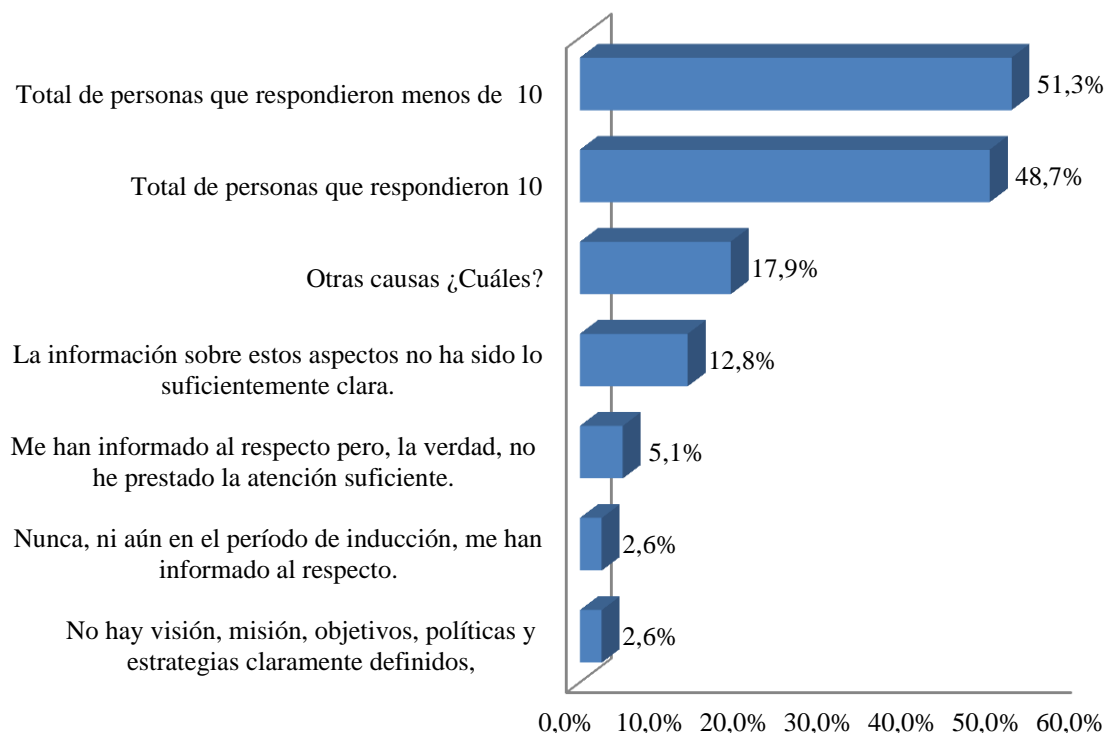
Análisis: Según la gráfica podemos observar que el 5% de los empleados de la organización no tienen claro sobre el conocimiento de la Misión, Visión, estrategias, objetivos y políticas de la empresa, con una calificación como malo y pésimo un 15% lo califica como bueno, el 18% con un valor aceptable, un 8% con un valor muy bueno y 49% con un valor excelente, en donde evidenciamos que en realidad la gran mayoría del personal de la empresa necesita reforzarle dichas políticas y estrategias de la compañía con el fin de que tengan bien claro a dónde va la organización.

5.1.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 7. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	19	48,7%
	Total de personas que respondieron menos de 10	20	51,3%
A	No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,	1	2,6%
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	1	2,6%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	5	12,8%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	2	5,1%
G	Otras causas ¿Cuáles? * Poco tiempo de ingreso a la empresa. * Son informados oportunamente sobre este tema, pero recordarlos todos son difíciles. * Las conozco pero no tengo conocimiento totalmente a fondo. * Ingrese recientemente a la empresa, y debido a los desplazamiento, no he prestado atención a este tema. * Por olvido se debería reforzar el conocimiento de estos. * Se ha generado una nueva visión y misión para el 2016. * Deberían divulgarlas con más frecuencia, no solo cuando hay visitas de auditoria.	7	17,9%

Figura 6. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 48,7% de los empleados conocen profundamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, pero el 51,3% opinaron no conocer plenamente su organización, debido a que el 17,9% manifestaron otras causas que según la tabla 7 manifestaron poca permanencia en la empresa por motivos de que las operaciones son un 90% externas, se olvidan con facilidad debido a que no son recordadas constantemente y que debido a la restructuración del sistema de gestión de calidad dicha visión, misión y políticas fueron actualizadas en el año 2016; el 12,8% manifiesta que dichas misión, visión y políticas de la empresa no ha sido suficientemente claras; el 5,1% manifiesta que se “me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente”, lo que podría interpretarse como una autocrítica por parte de estas personas aceptando el no interés cuando

se les comunica la misión, la visión, los objetivos y estrategias organizacionales; y el 5,2% manifiesta que “nunca, ni aun en el periodo de inducción, le han informado al respecto y por otra parte manifiesta que no hay visión, misión, objetivos y estrategias claramente definidos, es decir hay que seguir realizando reinducciones constantemente para garantizar el conocimiento de lo dicho anteriormente.

5.1.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Repasar para tenerlas en cuenta y aplicarlas.
- Colocar la misión y visión en un lugar visible ya que esta fue modificada.
- Realizar actividades para que sea mucho más práctico su aprendizaje.
- Deberían estar en un lugar visible pero de forma grande y de vista continua para grabarla visualmente.
- Más didáctica en el aprendizaje.
- Exhibirla en un lugar visible.
- La conozco pero no es algo se recuerde todos los días, deberían publicarla en la empresa.
- Cuando se ingrese como nuevo hacer otra evaluación pero sobre la empresa, hacer un libro no extenso, realizar evaluación de lo más importante pero corta.
- Recordarla constantemente a los empleados.
- Tenerla más visible.

- Recalcar más en las charlas de la empresa hacia capacitaciones.
- Fomentar un poco más el conocimiento de esta estructura.
- Cada vez que se aproxima una auditoria se estudian en un poco tiempo.
- Yo creo que lo primero que uno debe conocer de una empresa son las políticas.
- Reforzar este conocimiento.
- Divulgarlo en carteles grandes y visibles.
- Socializar de una manera clara la nueva visión y misión.
- Deberían capacitarnos más sobre el tema.
- Tener más organización en Freez Ingeniería.
- Que las pongan visibles.
- Reinducción al personal en general.
- Continuamente estar o darlos a conocer en las charlas de la mañana.
- Dar a conocer más seguido la visión y la misión.

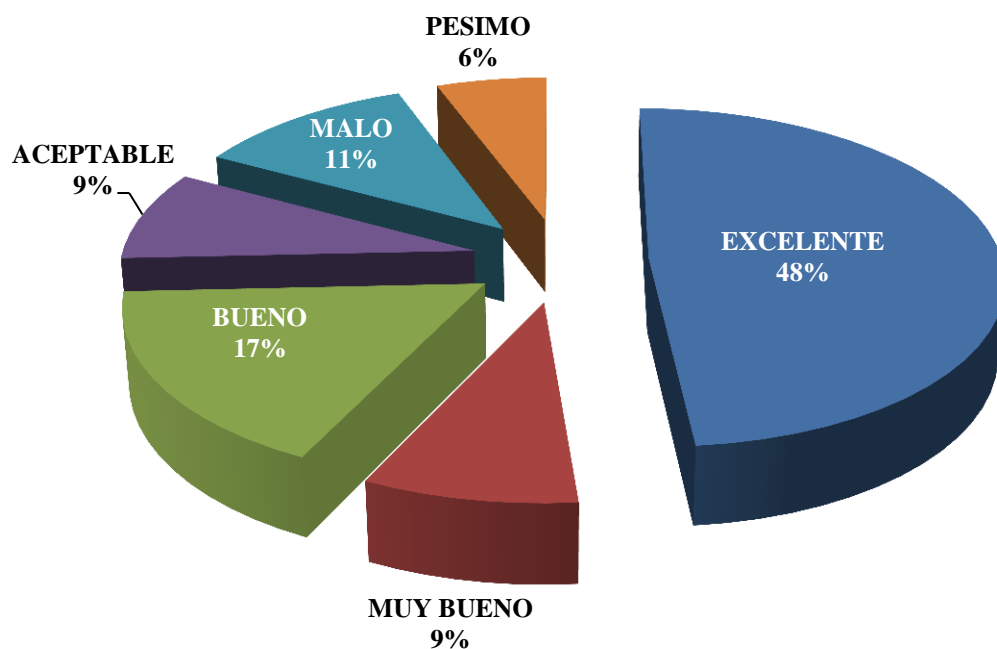
5.2 Estructura Organizacional

5.2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa Freez Ingenierías Ltda?

Tabla 8. Estructura Organizacional

		Nivel de satisfacción										
No lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite
	0	0	1	1	0	4	1	2	6	3	17	
		Calificación										

Figura 7. Estructura Organizacional



Fuente. Autores

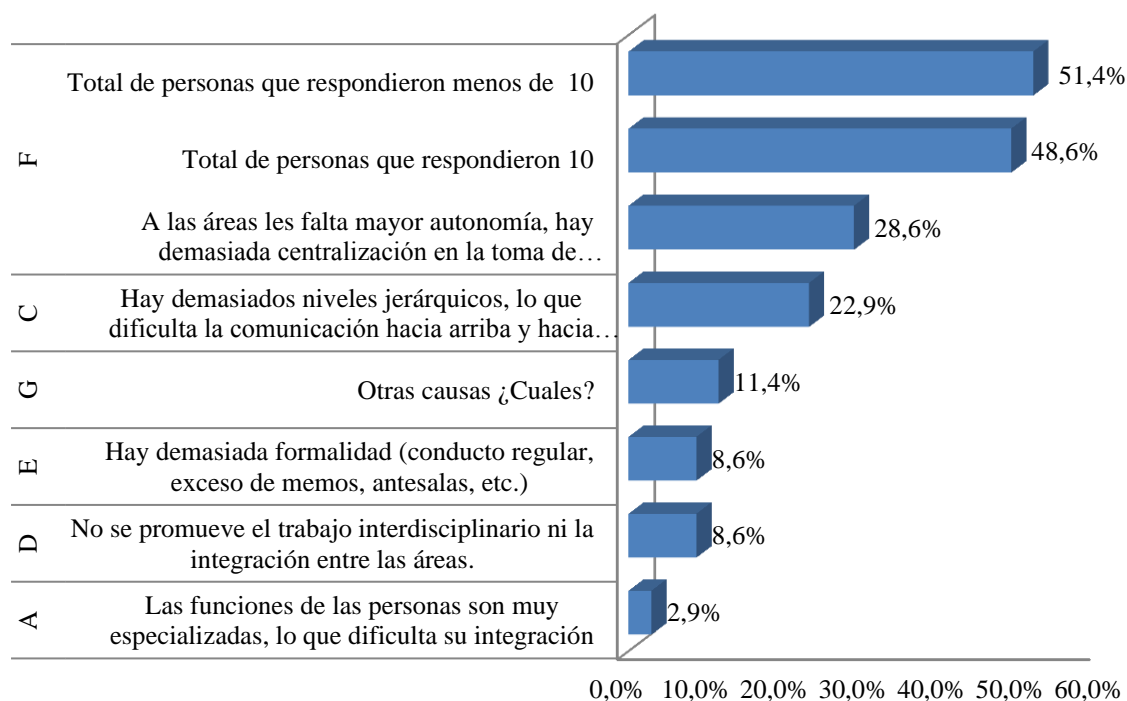
Análisis: Según la gráfica podemos observar que el 6% de los empleados de la organización perciben una estructura organizacional pésima, un 11% la califica con un valor malo, un 9% aceptable, un 17% bueno, un 9% muy bueno y un 48% lo califica excelente, en donde evidenciamos que en realidad a un 50% del personal de la empresa requiere dar un manejo de integración de grupos en cada uno de los departamentos de la organización con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias que la empresa busca para agilizar y garantizar los procesos establecidos.

5.2.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 9. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	17	48,6%
	Total de personas que respondieron menos de 10	18	51,4%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	1	2,9%
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	8	22,9%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	3	8,6%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	3	8,6%
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	10	28,6%
G	Otras causas ¿Cuáles? * La estructura organizacional existe, lo que hace falta es el compromiso de las áreas para que sea ágil. * Ser claros con las funciones que se implanta y hacer seguimiento como auditorias. * Falta de comunicación y organización en la parte operativa. * La organización en trabajos a realizar.	4	11,4%

Figura 8. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 48,6% de los empleados manifiesta que la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa. Esto equivale a que de los 35 encuestados 17 calificaron con una puntuación de 10. Pero el 51,4% opinaron lo contrario; lo que demuestra la inconformidad en este factor; ya que el 28,6% manifestaron que “a las área le falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones lo que origina traumatismo para sacar adelante los proceso, siendo esta causa de mayor respuesta; el 22,9% manifiesta que no se identifica claramente los niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación, debido al parecer que todos mandan generando inconformidad a la hora de la toma de decisiones; el 11,4% manifiestan otras causas como falta de compromisos de las áreas para que sea más ágil en la toma de decisiones, la falta de claridad en las funciones y el seguimiento de auditorías, como también poca comunicación y

organización en el área operativa en la organización y programación de los trabajos; el 8,6% manifiesta que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, y hay demasiada formalidad en la comunicación con los líderes de procesos; y el 2,9% afirma que las funciones de las personas son muy especializadas dificultando a un más la integración.

5.2.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Deberían de ser más efectivos a la situación de trabajo e información.
- Falta de coordinación sobre personal administrativo de la empresa quien maneja los trabajadores esa son fallas.
- Realizar una retroalimentación a cada área y efectuar un verdadero compromiso.
- Eliminar fronteras entre administrativos y operativos.
- Designar niveles de autonomía.
- Seguimiento en los puestos de trabajo auditoría.
- Llevar control con un buen régimen.
- Soluciones de problema a corto tiempo, a veces pasan muchos días y no se solucionan.
- Se necesita más unión para un mejor resultado.
- Demasiada tramitología para hablar, papeleo y autorización final.
- Ordenes de salida inmediata sin prever asuntos personales que interfieran con la orden no se consulta, planea, ejecuta como debiera ser, para finalizar bien.

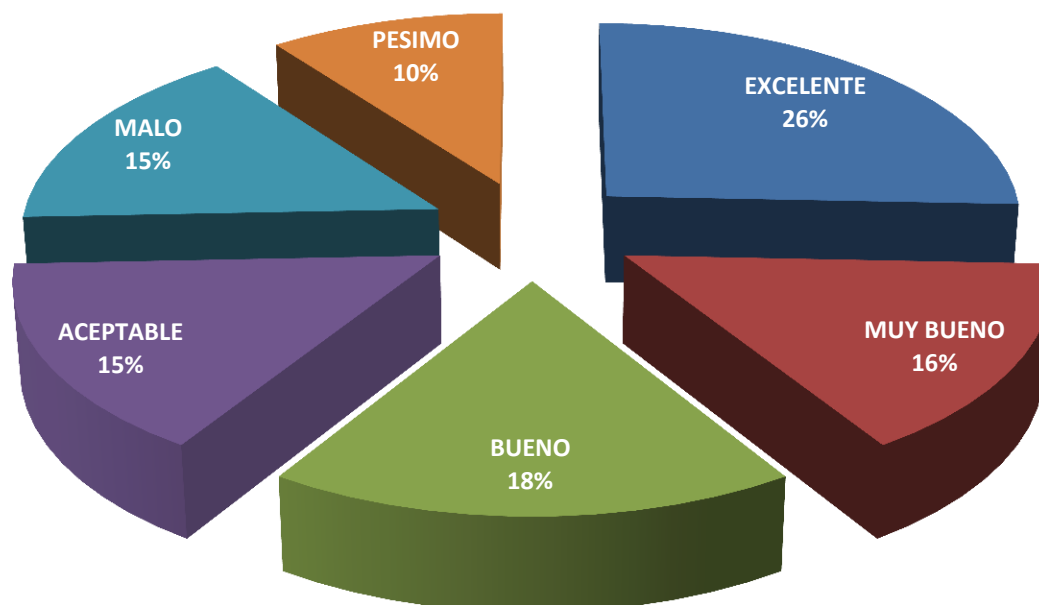
- Hay demasiado papeleo y diplomacia para hablar con las personas que en realidad toman las decisiones.
- En la parte de operación las personas en cargadas no pueden en ocasiones tomar decisiones sin tener que consultar con la parte administrativa ocasionando demora en los procesos.
- Una buena comunicación con el cliente y organizar sus labores.
- Una perfecta comunicación con el cliente.
- Por ejemplo en la compra de un repuesto o material, a veces se ve que tiene que pasar por mucho filtro para su aprobación.
- Tener más orden el tema de organización de problemas a las garantías.
- Mejor organización en el tema de organizar los trabajos, para no tener pérdidas de tiempo.
- Organización.
- Integración de áreas operativa y administrativa sin discriminación alguna.
- Restructura organizacional.
- Más comunicación y respetar más ideas

5.3 Participación

5.3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

Tabla 10. Participación

		Nivel de satisfacción										
No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
	1	1	1	1	1	5	0	6	7	6	10	
		Calificación										

Figura 9. Participación

Fuente. Autores

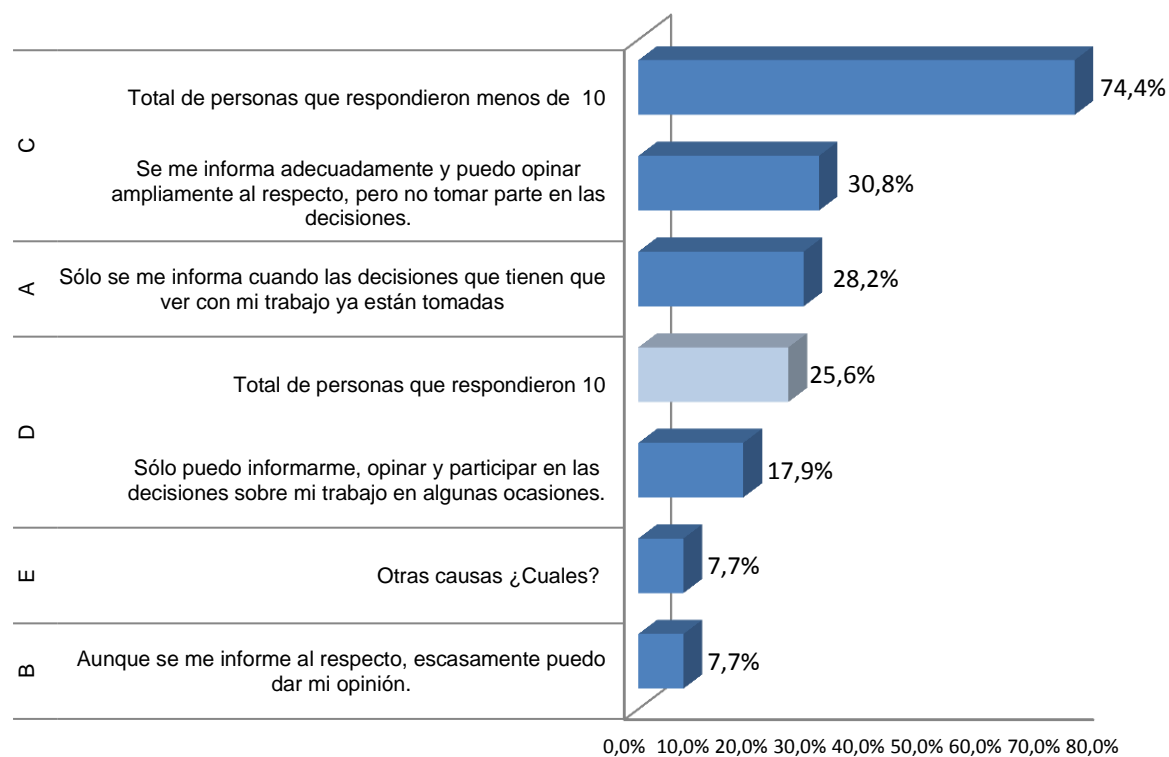
Análisis: Según la gráfica podemos observar que el 10% de los empleados de la organización no sienten la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva y opinar libremente para tomar parte en las decisiones, un 15% la califica como malo, un 15% aceptable, un 18% bueno, un 16% muy bueno y un 26% lo califica excelente; en donde evidenciamos que casi todo el personal siente que no se le informa de manera oportuna y objetiva de opinar libremente y de tomar decisiones en su trabajo.

5.3.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 11. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	10	25,6%
	Total de personas que respondieron menos de 10	29	74,4%
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	11	28,2%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	7,7%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	12	30,8%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	7	17,9%
	Otras causas ¿Cuáles?		
	* Muchas de las decisiones son tomadas por los altos cargos.		
E	* Creo que es bueno que siempre se comparta y se participe en todas las decisiones. * Paso tiempo viajando y me entero cuando ya están tomadas.	3	7,7%

Figura 10. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar el 74,4% de los empleados manifiesta no tener la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones en lo relacionado directamente con su trabajo. Esto equivale a que de los 39 que respondieron de 41 encuestados, 29 calificaron con una puntuación de menos de 10. Es decir que los empleados están inconforme con este factor ya que no se le tiene en cuenta lo mencionado anteriormente y tan solo el 25,6% tienen la posibilidad de informarse, opinar y tomar decisiones, que equivale a 10 respuestas con una calificación de 10; el 30,8% manifestaron que “se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar partes en las decisiones”, siendo esta causa de mayor respuesta, con la causa “sólo se me informa cuando las decisiones que tiene que ver con mi trabajo ya están tomadas”

con un 28,2%; el 17,9% comenta que “solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”, y por otro lado los empleados manifiestan otras causas como: muchas de las decisiones son tomadas por los altos cargos originando un ambiente de inconformidad ante el personal por la imposición generada en la toma de decisiones esto nos indica que el personal no se encuentra preparado en la imposición de nuevos retos o estrategias que percibe la empresa, creo que es bueno que siempre se comparta y se participe en todas las decisiones y paso tiempo viajando y me entero cuando ya están tomadas.

5.3.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Al respecto se da la información pero las decisiones son muy demoradas falta de coordinación.
- Deberían coordinar para hacer más efectiva la labor.
- Opino sobre mi trabajo y las labores que están en torno a él.
- Mayor participación de las personas implicadas.
- Escuchar las diferentes opiniones de todo el personal.
- Por el tipo de empresa la toma de decisiones la toma la junta de socios, pero es importante tener en cuenta las opiniones de las demás personas.
- Informar a tiempo, estar enterado del tema.

- Tener más en cuenta las opiniones de los trabajadores y hacerlos partícipes de las decisiones.
- Una llamada es suficiente.
- Poco doy opiniones por que no son aceptadas.
- Tener en cuenta las opiniones del trabajador y no solo escucharlas y decir “bueno”.
- Me gustaría que se le informe con tiempo las actividades que se van a desarrollar fuera de la ciudad porque tiene vida social y familiar.
- Las órdenes son órdenes y sin ver ni mirar a nadie se tienen que cumplir.
- No miran que nosotros también tenemos compromisos y al menos informarnos con tiempo no como siempre.
- El problema está que a uno le dicen las cosas ya cuando están para ejecutarlas, y las programan muy encima, por ejemplo a las 6:00 p.m., le avisan que tiene que viajar en la noche y no cuentan con los compromisos que uno tiene como persona y en el hogar.
- Que lo escuchen al técnico que él es el que queda su trabajo realizar.
- Que estés más de acuerdo con el técnico o auxiliar.
- Tener en claro funciones a realizar.
- Siempre le dicen las cosas ya cuando ellos las han tomado se entera uno es sin dar uno su opinión.
- Se me informa adecuadamente mas no completamente. Conocer completamente del trabajo que voy a realizar.
- Así se opine los que terminan tomando las decisiones son los jefes.
- Informarnos las decisiones que se toman cuando uno no puede estar en las reuniones por alguna situación para uno también opinar.

- Así está bien.
- Tener en cuenta opiniones o ideas del personal.
- No discriminar estatus o ubicaciones laborales de la persona que opina.
- Una comunicación clara, con el fin de poder expresar soluciones.
- Debe haber más comunicación entre las personas y el nivel jerárquico de la empresa.

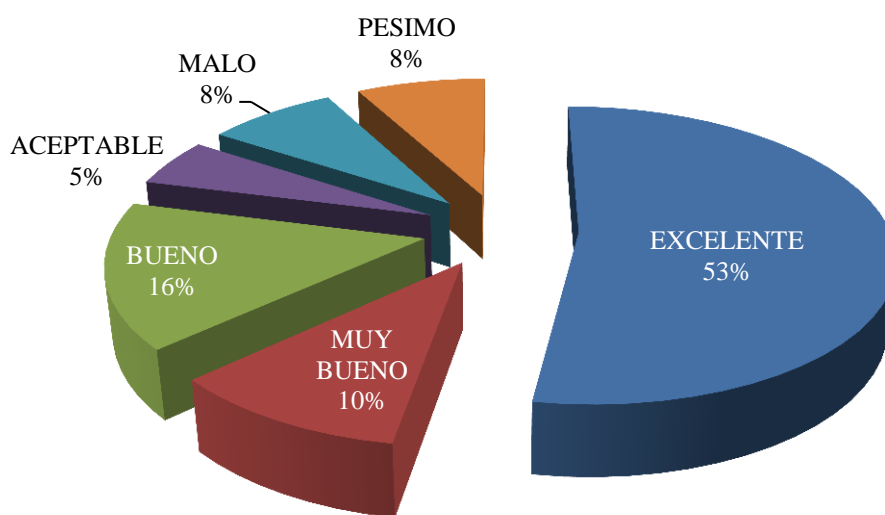
5.4 Instalaciones y Elementos de Trabajo

5.4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Tabla 12. Instalaciones y Elementos de Trabajo

		Nivel de satisfacción											
No lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten	
	1	1	1	0	0	3	2	0	6	4	20		
		Calificación											

Figura 11. Instalaciones y Elementos de Trabajo



Fuente. Autores

Análisis: Según la gráfica podemos observar que las instalaciones y elementos de trabajo satisfacen al 53% de los empleados dando una calificación excelente, un 10% lo califica como muy bueno, un 16% como bueno, un 5% como aceptable y un 8% lo califican como malo y pésimo. Como podemos observar la mayoría de los empleados se siente conformes con las instalaciones y elementos de trabajo.

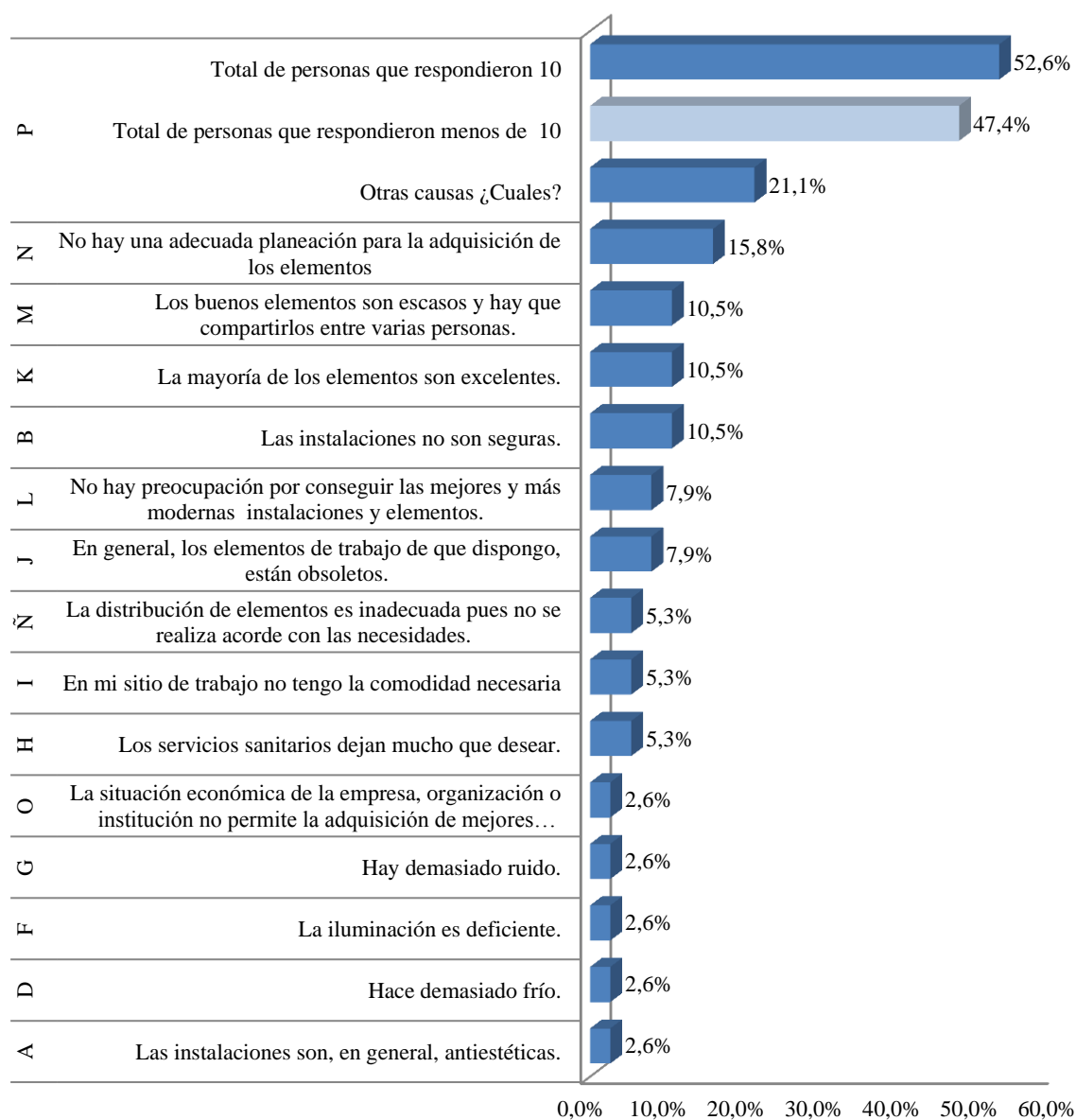
5.4.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 13. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	20	52,6%
	Total de personas que respondieron menos de 10	18	47,4%
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1	2,6%
B	Las instalaciones no son seguras.	4	10,5%
D	Hace demasiado frío.	1	2,6%
F	La iluminación es deficiente.	1	2,6%
G	Hay demasiado ruido.	1	2,6%
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	2	5,3%
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	2	5,3%

J	En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	3	7,9%
K	La mayoría de los elementos son excelentes.	4	10,5%
L	No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	3	7,9%
M	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	4	10,5%
N	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	6	15,8%
Ñ	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	2	5,3%
O	La situación económica de la empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.	1	2,6%

	Otras causas ¿Cuáles?		
	* No poseo herramienta por cual motivo no se meda la oportunidad de salir adelante.		
	* Falta de revisión, verificación, funcionamiento de unas herramientas, herramientas pocas para varios.		
	* Las instalaciones se han convertido en la parte de taller en bodega de aires nuevos y demasiado desorden solo se arregla y organiza cuando hay auditoría.		
	* El no cumplimiento de las fechas de la dotación.		
P	* No hay suficiente compromiso con la entrega de herramienta, a veces hay que trabajar con la herramienta personal, cuando la herramienta está en mal estado pide para remplazo no gestiona, se demora para el cambio.	8	21,1%
	* Flota de vehículos.		
	* Hay falencia hoy. Está en el transporte personal, no hay vehículo para ello.		
	* En el momento nos encontramos un poco estrechos, pero ya se está solucionando los puestos de trabajo.		

Figura 12. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Fuente. Autores

Análisis: El 52,6% de los empleados se sienten satisfechos con las instalaciones y elementos de trabajo y el 47,4% manifiesta no sentirse satisfechos con este factor, manifestando algunos de ellos insatisfacción por sus condiciones laborales correspondientes a las instalaciones y elementos de trabajo, analizando que la gran mayoría del personal

encuestado corresponde al personal netamente operativo debido a que el 90% de las operaciones se realizan fuera de las instalaciones base de la empresa “son operaciones en campo petroleros, o directamente en las instalaciones del cliente” generando con ello insatisfacción ya que le toca desplazarse con mucha frecuencia y hospedarse en dichas regiones donde existe la operación.

5.4.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Acaso de esta causa no deberían arriesgar al trabajador hacer trabajos que no se pueden realizar a no ser que se utiliza herramientas adecuadas.
- Maquinaria.
- Mejorar los espacios de las oficinas que permitan mejor circulación y orden.
- Mejorar el proceso para solicitud y entrega de elementos para el trabajo.
- Adecuar los espacios para cada dependencia como debe ser con sus respectivos implementos.
- Mejorar el desplazamiento hacia los sitios de trabajo algunas veces se llega tarde.
- Como ejemplo la hidrolavadora es muy necesaria para un buen mantenimiento y ahorro de agua pero son escasas y en malas condiciones.
- Mejorar el tema de herramientas, saber cuántas hay, sirven y no cumplen para una mejor prestación del servicio ante el cliente.
- La seguridad tema fundamental de la mano de las herramientas tal caso escaleras etc.

- Deben mejorar el tema de las herramientas escaleras que ya no sirven y pueden ocasionar un accidente, falta herramientas cuando se programan varias instalaciones.
- Faltan implementos de seguridad como regulador de nitrógeno y que los acoples pueden ocasionar un accidente. Los aires que hay están obsoletos y oxidados.
- Seguir implementando mejoras.
- Se debe hacer un cuarto o división para guardar los equipos nuevos y la chatarra venderla, y mantener el taller libre de obstáculo.
- No son seguras porque en toda el área del taller se está utilizando para zona de bodega y ocupa el poco espacio para transitar o trabajar.
- Falta de compromiso con nosotros, con motivo de la dotación tengan en cuenta que la primera impresión comienza por la vista.
- Se deberían de revisar el transporte de personal, en ocasiones deben movilizarse en taxi o mototaxis, porque en la base no hay vehículos propios.
- Los vehículos existen pero están en el taller, falta una planeación periódica para el mantenimiento de los vehículos.
- Mejor planeación para cuando se hagan las instalaciones no hallan pérdidas de tiempo por alguna herramienta.
- Mejorar equipos, máquinas y herramientas (bombas de vacío deterioradas, microlavadoras pidiendo reparación o mantenimiento a gritos... etc.).
- Ya se encuentran adelantando esa labor.
- Tener todo lo necesario para los grupos de trabajo.

prácticas de integración para así garantizar la comunicación entre el personal logrando con esto alcanzar la misión y los objetivos mancomunadamente.

5.5.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 15. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	15	36,6%
	Total de personas que respondieron menos de 10	26	63,4%
A	No se conocen la misión y los objetivos.	2	4,9%
B	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.	2	4,9%
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	3	7,3%
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	5	12,2%
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.	2	4,9%
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	8	19,5%
G	La estructura organizacional no facilita la integración.	2	4,9%
H	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre	13	31,7%

las partes.

	Otras causas Cuáles?		
I	* Compromiso personal y operacional.	3	7,3%
	* Falta igualdad tanto operativa como administrativa.		
	* Mas unidos y todos por igual.		

Figura 14. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 36,6% manifiesta estar totalmente de acuerdo con este factor y el 63,4% restante de los empleados manifiesta estar en desacuerdo con lo deseado, ya que estos puede ser por falta de integración, motivación o capacitación logrando con esto la no claridad de la misión y los objetivos de la organización.

5.5.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Capacitar a trabajadores, hacer más integración, charlas positivas.
- Plantear un sistema que permita la mejor integración década una de las áreas propendiendo por alcanzar la misión y visión de la empresa.
- Mejorarla integración del personal de la empresa.
- Freez se basa en las personas; y siempre se tienen en cuenta sin importar los inconvenientes de ella misma (empresa).
- Los empleados no valoran la importancia que se les da en Freez.
- Las personas son individualista.
- Llevar un régimen o reglas para el buen funcionamiento, respetar y recibir con obediencia lo encomendado.
- Compartir la información clara y corta a lo encomendado.
- Que se motiven y promulgue las buenas relaciones laborales.
- Que sea trabajo en equipo y no que una sola persona quiera hacerlo todo.
- Mejorar en la planeación ejecución y finalización de la obra con satisfacción total del cliente.
- Conocimiento tanto del técnico como del supervisor en lo que queremos.
- Se nota que la parte administrativa y la parte operativa no tienen una integración conjunta como tal parece que fuera.

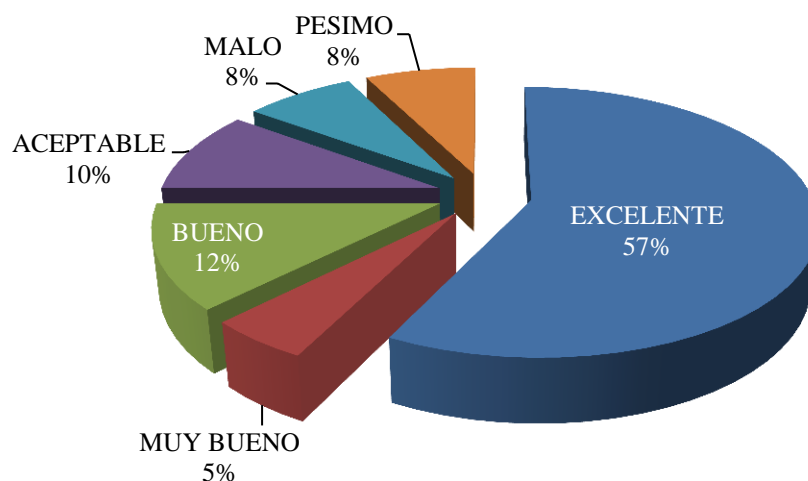
- Dos empresas totalmente diferentes, falta capacitaciones para los técnicos ya que siempre asisten son los supervisores mas no el personal técnico que está en el campo.
- Incentivar las personas para crear conciencia del trabajo en equipo.
- Que gran parte de los empleados tengan más sentido de pertenencia por la empresa.
- Generar un mayor compromiso de parte de los empleados a la empresa.
- Si queremos que Freez Ingeniería sea pionera en el tema de la refrigeración departamental y porque no nacional, necesitamos unidad completa de operativos y administrativos.
- Son términos nuevos para mí, pero el punto d es lo que percibo.
- Deberían haber más capacitaciones sobre el tema equipos nuevos (invertir) para poder generar un buen trabajo.
- Estructura organizacional.
- Motivar y capacitar al personal acerca de cómo trabajar en equipo para así llegar a un solo fin.
- Cada departamento realiza sus labores lo mejor posible, a veces se evidencian altibajos, pero con una buena comunicación se ajustan obteniendo buenos resultados.
- El cansancio y el estrés laboral no permite una buena integración en los departamentos.
- Tratar a todos por igual.

5.6 Liderazgo

5.6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Tabla 16. Liderazgo

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo es plenamente
No lo es		0	0	2	1	1	2	2	2	5	2	23	
		Calificación											

Figura 15. Liderazgo

Fuente. Autores

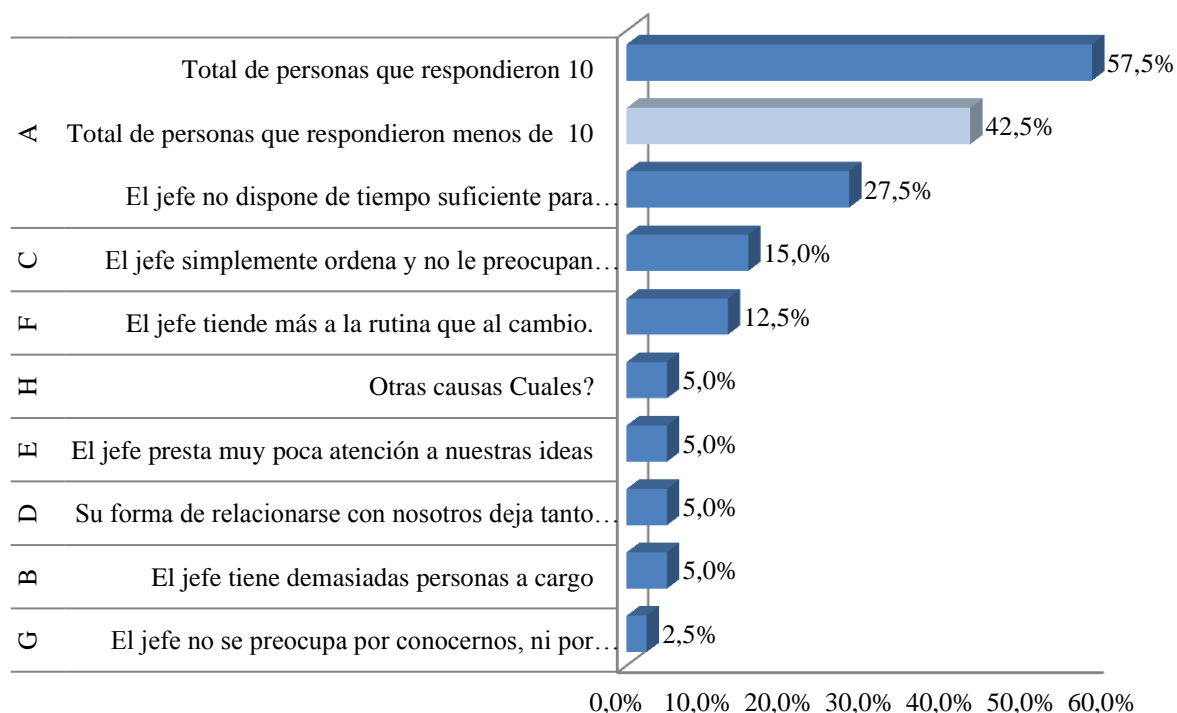
Análisis: Según la gráfica podemos observar que el 57% de los empleados considera que su jefe inmediato es una persona motivante, asequible, creativa y orientadora con una calificación excelente, un 5% de los empleados lo considera muy bueno, otro 12% lo califica como bueno, un 10% como aceptable y un 8% del personal lo califican como malo y pésimo. Es decir que la mayoría de los empleados está conforme con el liderazgo de su jefe inmediato.

5.6.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 17. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	23	57,5%
	Total de personas que respondieron menos de 10	17	42,5%
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	11	27,5%
B	El jefe tiene demasiadas personas a cargo	2	5,0%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	6	15,0%
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	2	5,0%
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	2	5,0%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	5	12,5%
G	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	1	2,5%
H	Otras causas Cuáles? * El jefe pelea mucho, el jefe grita. * Persona conocedor, pero motivos, razones y circunstancias no hacen posible un mejor resultado.	2	5,0%

Figura 16. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 57,5% el personal manifiesta que el liderazgo en la organización percibe que hay un buen liderazgo en los jefes inmediatos impulsando esto al mejoramiento continuo mientras que el 42,5% manifestaron estar en desacuerdo con dicho liderazgo argumentando falta de tiempo, demasiada carga laboral, falta de compromiso, falta de innovación estratégica por parte de los jefes inmediatos.

5.6.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

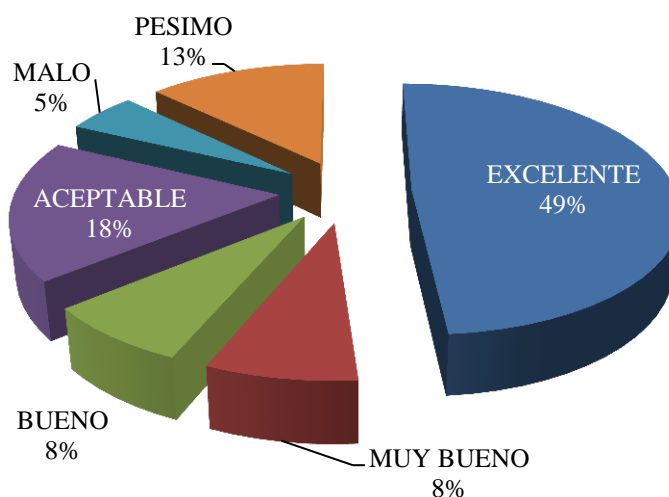
- Contestar llamadas dar solución a los trabajos o elementos que se necesitan ante la labor como la papelería que debería ser más efectiva.
- La coordinación sobre el trabajo realizar sobre la demora del material ante cliente.
- Disponer tiempo para sus empleados agendando en su rutina diaria.
- Tener tiempo y sea claro, distribuir tiempo, no desautorizar a los jefes frente a sus compañeros y luego decirlo personal.
- Prestar mayor atención a las quejas y opiniones de los trabajadores.
- Hablar con el jefe para abrir un espacio de tiempo donde seamos escuchados.
- Gran parte de la falla inicia en que el personal no respeta el orden jerárquico y sucede que el gerente se ve involucrado en temas que no le corresponden.
- Más planeación del trabajo a realizar al día siguiente, no comprometerse con trabajos si no hay el personal suficiente.
- Debería haber más apoyo por parte del jefe inmediato en el tema de alguna llamada para tratar de solucionar algún problema, ya que se desconecta y no atiende.
- Mejoramiento en la organización y coordinación de los trabajos o procesos.
- El jefe inmediato tiene múltiples ocupaciones y tareas, por lo tanto la comunicación es regular.
- Comunicación.

5.7 Toma de Decisiones

5.7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa Freez Ingenierías Ltda, antes que sus intereses personales?

Tabla 18. Toma de Decisiones

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen		0	0	2	3	0	2	1	6	3	3	19	Lo hacen siempre
		Calificación											

Figura 17. Toma de Decisiones

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 49% de los empleados considera que la toma de decisiones se toman de manera unánime para alcanzar sus metas y objetivos con una calificación excelente, un 8% lo califica como muy bueno y bueno, el 18% aceptable, el 5% malo y un 13% lo califica como pésimo. Es decir que casi el 50% considera que en la toma de decisiones se tiene en cuenta a las áreas de la organización.

5.7.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 19. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	19	48,7%
	Total de personas que respondieron menos de 10	20	51,3%
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	3	7,7%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	10	25,6%
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	3	7,7%
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	6	15,4%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	1	2,6%
F	En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	7	17,9%
H	Aquí nunca votamos.	2	5,1%
I	Otras causas Cuáles? * En ciertos temas se tiene en cuenta la opinión del grupo de trabajo. * Las decisiones las toman de subgerencia para arriba, nosotros solo nos enteramos cuando ya las han tomado.	2	5,1%

Figura 18. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 48,7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la toma de decisiones por parte de la alta dirección mientras que el 51,3% manifiesta no encontrarse de acuerdo con dicha toma de decisiones debido a que no hay unanimidad ni consenso o votaciones en la empresa, esto nos indica que la gran población quisiera ser participe en toma de decisiones pero en realidad a ellos deben de entender que por ser una empresa privada dicha decisiones las toma la alta dirección pero llevadas a consenso hacia los otros departamento de la organización.

5.7.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Decisiones en grupo, coordinación grupal, comunicación.
- Positivismo, participación en grupo.
- Tratar de concertar con el personal al que le compete una decisión antes de imponerla.
- Inicialmente todas las decisiones no deben estar a disposición de todo el personal; se busca siempre el bienestar de la empresa y el de sus empleados.
- La calificación otorgada se da por que las decisiones deben ser de las dos formas correctas dependiendo del caso presentado.
- Las decisiones son tomadas por las altas directivas únicamente.
- Tener en cuenta la opinión de cada funcionario de acuerdo a su área.
- Informar a tiempo ser claro con lo que está en relación o cuestionario.
- Para la toma de decisiones tener y tomar en cuenta la opinión oportuna de algunos empleados, haciendo comunicar con antelación los cambios que se puedan hacer.
- Todos somos importantes, merecemos respeto y la toma de decisiones incorrecta nos afecta a todos. Es bueno la participación de todos.
- Tomo de decisiones únicas.
- En ocasiones el consenso solo sirve para algunas pocas personas y en particular a los de la parte operativa es muy poco en lo que salen favorecidas y en ocasiones no toman en cuenta los puntos de vista de los empleados si no que vienen ya con las decisiones tomadas.
- Que se nos informe a tiempo de estas decisiones.

- Deberíamos la parte operativa también tener participación cuando se pueda en el tema de decisiones.
- Igualdad.

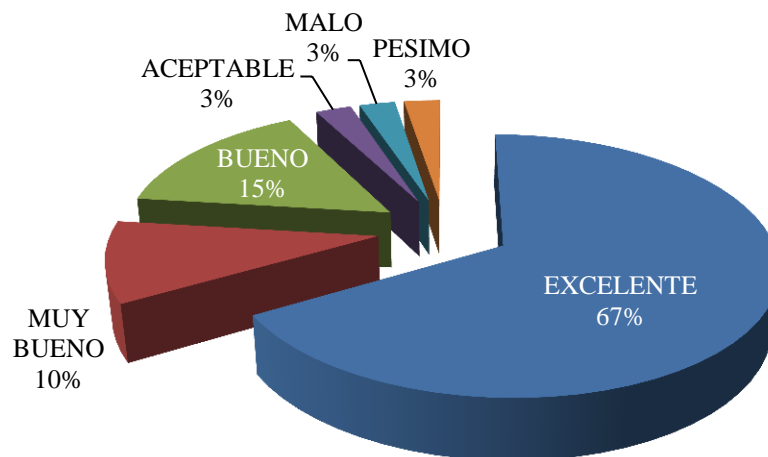
5.8 Trabajo Gratificante

5.8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa Freez Ingenierías Ltda, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Tabla 20. Trabajo Gratificante

		Nivel de satisfacción										
No lo estoy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
	0	0	1	0	1	0	0	1	6	4	26	
		Calificación										

Figura 19. Trabajo Gratificante



Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 67% de los empleados considera que se encuentran a gusto en con sus funciones y ubicación según el cargo, dando una calificación

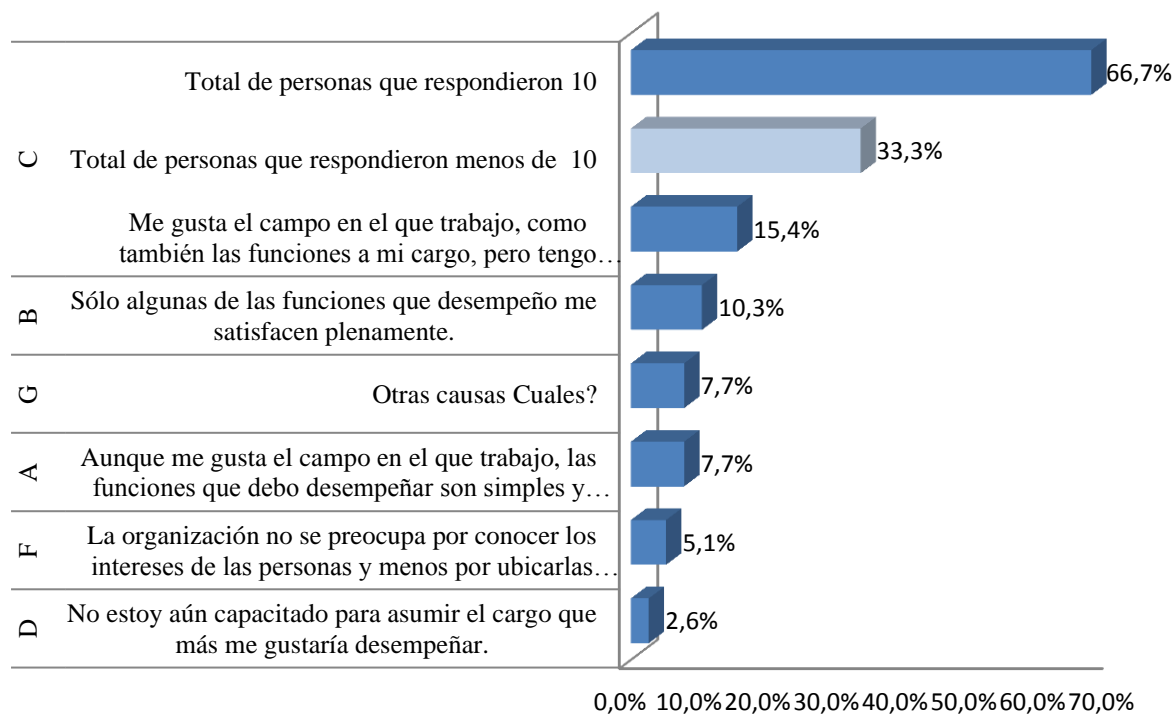
excelente, el 10% se encuentra satisfecho dando una calificación de muy bueno, el 15% lo califica bueno, en cambio el 3% lo califica como aceptable, malo y pésimo. En general podemos concluir que la gran mayoría de los empleados se sienten a gusto en sus cargos dentro de la organización.

5.8.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 21. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	26	66,7%
	Total de personas que respondieron menos de 10	13	33,3%
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	3	7,7%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	4	10,3%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	6	15,4%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	2,6%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	2	5,1%
G	Otras causas Cuáles? * El cargo que desempeño me gusta pero la desorganización del grupo de trabajo hace que no sea muy a gusto. * No hay motivación a pesar que conocen mi trabajo y nunca me han propuesto una mejor opción. * Porque no nos dan la oportunidad de trabajar o de aprender en operaciones más extensas como la tecnología nueva de la refrigeración.	3	7,7%

Figura 20. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Podemos observar que el 66,7% de los encuestados afirma que la empresa los estimula en la formación personal y profesional de forma gratificante dando una calificación muy buena mientras que el 33.3% considera que no se le está dando una buena formación ya que son limitados a ejercer sus funciones de una forma constante sin medir su rendimiento personal y profesional.

5.8.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Organizando el equipo para que el trabajo se haga más ameno.
- Respetar las funciones de los funcionarios y llevar orden cada área.
- Tener en cuenta lo aportes que haga el trabajador como también las ideas.
- Repartir bien el personal de acuerdo a su nivel de conocimiento y no un técnico a hacer mantenimiento y un auxiliar a una revisión.
- Actualmente no me gusta el cargo que ejerzo, pues no hay muchas condiciones para ello.
- Aprender más para opinar en igualdad.

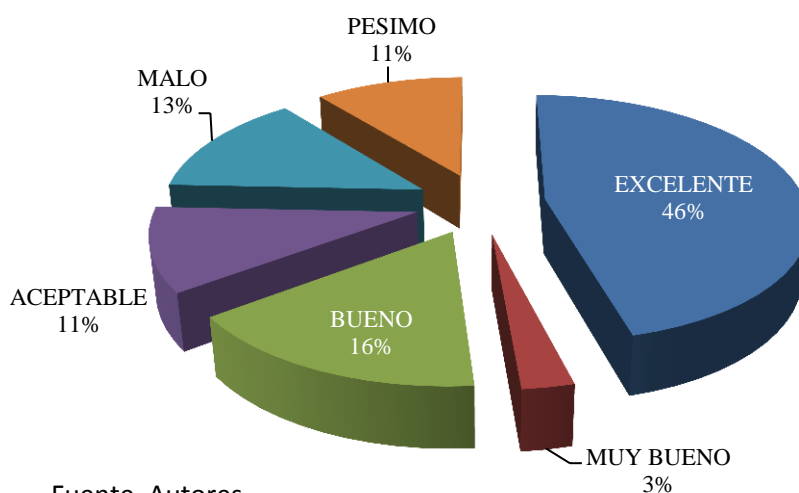
5.9 Desarrollo Personal

5.9.1 ¿La empresa Freez Ingenierías Ltda, estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 22. Desarrollo Personal

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace		0	0	4	0	2	3	4	0	6	1	17	Lo hace siempre
		Calificación											

Figura 21. Desarrollo Personal



Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 46% de los empleados considera que la empresa estimula su formación personal dándole una calificación de excelente, el 3% lo califica como muy bueno, el 16% bueno, el 11% aceptable el 13% lo califica como malo y el 11% lo califica como pésimo. Es decir que más de la mitad de los empleados consideran deseable este factor.

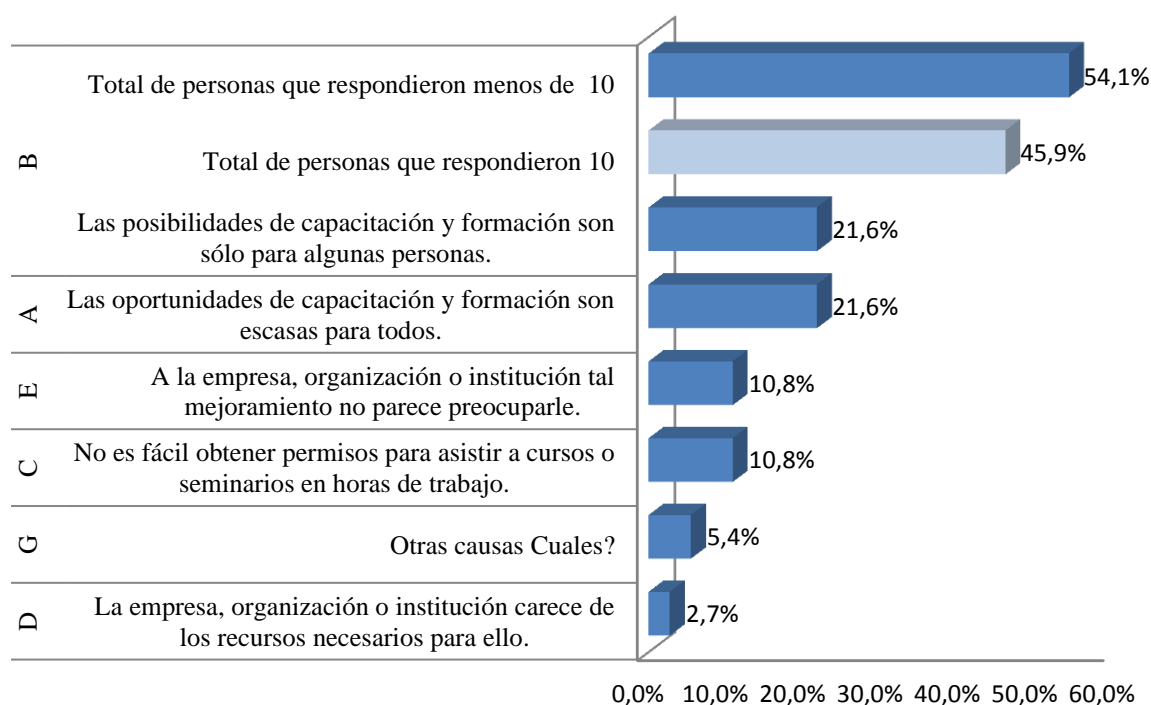
5.9.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 23. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	17	45,9%
	Total de personas que respondieron menos de 10	20	54,1%
A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	8	21,6%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	8	21,6%
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	4	10,8%
D	La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.	1	2,7%
E	A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	4	10,8%

	Otras causas Cuáles?		
G	* Falta planificar las diferentes capacitaciones para todas las áreas (administrativa y operativa), y lograr personal competitivo.	2	5,4%
	* Falta de capacitaciones.		

Figura 22. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 45,9% de los empleados encuestados considera que por falta de oportunidades en la formación y capacitación su crecimiento personal y profesional no se ve plenamente gratificante mientras que el 54,1% del personal encuestado considera que la empresa si los estimula en su formación personal y profesional incentivándolos en la reubicación de mejores puesto de trabajo y mejorando su calidad salarial.

5.9.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Capacitación sin excepción, formación grupal.
- Planificar; estimular el personal con capacitaciones acorde a sus funciones.
- Realizar actividades deportivas; para integrar el personal fortalecer, la amistad y el compañerismo.
- Capacitar el personal para fortalecer la tolerancia y reconocer que siempre hay diferencias.
- No he realizado ninguno debe hacerse de acuerdo a las acciones de cada uno.
- Hace falta motivar a los empleados en esos aspectos, en mi caso quisiera estudiar mas pero carezco de recursos.
- Pienso que la empresa podría aportar un porcentaje y condicionarme a que retribuya ese aporte aplicando mi conocimiento en la empresa.
- Haciendo capacitaciones.
- Capacitar con personal no de la misma empresa.
- Que el trabajador tenga cierto tipo de capacitaciones.
- Que el trabajador sea motivado por la empresa a emprender estudios o certificaciones que mejoren la calidad y el conocimiento.
- Estar capacitados para equipos de nueva generación.
- Que cuando haya capacitaciones vallan personal que labore en campo y no los de oficina.

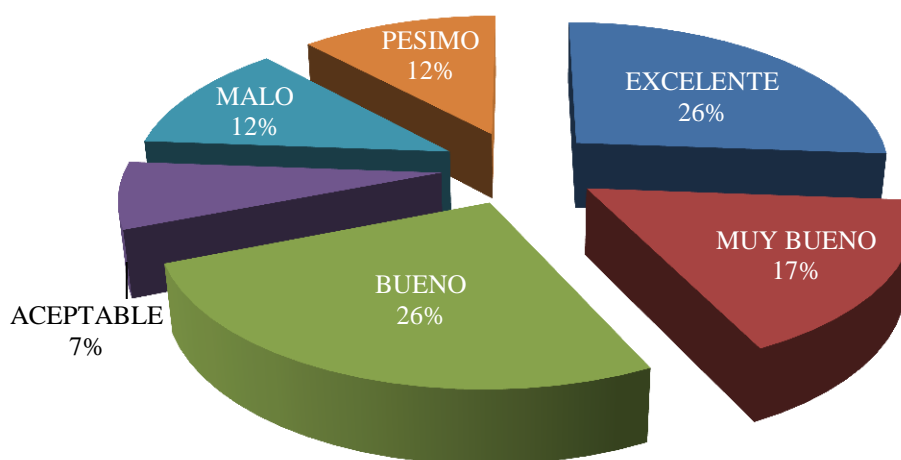
- Hacer capacitaciones más seguidas para mayor conocimiento de formar ya que cada día se van dando nuevas tecnología.
- Capacitaciones en lo que nosotros manejamos para así tener una mejor calidad y desempeño operacional.
- Las capacitaciones técnicas que tienen que ver con la parte operativa siempre son para el ingeniero Fidel y los coordinadores, mas no para el personal técnico que es el que se está enfrentando a la situación constantemente en el trabajo.
- Crear un cronograma de trabajo donde se planeen espacios para capacitación.
- Urgente conocer más sobre la tecnología invento más electrónica.
- Si existen tales capacitaciones, porque las desconozco, por ejemplo de LG o Samsung, deberíamos asistir.
- Que hallan capacitaciones permanentes para el crecimiento laboral y profesional.
- Se realizan capacitaciones, pero debemos programarlas continuamente, mejorando la calidad en nuestros empleados y garantizando un mejor servicio.
- He notado que a la empresa no le gusta capacitar el personal, porque de lo que llevo en la empresa he asistido a una capacitación no más.
- Más capacitaciones.

5.10 Relaciones Interpersonales

5.10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa Freez Ingenierías Ltda, son realmente las mejores?

Tabla 24. Relaciones Interpersonales

		Nivel de satisfacción										
No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
	0	2	2	1	0	2	1	2	11	7	11	
		Calificación										

Figura 23. Relaciones Interpersonales

Fuente. Autores

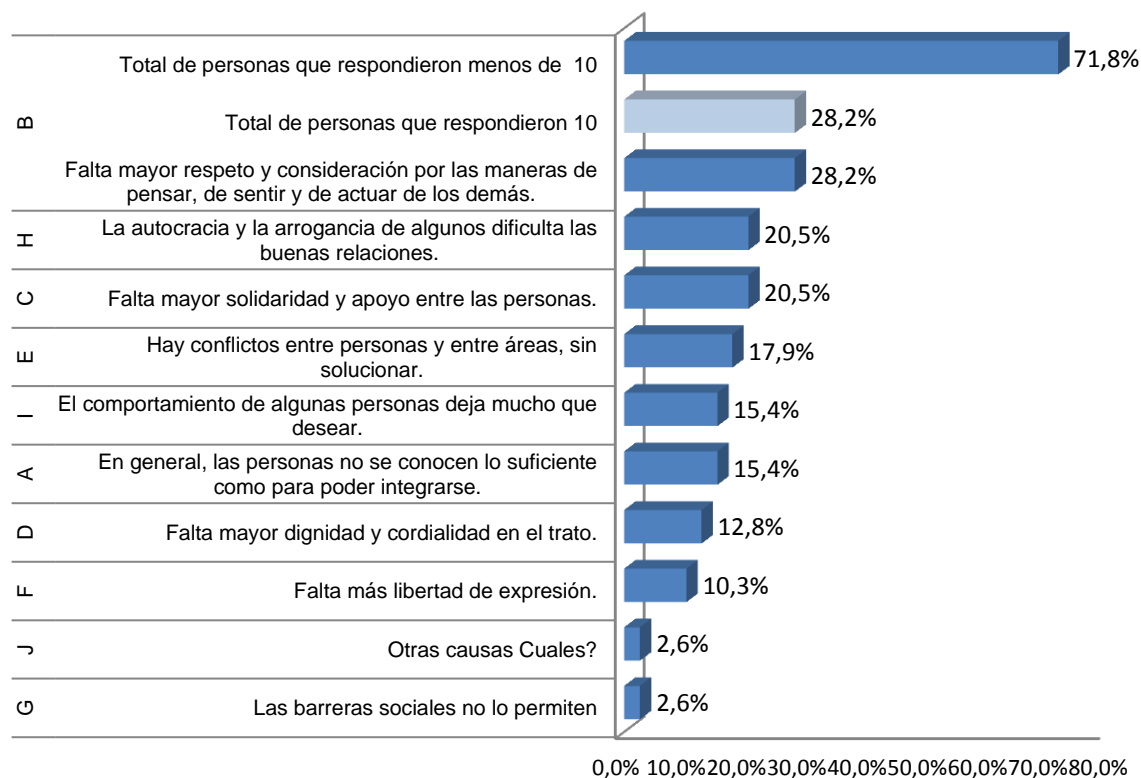
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 26% de los empleados considera que las relaciones interpersonales en la empresa son excelentes, el 17% lo califica como muy bueno, el 26% bueno, el 7% aceptable, el 12% lo califica como malo y pésimo. Es decir que observamos que existen causas de descontento en los empleados de la empresa.

5.10.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 25. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	11	28,2%
	Total de personas que respondieron menos de 10	28	71,8%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	6	15,4%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	11	28,2%
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	8	20,5%
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	5	12,8%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	7	17,9%
F	Falta más libertad de expresión.	4	10,3%
G	Las barreras sociales no lo permiten	1	2,6%
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	8	20,5%
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	6	15,4%
J	Otras causas Cuáles? * Les falta identificar que muchas de las actividades o decisiones que se aplican son laborales y no personales.	1	2,6%

Gráfico 24. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 28,2% de los encuestados manifiesta que las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores, mientras que el 71,8% manifiestan no sentir que las relaciones interpersonales sean las mejores ya que percibieron que falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás, no perciben que haya solidaridad y apoyo entre las personas, el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear, falta mayor dignidad y cordialidad en el trato y en general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

5.10.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Integración, Charlas mejorar integración, eventos.
- Por la distancia entre operativo y administrativo en sus labores no permite una verdadera integración del personal.
- Por la misma situación de que no hay procesos definidos ni integración.
- Se debería capacitar sobre el comportamiento laboral ante el personal.
- Debe haber menos individualidad, algunas personas trabaja para sí y no en pro de un beneficio común para la organización.
- Que áreas hablen con dignidad y respeto hacia sus compañeros, sean cordial decentes y no estén peleando o gritando.
- Más integración de los trabajadores.
- Motivar las buenas relaciones laborales y personales.
- Realizar charlas con las personas más seguidas si tienen algún conflicto interno con alguien para ayudarles a solucionarlas.
- Integraciones de conocimientos adquiridos y por adquirir.
- Deberían hacer talleres sobre respeto entre compañeros y hablen con la gente para saber si tienen problemas entre ellos mismos para que se puedan solucionar y el ambiente de trabajo sea a un mejor.
- La empresa debería a veces realizar actividades para la integración.
- Generar una mayor integración con las diferentes áreas tanto operativas como administrativas.

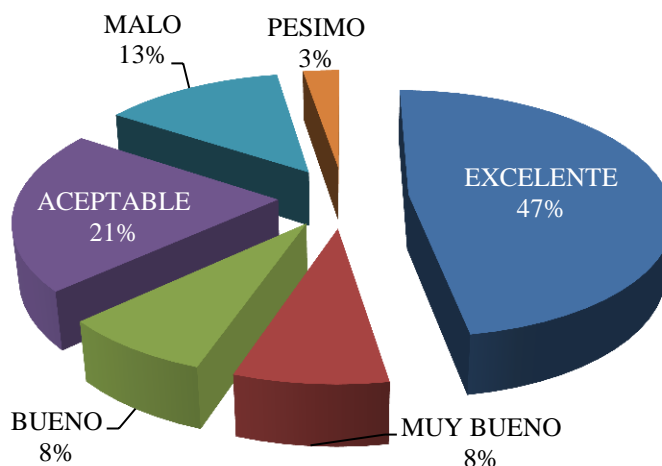
- Para poder criticar a los demás necesitamos autocriticarnos nosotros mismo, en que estamos fallando. No hay apoyo y solidaridad.
- La solución a este punto se debe corregir por cada integrante de la empresa formándose por sí mismo como un profesional del área y brindar respeto y ayuda al que lo necesita.
- Deben haber visitas domiciliarias antes de contratar, evaluaciones psicológicas, etc. Como en una compañía grande.
- Deberíamos de tratar de ser más compañeristas en la parte operativa y administrativa.
- Hacer una integración donde se involucren las áreas (administrativas – operativas).
- Estudiar y evaluar conflictos para darles así un fin o solución.
- Pienso que la manera más cordial es escuchar a las otras personas y respetar su punto de vista.
- Dejar los problemas personales y no llevarlos al trabajo.

5.11 Calidad del Servicio al Cliente Interno

5.11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

Tabla 26. Calidad del Servicio al Cliente Interno

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son		1	0	0	0	1	4	2	6	3	3	18	Lo son plenamente
		Calificación											

Figura 25. Calidad del Servicio al Cliente Interno

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 47% de los empleados considera que la calidad de servicio es gratificante con una calificación excelente, un 8% lo califica como muy bueno y bueno, el 21% lo califica como aceptable, el 13% malo y el 3% lo califica como pésimo. Es decir que la gran mayoría considera que sus jefes se sienten a gusto con su labor y función prestada a la organización.

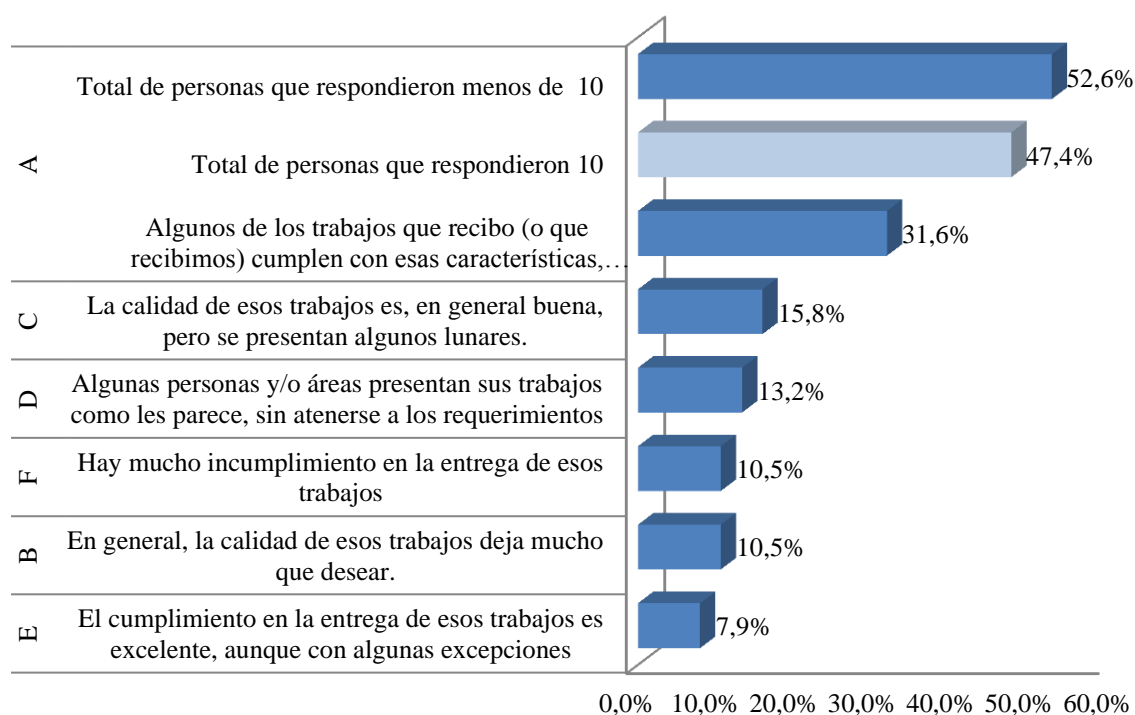
5.11.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 27. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	18	47,4%
	Total de personas que respondieron menos de 10	20	52,6%
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	12	31,6%
B	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	4	10,5%

C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	6	15,8%
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	5	13,2%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	3	7,9%
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	4	10,5%

Figura 26. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 52,6% de los encuestados percibieron que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos no son, en general, trabajos de calidad y acordes con los requerimientos que se necesitan ni son oportunos, ya que algunos trabajos que se reciben cumplen con ciertas características y otros no, la calidad de los trabajos

es en general buena, pero se presentan algunos lunares, algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos. Mientras que el 47,4% manifestaron que los trabajos que se reciben son en general, trabajo de calidad, acordes a los requerimientos que se necesitan.

5.11.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Información clara hacia el cliente hacia el trabajador.
- Organizar los procesos; para evitar inconsistencias.
- Asignar tareas puntuales.
- Capacitar al personal para desarrollar diferentes funciones.
- No quieren entender y acatar las políticas y normas de la empresa y atrasan el trabajo.
- No se hacen los trabajos con la calidad suficiente se hacen por cumplir mas no con eficacia y eficiencia.
- Que se haga seguimiento sobre los servicios, sean puntuales y claros.
- Que no sean mentirosos en los trabajos y vallan hacer los servicios con responsabilidad y sentido de pertenencia
- El trabajo en equipo es indispensable y la responsabilidad y seriedad de cómo se tratan las cosas.
- Dar una buena comunicación del trabajo que se ha realizado hasta el momento.
- Hablar el mismo lenguaje.

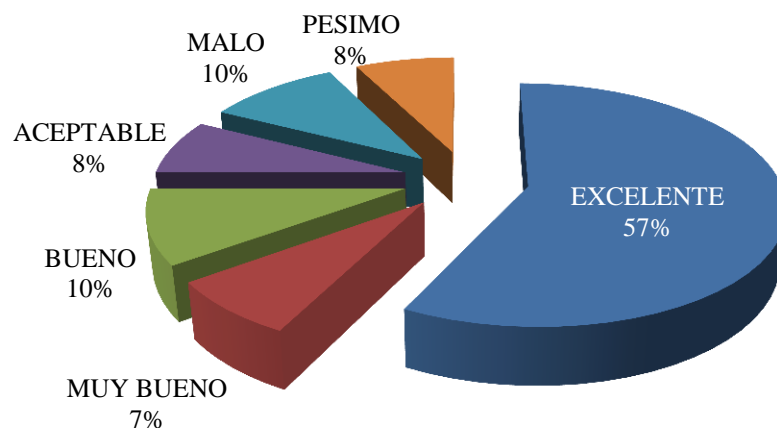
- A veces los trabajadores se demoran por falta de herramientas y materiales que se necesitan para agilizar el procedimiento.
- Trabajar más en la supervisión de los trabajos, para garantizar la calidad.
- Que gran parte del personal entregue la información completa y oportuna.
- Parte fundamental para que el trabajo a realizar este bien es no hacer las cosas con afán. Analizar y después actuar en buen trabajo a realizar.
- Que el que comienza un trabajo lo termine, todos tenemos diferentes formas de trabajar, así el proceso sea el mismo.
- Que el trabajo que empieza una persona sea ella la que lo termine, para mejorar las falencias que se puedan presentar.
- Es relativo.

5.12 Solución de Conflictos de Intereses

5.12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Tabla 28. Solución de Conflictos de Intereses

		Nivel de satisfacción										
No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan satisfactoriamente
	1	0	2	0	0	4	1	2	4	3	23	
		Calificación										

Figura 27. Solución de Conflictos de Intereses

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 57% de los empleados considera que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas son solucionados de manera excelente, mientras que el 7% lo califica como muy bueno, el 10% bueno, el 8% aceptable el 10% lo califica como malo y el 8% lo califica como pésimo. Es decir que la gran mayoría de los empleados consideran que la solución de conflictos es manejada de manera acertada.

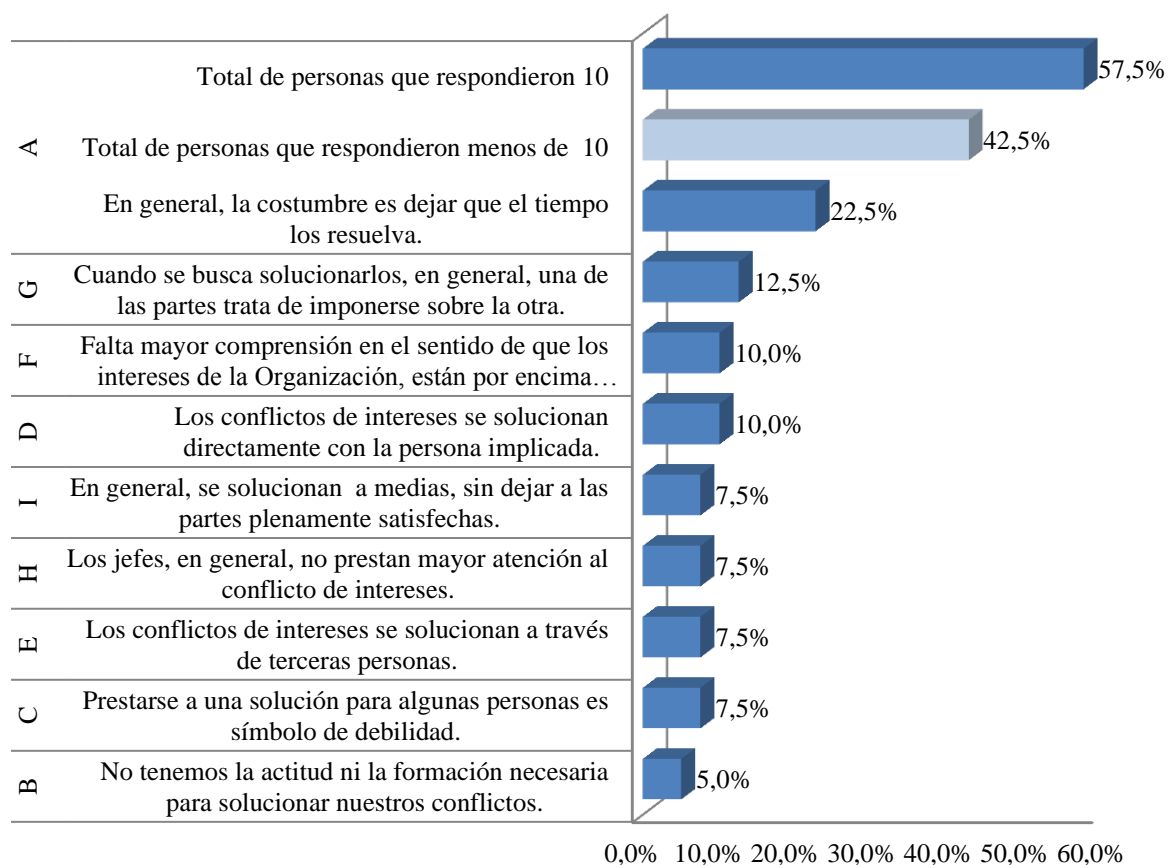
5.12.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 29. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
Total de personas que respondieron 10		23	57,5%
Total de personas que respondieron menos de 10		17	42,5%

A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	9	22,5%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	2	5,0%
C	Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	3	7,5%
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	4	10,0%
E	Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	3	7,5%
F	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4	10,0%
G	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	5	12,5%
H	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	3	7,5%
I	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	3	7,5%

Figura 28. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar el 57,5% de los encuestados, manifiesta que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mientras que el 42,5% manifestaron que no lo consideran así, ya que en general la costumbres es dejar que el tiempo los resuelva siendo esta la causa de mayor votación por los encuestados.

5.12.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Mi concepto solucionar el conflicto es hablando sobre el problema para mejorar la relación entre trabajadores hacia futuro para así evitar estas situaciones.
- En algunos casos precisan más los intereses individuales que las de la organización.
- El personal debe tener siempre disponibilidad para solucionar problemas.
- No deben buscar problemas a todas horas por cualquier cosa.
- Existe mucha individualidad, los compañeros tienden a hacer quedar mal al otro más no a trabajar en equipo.
- Hacer capacitación para tener mayor compromiso y conciencia.
- Tener claridad y solución.
- Que se mejore la forma de resolver los conflictos y problemas.
- Las personas comen calladas y dejan pasar el tiempo, lo mejor son charlas con las personas más seguidas.
- Mejoramiento interpersonal.
- Por lo regular los problemas que hay entre compañeros en ocasiones no se resuelven por la parte de talento humano, ya que el personal no le gusta acercarse a ellos.
- Se debería invitar al personal para que se rompa esa barrera entre administrativos y operativos.
- Tratar de aprender a aceptar los puntos diferentes de vista y aceptar nuestros errores.
- Se debe llegar a un acuerdo de no poseer nuevamente este tipo de conflictos entre compañeros.

- Estudiar – evaluar conflictos entre empleados.
- Solución – seguimiento conflictos entre empleados.

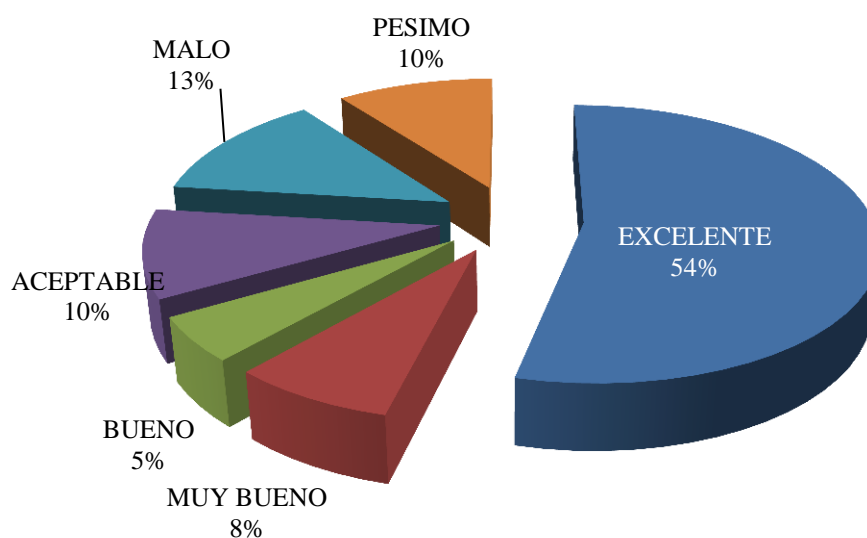
5.13 Libertad de Expresión

5.13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

Tabla 30. Libertad de Expresión

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No las	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo	
tengo	0	1	0	3	1	4	2	2	2	3	21	plenamente	
		Calificación											

Figura 29. Libertad de Expresión



Fuente. Autores

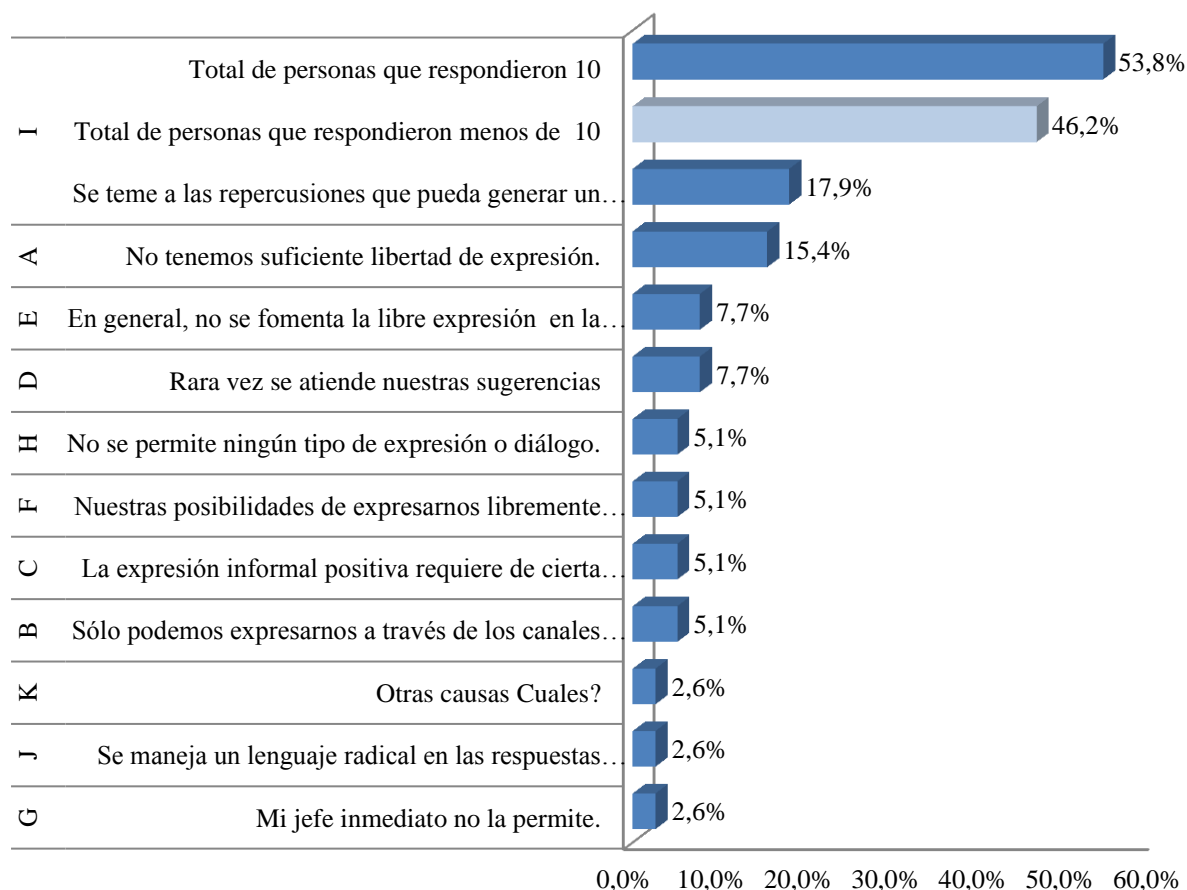
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 54% de los empleados considera que la libertad de expresión es tomada de forma positiva por la dirección calificándola de manera excelente, mientras que el 8% lo califica como muy bueno, el 5% bueno, el 10% aceptable el 13% lo califica como malo y el 10% lo califica como pésimo.

5.13.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 31. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	21	53,8%
	Total de personas que respondieron menos de 10	18	46,2%
A	No tenemos suficiente libertad de expresión.	6	15,4%
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	2	5,1%
C	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	2	5,1%
D	Rara vez se atiende nuestras sugerencias	3	7,7%
E	En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.	3	7,7%
F	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	2	5,1%
G	Mi jefe inmediato no la permite.	1	2,6%
H	No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.	2	5,1%
I	Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	7	17,9%
J	Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia	1	2,6%
K	Otras causas Cuáles? * El personal no tiene canales; aquí todos pueden dirigirse con el representante legal o con los directivos.	1	2,6%

Figura 30. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 53,8% de los encuestados afirma que en la organización si se cuenta con amplias libertad de expresión, mientras que el 46,2% afirman totalmente lo contrario lo que le genera a la alta dirección preocupación porque se evidencia que no hay una comunicación asertiva.

5.13.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Expresión de los trabajadores sin excepción.
- Debe existir canales o conducto regular para realizar este tipo de situaciones; para garantizar organización de la empresa.
- Se debe escuchar a cada uno para saber cómo mejorar cada área.
- La toma de decisiones es asumida por las directivas.
- Tener libre expresión con respeto y aceptar de los superiores sin represarías.
- Todos los seres humanos somos importantes y pensamos diferentes es muy importante la libertad de expresión.
- Prestar más atención a las quejas y aportes de los trabajadores y dar soluciones.
- Lo que pasa es que la gente no habla por miedo a que tomen represarías contra ellos y por eso se forman comentarios en los pasillos.
- Escucharlos más a uno.
- Que se nos escuche y valoren nuestras ideas.
- Cuando hacen reunión sobre cualquier motivo uno dice algo y la respuesta es la ley no lo permite, y se molesta la señora Jacqueline con su imponentia.
- El cien por ciento de las veces nos limitamos solamente a realizar las labores asignadas, o a opinar sobre solución a problemas derivados de estas.
- Deberíamos tener en cuenta que muchas veces las sugerencias que el técnico hace no son por molestar sino que son mejoras y muchas veces no se hacen cumplir.

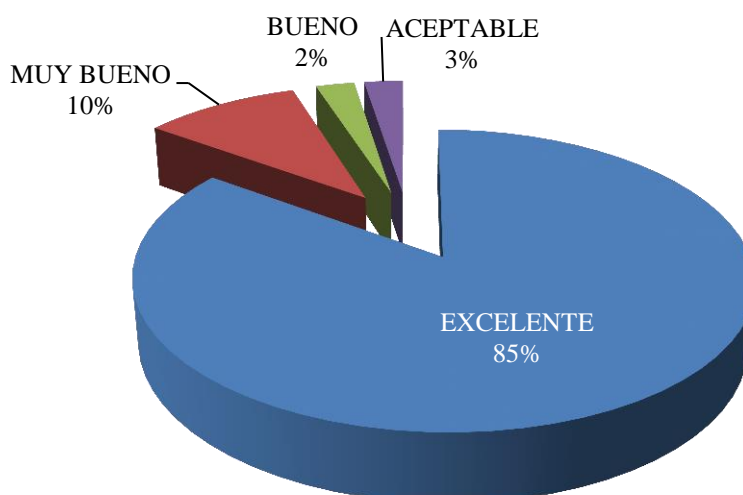
5.14 Estabilidad Laboral

5.14.1 ¿Brinda la empresa Freez Ingenierías Ltda, la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Tabla 32. Estabilidad Laboral

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	34	Lo hace plenamente
		Calificación											

Figura 31. Estabilidad Laboral



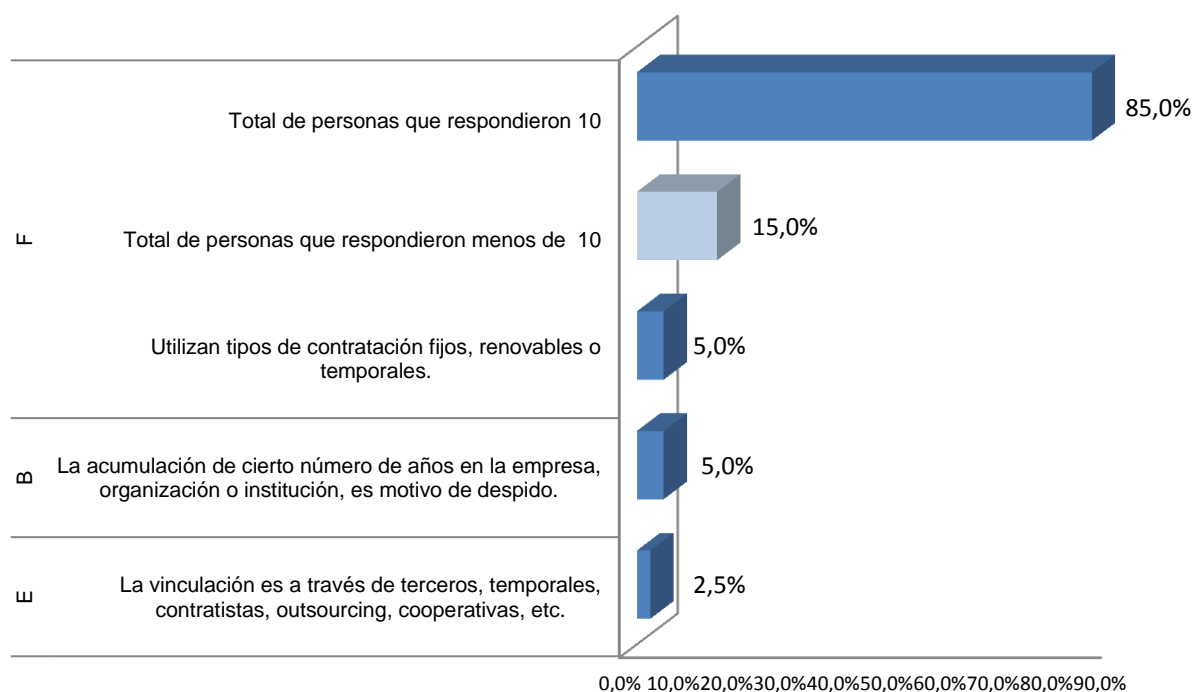
Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 85% de los empleados considera que su estabilidad laboral se encuentra garantizada ofreciéndoles tranquilidad a la hora de desempeñar su trabajo con una calificación excelente, mientras que el 10% lo califica como muy bueno, el 2% bueno, el 3% aceptable.

5.14.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 33. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	34	85,0%
	Total de personas que respondieron menos de 10	6	15,0%
B	La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.	2	5,0%
E	La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	1	2,5%
F	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	2	5,0%

Figura 32. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Fuente. Autores

Análisis: El 85% de los encuestados afirma que la empresa brinda una estabilidad laboral asignándole una calificación excelente y considera que su desempeño laboral los realiza con suficiente tranquilidad, mientras que el resto de los encuestados manifiesta intranquilidad ya que los tipos de contratos no son renovables o son por obra y labor.

5.14.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

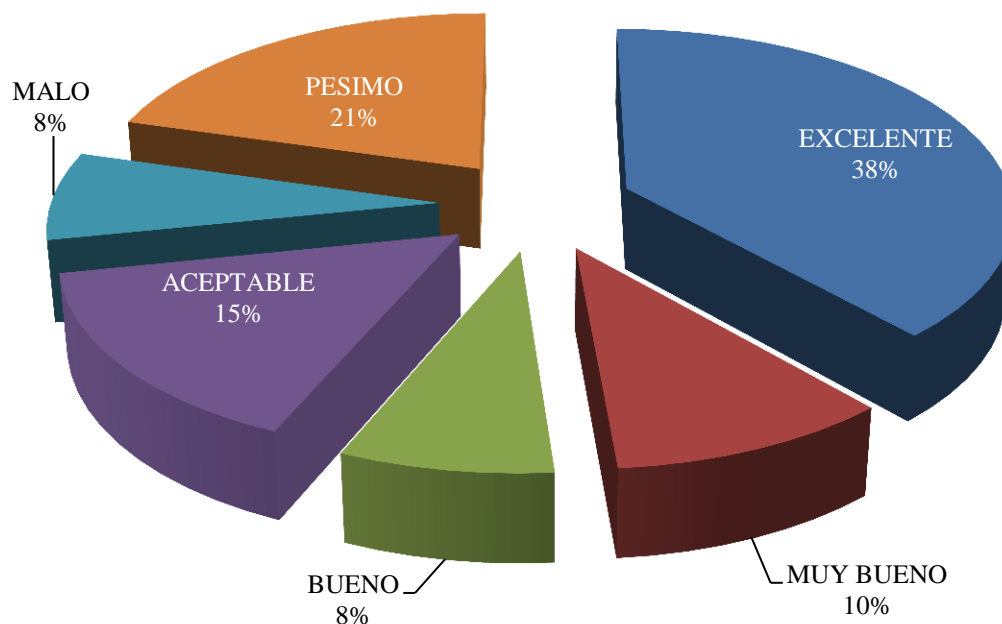
- Mejorar las condiciones de contratación.
- Si la empresa está en pleno crecimiento, deberían de revisar todo lo relacionado a contratación de personal para asegurar estabilidad laboral.

5.15 Reconocimiento

5.15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa Freez Ingenierías Ltda, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Tabla 34. Reconocimiento

		Nivel de satisfacción												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No se les	valora	3	1	2	2	1	2	3	3	3	4	15	Se les valora	plenamente
		Calificación												

Figura 33. Reconocimiento

Fuente. Autores

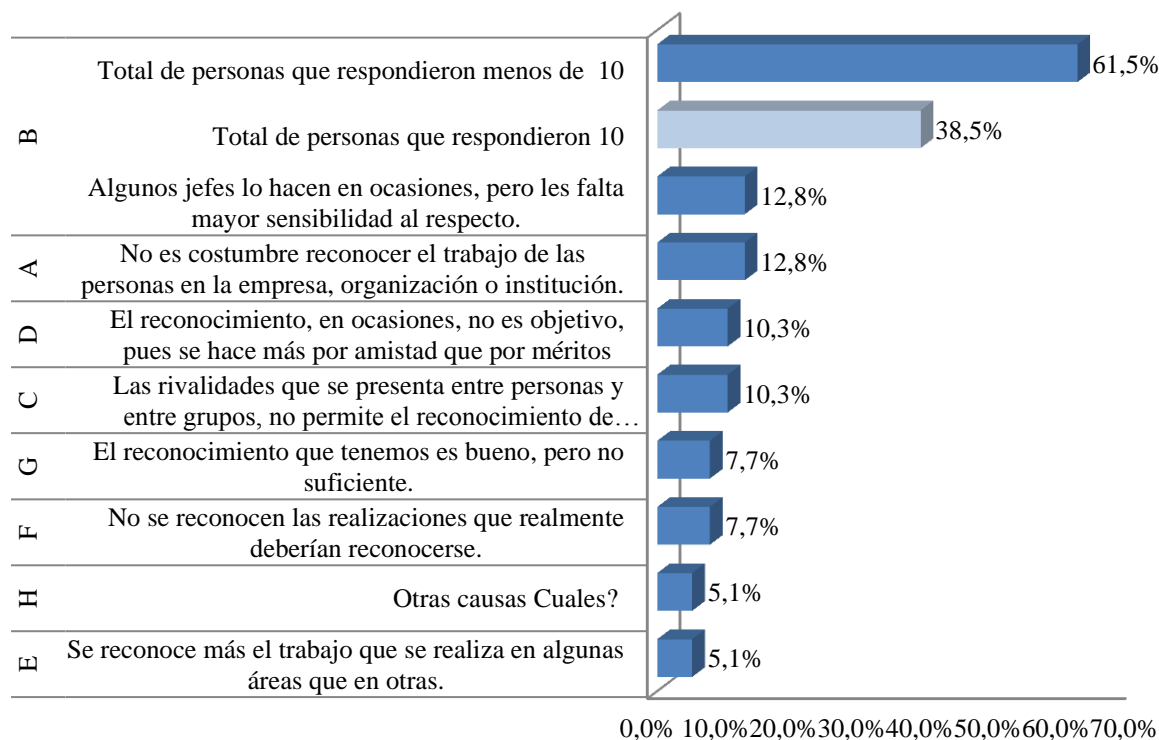
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 38% de los empleados considera que se les tiene en cuenta su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., y se les valora, se les destaca o se les incentiva dando una calificación de excelente, mientras que el 10% lo califica como muy bueno, el 8% bueno, el 15% aceptable el 8% lo califica como malo y el 21% lo califica como pésimo. Es decir que se tiene que tener más en cuenta este tipo de reconocimiento con el fin de incentivar al empleado para que ofrezca más de sí.

5.15.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 35. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	15	38,5%
	Total de personas que respondieron menos de 10	24	61,5%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución	5	12,8%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	5	12,8%
C	Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.	4	10,3%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	4	10,3%
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	2	5,1%
F	No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	3	7,7%
G	El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	3	7,7%
H	Otras causas Cuáles? * Si hay reconocimiento, pero el trabajador tiene que hablar en las oficinas no lo hacen como premio sorpresa. * Hay le reconoce con día compensatorio a las personas que dejan garantías y a las verdaderas que trabajan no lo hacen.	2	5,1%

Figura 34. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente: Autores

Análisis: El 61,5% de los encuestados manifestaron que la empresa no valora su productividad y calidad de su trabajo, mientras que el 38,5% restante considera que su trabajo si está valorado plenamente, esto nos demuestra que la empresa debe hacer un análisis para valorar este indicador con el fin de garantizar y valorar la productividad y calidad de su trabajo de su funcionarios.

5.15.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- El reconocimiento charlas positivas, falta de expresión hacia el trabajador.
- Positivismo emprendimiento.
- Cuando hay reconocimiento hay compromiso, sacrificio, satisfacción personal y para la empresa; es vital realizar actividades y procesos que recompensen al personal.
- Se debe motivar a los empleados que tienen un buen desempeño.
- No se reconocen la entrega y el trabajo de todos solo de unos pocos los más allegados.
- El reconocer las buenas actuaciones de los funcionarios pueda hacer a las personas se incentiven y sigan realizando un buen desempeño en la organización.
- Tener en cuenta cuando se hacen bien las cosas.
- Tener más en cuenta a las personas que por su compromiso y trabajo sin llamados de garantía con premios ya sea verificación extra o días de descanso en ocasiones es una forma de motivar.
- Desafortunadamente la empresa en ocasiones no valoran las cosas buenas que el personal hace sino que simplemente espera cualquier falla para caerles en sima y en ocasiones prima más la amistad que lo que los empleados ejecutan.
- Ser más motivación en buenos trabajos que hace el grupo o el personal.
- Sería bueno que nos incentivarán con buenos premios.
- Sería bueno que los técnicos que dejan garantías les hagan llamado de atención.
- No se tiene en cuenta el desempeño de algunas personas.
- Ojala que le metan la mano a uno al bolsillo no para sacarle sino para darle plata. No se motiva para nada el empleado.
- Empleado motivado se ha demostrado que rinde mucho más.

- Las labores si se entregan con calidad y cumplimiento, deberían ser expresadas a los empleados para de esa manera estimular a los empleados.
- Reconocer y motivar mejora la manera de trabajar.
- Hasta el momento no habido una nota o una palmada en la espalda de satisfacción por un trabajo bien hecho.
- El nuevo slogan administrativo es “nadie es indispensable”.
- Aceptar los triunfos de los demás

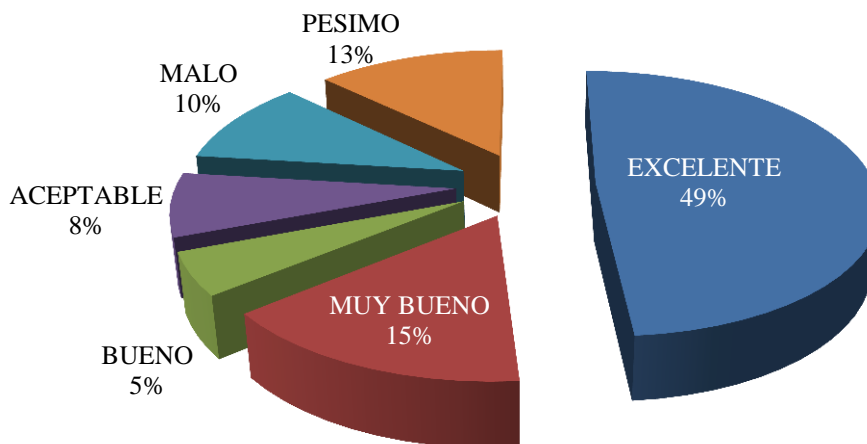
5.16 Salario

5.16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Tabla 36. Salario

		Nivel de satisfacción											
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente	
	2	1	0	2	1	3	0	3	2	6	19		
		Calificación											

Figura 35. Salario



Fuente. Autores

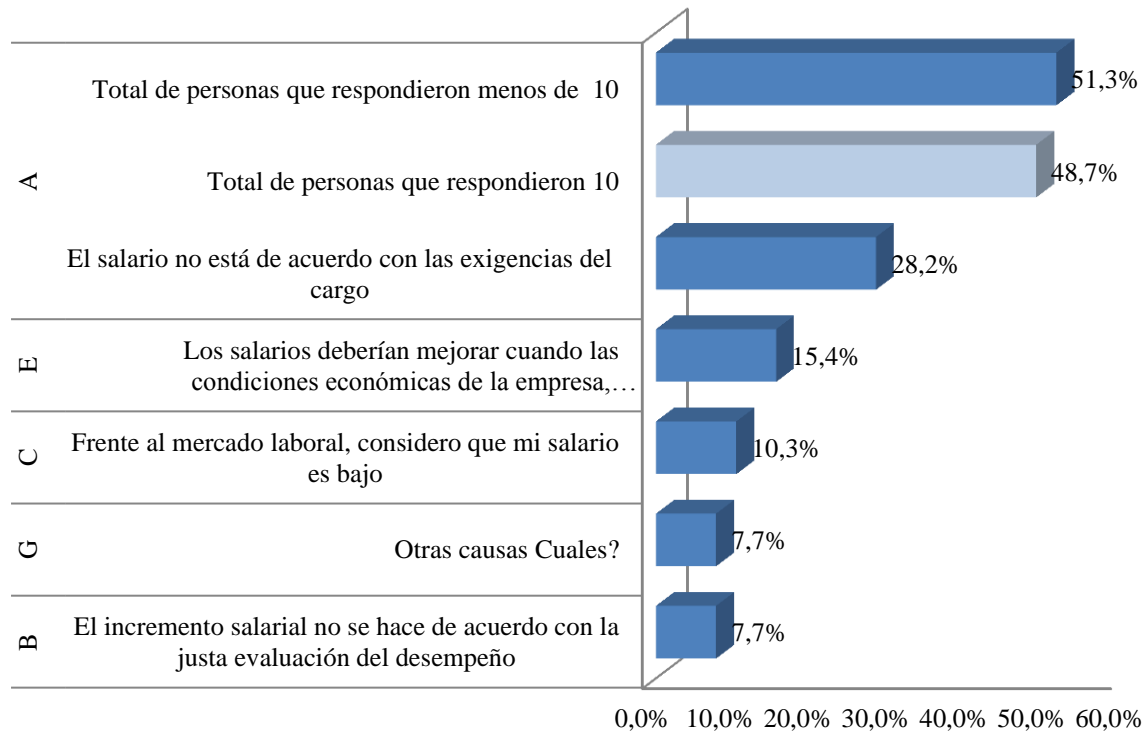
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 49% de los empleados considera que se encuentran satisfechos con su retribución salarial justa dando una calificación de excelente, mientras que el 15% lo califica como muy bueno, el 5% bueno, el 8% aceptable el 10% lo califica como malo y el 13% lo califica como pésimo. Es decir que un buen porcentaje de la población se siente a gusto con su retribución salarial pero también un gran porcentaje no se siente a gusto.

5.16.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 37. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	19	48,7%
	Total de personas que respondieron menos de 10	20	51,3%
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	11	28,2%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	3	7,7%
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	4	10,3%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan.	6	15,4%
G	Otras causas Cuáles? * Una liquidación total en los salarios todos liquidables. * Los salarios debería ser liquidables. * El sueldo sería bueno que fuera liquidado lo que es y que no haya bonificación si no que el sueldo sea liquidado con bonificación y todo.	3	7,7%

Figura 36. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Podemos observar que el 48,7% de los empleados considera que su retribución salarial es justa, mientras que el 51,3% manifiesta lo contrario porque creen que su salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y porque no son liquidados su salario total ya que se manejan bonos no liquidables.

5.16.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Pagar salario sobre lo legal, trabajar las 48 horas sobre lo legal, horas extras pagarlas.

- Tiempo fines de semana para descanso reconocimiento sobre el salario.
- Determinar las funciones y retribuciones que realizamos como funcionarios; para brindar ajustes a cada persona de acuerdo a los aportes que se hacen a la empresa.
- No significa que no esté de acuerdo pero el crecer la empresa se incrementa la carga laboral para algunas áreas y estas deberían ser evaluadas como formas de incentivo.
- La cantidad de trabajo no es proporcional a la remuneración se debería evaluar individualmente el desempeño y aporte y así asignar el salario.
- Se deben tener en cuenta los estudios y experiencias.
- Evaluar.
- Tener en cuenta el desempeño del trabajador en calidad oportunidad y destacándose en sus labores cotidianas.
- Calificando a técnicos y auxiliares y así conocer quien comete falla. Como ser garantías.
- De acuerdo al rendimiento del empleado así mismo debe ser el sueldo, para que el personal de más rendimiento laboral.
- Si se hay una tabla de promedio o calificación se deberá tener el mismo sueldo por competencias y capacidad.
- En la parte técnica deberían tener en cuenta el tiempo de antigüedad de las personas, la experiencia, los estudios y certificados.
- Restructurar los sueldos.
- Mi salario no es proporcional a mis funciones.

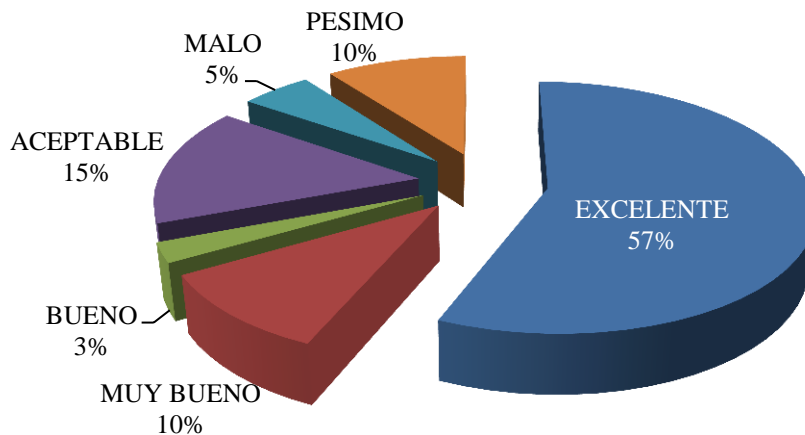
5.17 Normas y Reglamentos

5.17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa Freez Ingenierías Ltda, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Tabla 38. Normas y Reglamentos

		Nivel de satisfacción											
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente	
	0	2	1	1	1	1	2	4	1	4	22		
		Calificación											

Figura 37. Normas y Reglamentos



Fuente. Autores

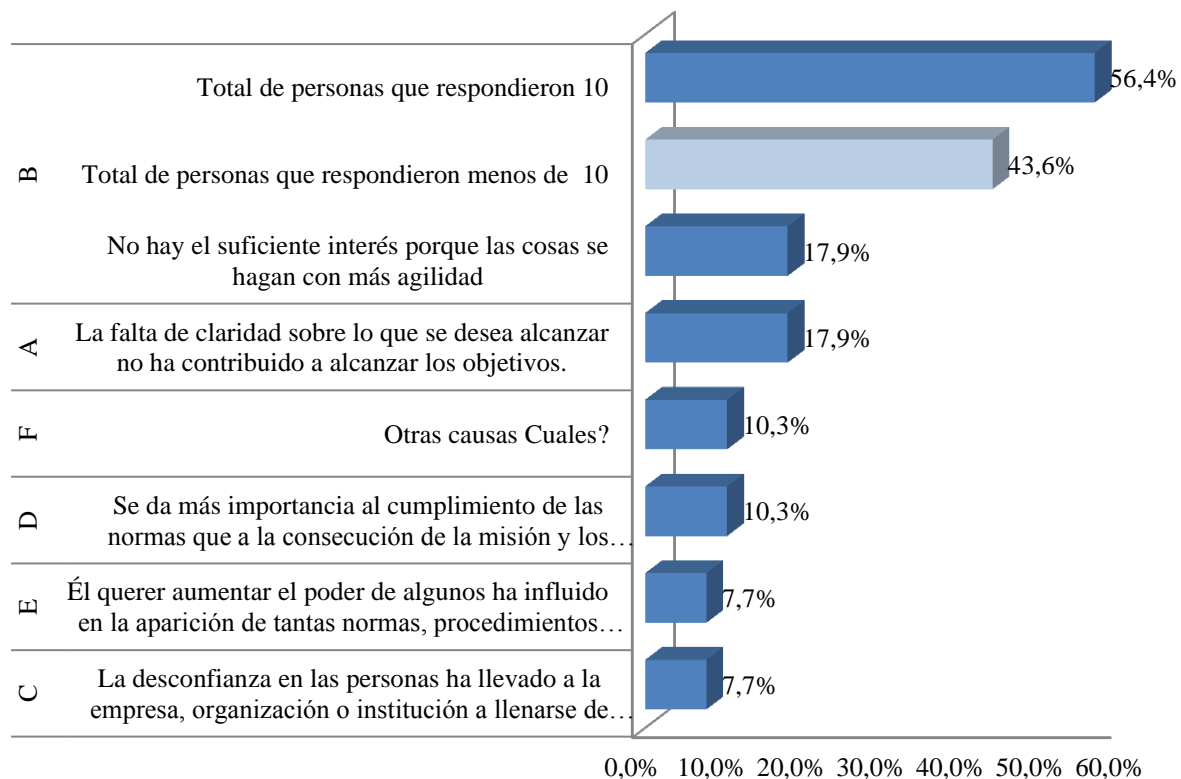
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 57% de los empleados consideran que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa Freez Ingenierías Ltda, son los estrictamente necesarios, para permitirnos trabajar con agilidad dando una calificación de excelente, mientras que el 10% lo califica como muy bueno, el 3% bueno, el 15% aceptable, el 5% lo califica como malo y el 10% lo califica como pésimo.

5.17.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 39. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	22	56,4%
	Total de personas que respondieron menos de 10	17	43,6%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	7	17,9%
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	7	17,9%
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	3	7,7%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	4	10,3%
E	Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	7,7%
F	Otras causas Cuáles? * Menos procedimientos y tramitología al querer adquirir materiales y mejoren desempeño. * Falta manuales de procedimientos. * La igualdad tanto para operativos como para administrativos. * Cada quien trabaja a su ritmo, así hallan reglas o normas.	4	10,3%

Figura 38. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Podemos evidenciar que el 56,4% de los encuestados creen plenamente que las normas, procedimientos, controles, manuales, código de ética, etc., son necesarios para permitir trabajar con agilidad, mientras que el 46,6% creen que no es necesario y no hay suficiente interés logrando con esto que no laboren con agilidad y no realicen sus funciones de forma adecuada.

5.17.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

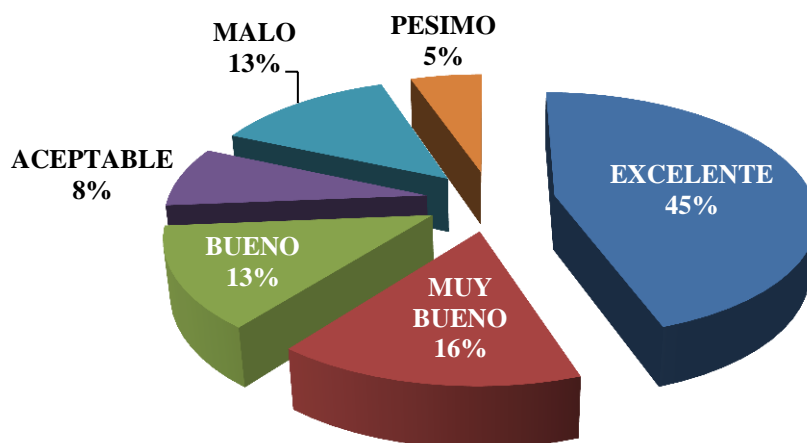
- Falta información, coordinación, agilidad con los materiales.
- Las normas y procedimientos se deben seguir para evitar situaciones difíciles o conflictos.
- Desde el inicio se deben explicar las normas para que las funciones las aplican.
- Realizar procedimiento, manuales y controles para mejorar el funcionamiento de cada funcionario y de la organización.
- Existe mucho protocolo y esto hace que los trabajos se empieza a retrasar.
- Implementar manuales de procedimientos.
- Hay personas que por tener relación de amistad con los jefes, quieren pasar los reglamentos.
- Muchas veces se deja de atender a un cliente por atender a otro, y el cliente que se está atendiendo se disgusta.

5.18 Evaluación del Desempeño

5.18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Tabla 40. Evaluación del Desempeño

		Nivel de satisfacción											
No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son	
	1	0	0	1	2	3	1	2	5	6	17	plenamente	
		Calificación											

Figura 39. Evaluación del Desempeño

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 45% de los empleados consideran que la evaluación de desempeño que realiza la empresa Freez Ingenierías Ltda, son los adecuados dando una calificación de excelente, mientras que el 16% lo califica como muy bueno, el 13% bueno, el 8% aceptable, el 13% lo califica como malo y el 5% lo califica como pésimo. Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados se sienten conformes con la evaluación.

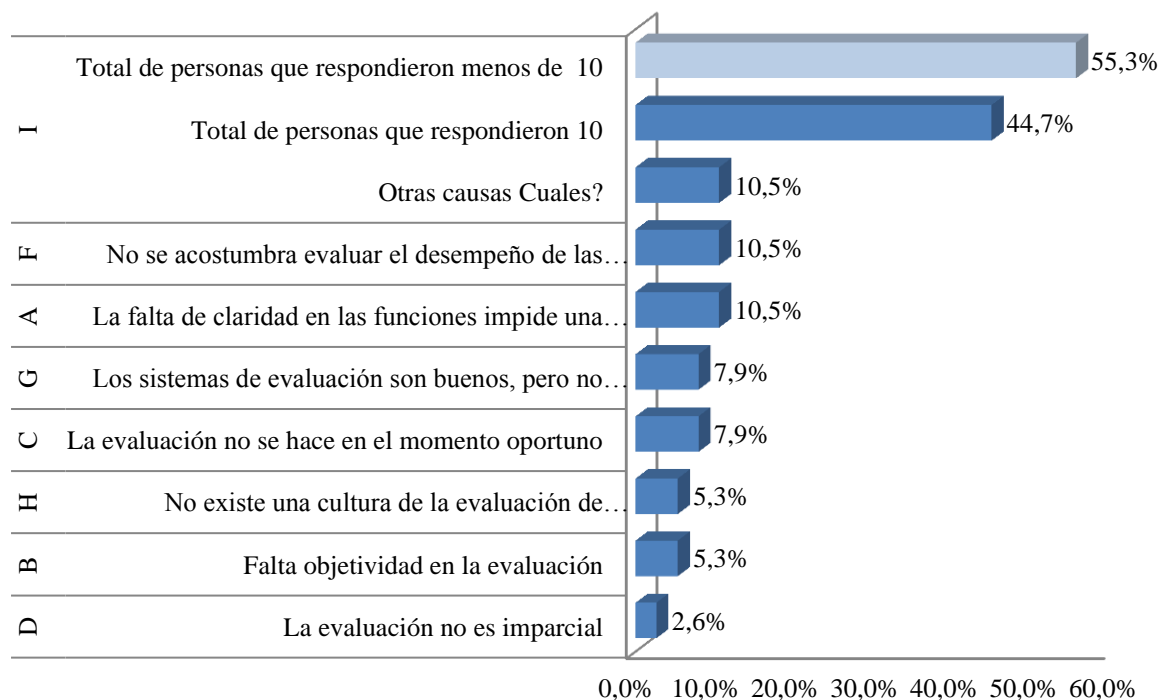
5.18.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 41. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	17	44,7%
	Total de personas que respondieron menos de 10	21	55,3%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	4	10,5%
B	Falta objetividad en la evaluación	2	5,3%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	3	7,9%

D	La evaluación no es imparcial	1	2,6%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	4	10,5%
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	3	7,9%
H	No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	2	5,3%
I	Otras causas Cuáles? * No se conocen pautas a evaluar. * No es clara porque no conocemos los puntos que evalúan. * No conozco el sistema de evaluación. * Desconozco como hacen evaluación de desempeño.	4	10,5%

Figura 40. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Podemos evidenciar que el 44,7% de los encuestados consideran plenamente que la evaluación de desempeño que se realiza a ellos son la más adecuadas, mientras que el 55,3% manifiesta no estar conforme con dicha evaluación porque nunca la han valorado según su desempeño laboral.

5.18.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Se deben realizar informes periódicos en todas las áreas, para garantizar su óptimo rendimiento.
- Debe haber encuesta de satisfacción del cliente.
- Es que no se debe dejar avanzar muchas situaciones que se presentan y que por su forma repetitiva impiden un buen desarrollo de la misma.
- Realizar las evaluaciones para así tener una mayor claridad del desempeño de cada funcionario dentro de la organización.
- Capacitar para un mejor desempeño.
- Se debe realizar evaluación de desempeño más seguidas para saber más sobre el conocimiento del personal.
- Que las calificaciones no la tomen como personal en algunos casos.
- Deberían compartir los puntos que van a evaluar y no hacer una evaluación que ni siquiera la persona que está siendo la evaluación sabe cuáles pueda ser sus falencias.
- Pueden mejorar, podrían escuchar nuestras propuestas para mejorar.

- Generar un tiempo límite para calificación de cada personal técnico.
- La evaluación se tiene que hacer en el momento y sitio oportuno. Así me podrán evaluar mi trabajo.
- Debe ser socializada con el trabajador.
- No es lo que hacemos, si no como lo hacemos, si queremos obtener buenos resultados de nuestro personal, debemos capacitarlos para tener mejores resultados cada día.
- Las cosas más claras.

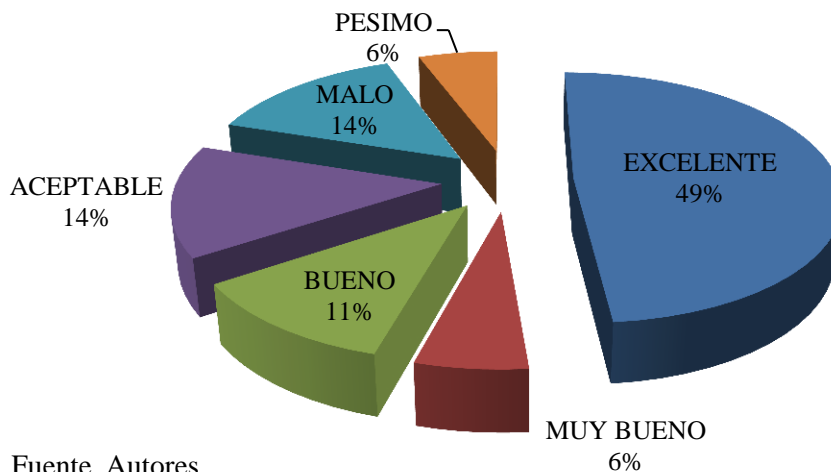
5.19 Comunicación y Retroalimentación

5.19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

Tabla 41. Comunicación y Retroalimentación

		Nivel de satisfacción											
No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre	
	0	0	0	2	1	4	3	2	4	2	17		
		Calificación											

Figura 41. Comunicación y Retroalimentación



Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 49% de los empleados consideran que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo dando una calificación de excelente, mientras que el 6% lo califica como muy bueno, el 11% bueno, el 14% aceptable y malo, y el 6% lo califica como pésimo. Lo que quiere decir que se debe tener mejor comunicación con el personal.

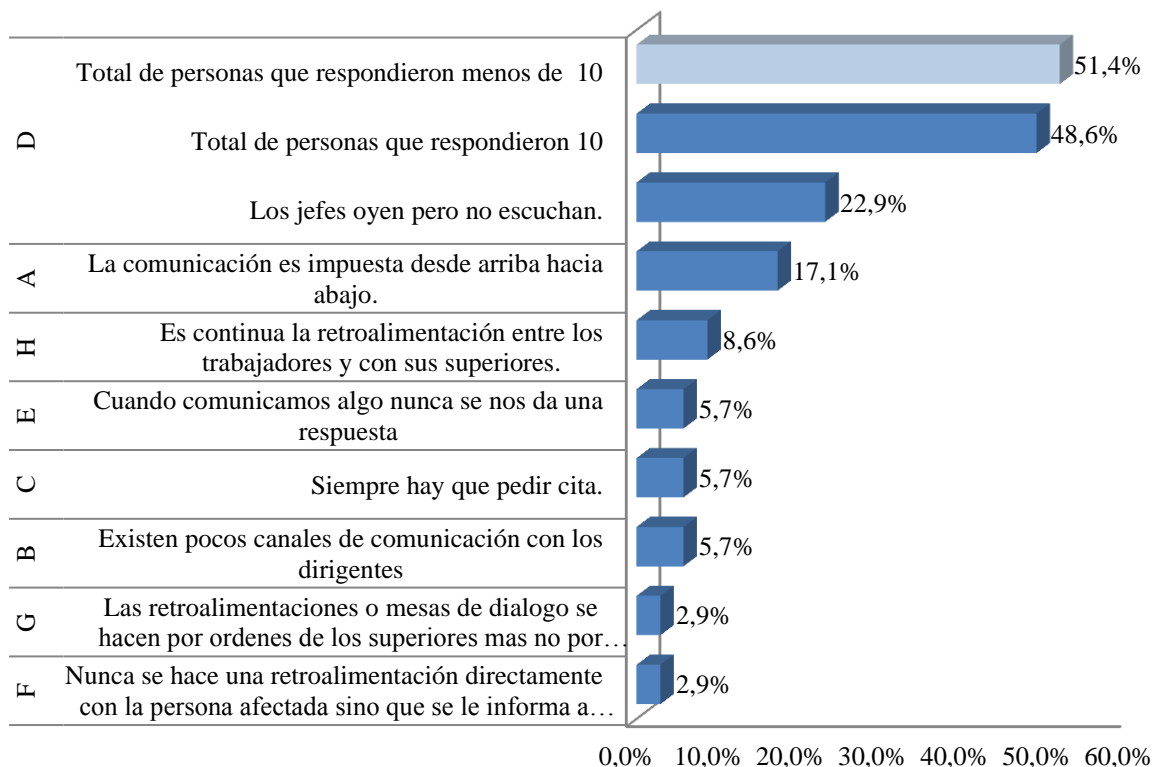
5.19.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 43. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	17	48,6%
	Total de personas que respondieron menos de 10	18	51,4%
A	La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	6	17,1%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes	2	5,7%
C	Siempre hay que pedir cita.	2	5,7%
D	Los jefes oyen pero no escuchan.	8	22,9%
E	Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta	2	5,7%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes	1	2,9%
G	Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	1	2,9%

H	Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	3	8,6%
---	---	---	------

Figura 42. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 48,6% de los encuestados perciben que la comunicación y retroalimentación de la empresa con el personal permite un clima organizacional plenamente gratificante y facilita la correcta realización de los trabajos u objetivos propuestos, mientras que el 51,4% de los empleados considera la comunicación impuesta desde arriba hacia abajo, es decir que no se tienen en cuenta las observaciones expuestas por el personal.

5.19.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- No ponen práctica las opiniones.
- Seguir en el conducto regular independientemente de la persona o el cargo que ejecute dentro de la organización.
- Realizar charlas al inicio de actividades para conocer, retroalimentar las actividades ejecutadas.
- Aunque se escucha las personas no se aplica lo que ellas proponen.
- Que todo el grupo se concientice y sepamos escuchar.
- Organizar mesas de análisis, son necesarias ante de la toma de decisiones.
- Se necesita más atención de acuerdo al personal que sea escuchado para así resolver cualquier problema que se presente en la empresa.
- En muchas ocasiones uno reporta alguna anomalía o problemas y las cosas que quedan en palabras.
- Debería existir la retroalimentación siempre.
- No se tiene en cuenta del personal subordinado.
- Se debería tener atención a los técnicos en casos que los trabajos son complicados o por el estado o área en que se encuentra al equipo es difícil proceder.

5.20 Selección e Inducción

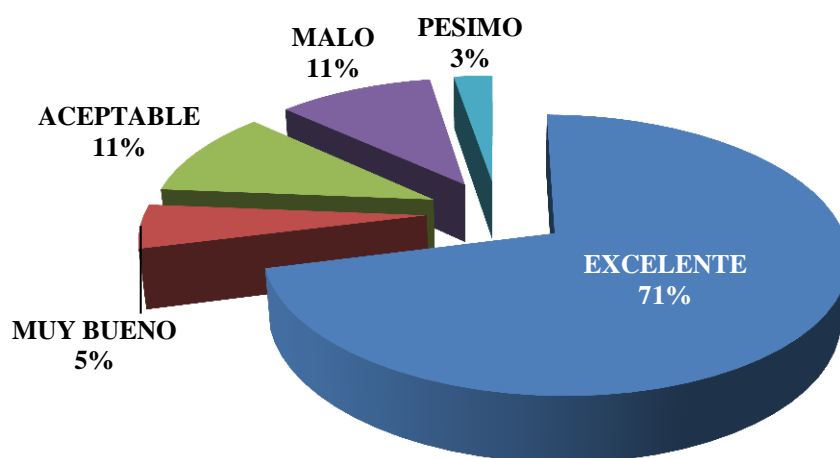
5.20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa Freez Ingenierías Ltda, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores,

se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

Tabla 44. Selección e Inducción

		Nivel de satisfacción											
No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente	
	0	1	0	0	2	2	4	0	0	2	27		
	Calificación												

Figura 43. Selección e Inducción



Fuente. Autores

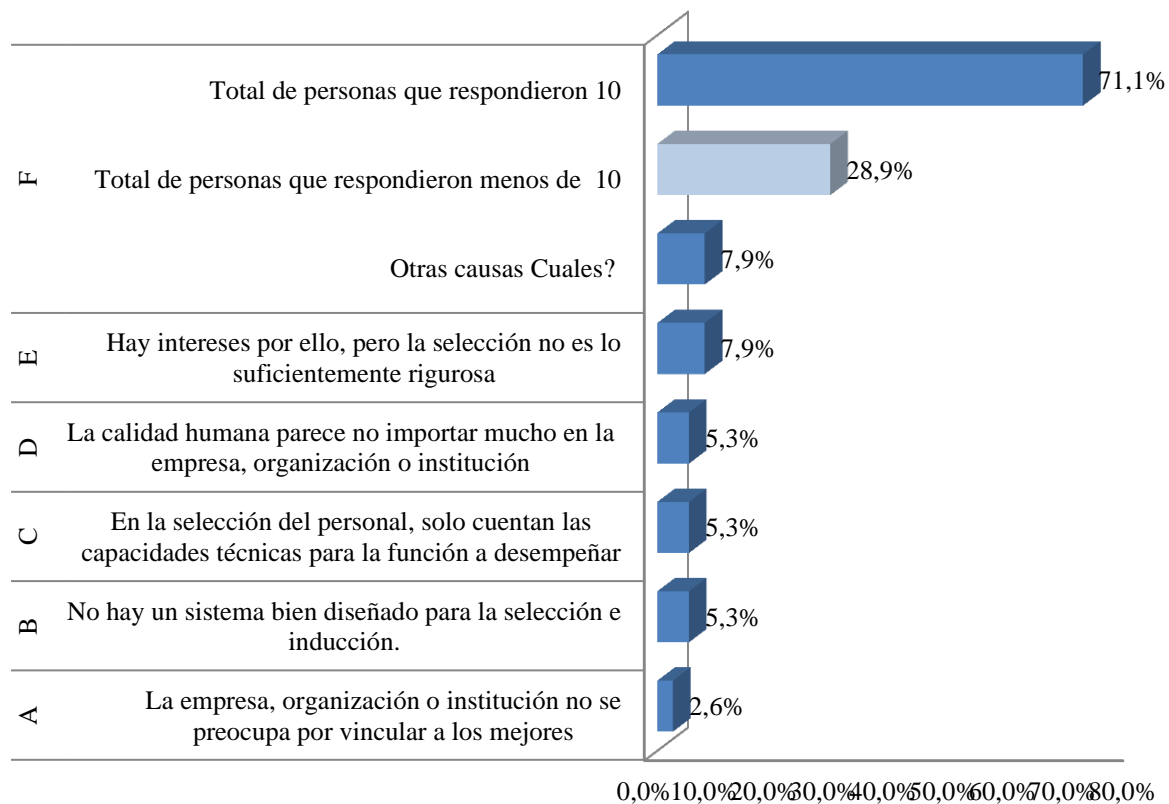
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 71% de los empleados consideran que la empresa les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de una manera óptima, eficiente y con seguridad dando una calificación de excelente, mientras que el 5% lo califica como muy bueno, el 11% aceptable y malo, y el 3% lo califica como pésimo. Lo que quiere decir que se sienten satisfechos con las directrices dadas para ejercer sus funciones de forma adecuada.

5.20.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 45. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	27	71,1%
	Total de personas que respondieron menos de 10	11	28,9%
A	La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores	1	2,6%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	2	5,3%
C	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	2	5,3%
D	La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución	2	5,3%
E	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	3	7,9%
F	Otras causas Cuáles? * Se debe dar la importancia a la inducción; porque allí se da a conocer quién es Freez y que se busca. * La inducción debe ser más práctica y didáctica para que sea útil. * Desconozco los procesos de selección actuales.	3	7,9%

Figura 44. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: Se evidencia que el 71,1% de los encuestados creen que la empresa brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima y el 28,9% no lo considera así ya que considera que no hay un sistema bien diseñado en donde los roles o cargos se van dando durante la marcha y no en la inducción.

5.20.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Brindar una inducción más dinámica; preparada para que el mero trabajador conozca las funciones y metas de la empresa.
- Más práctica y didáctica para que exista más recordación.
- Debe de haber más claridad en la inducción.
- La capacidad técnica es tan o igual de importante como la calidad de persona.

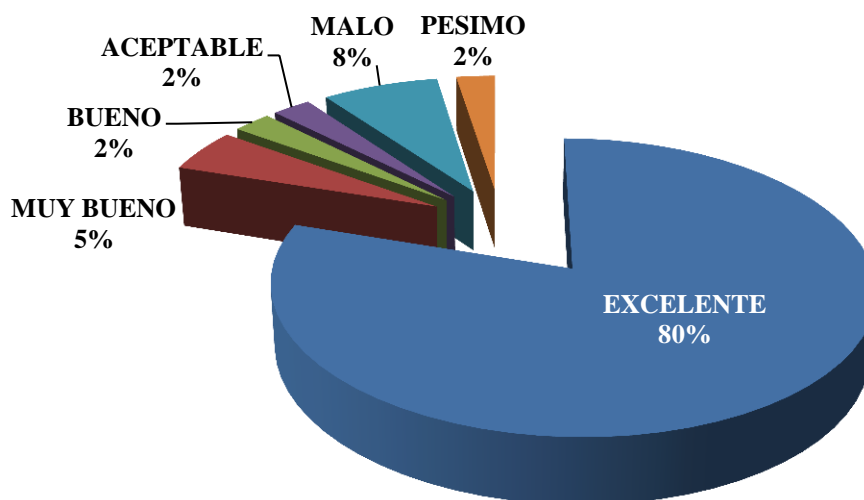
5.21 Identidad e Imagen de la Organización

5.21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa Freez Ingenierías Ltda,

Tabla 46. Identidad e Imagen de la Organización

		Nivel de satisfacción											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pésima		0	0	0	1	1	2	0	1	1	2	32	Excelente
		Calificación											

Figura 45. Identidad e Imagen de la Organización



Fuente. Autores

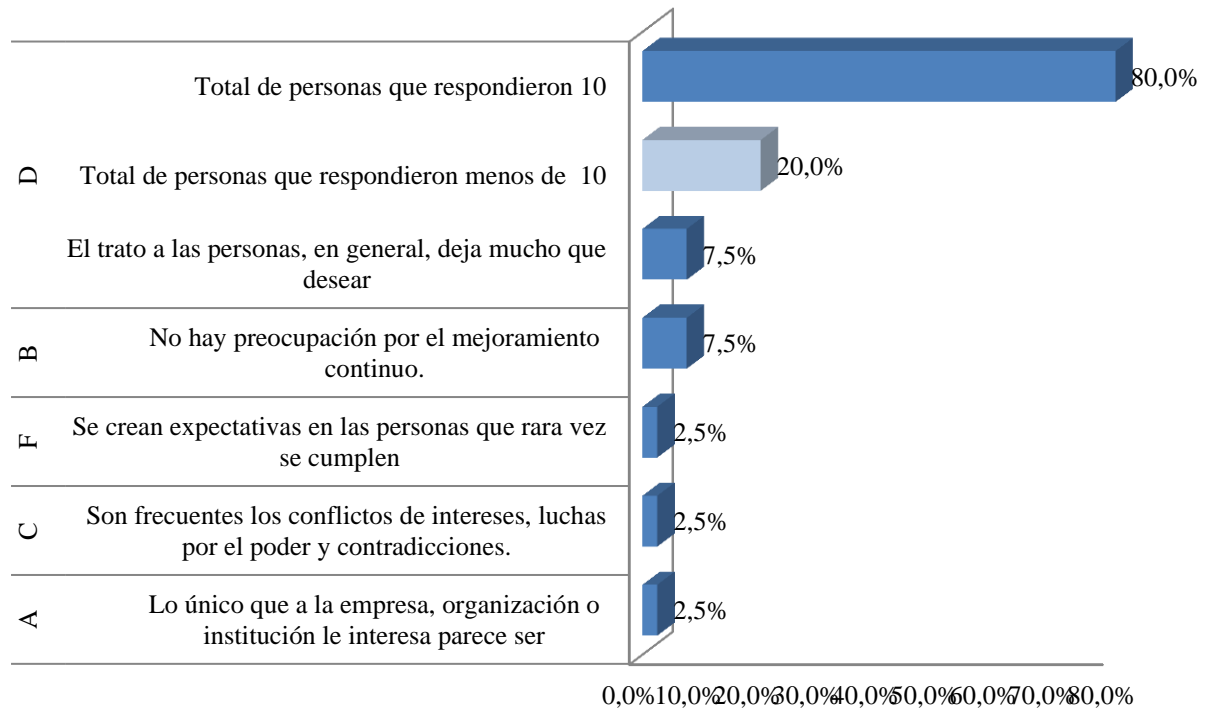
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 80% de los empleados consideran que la identidad e imagen de la organización es excelente, mientras que el 5% lo califica como muy bueno, el 2% bueno, el 2% aceptable y pésimo, y el 8% lo califica como malo.

5.21.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 47. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	32	80,0%
	Total de personas que respondieron menos de 10	8	20,0%
A	Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser	1	2,5%
B	No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	3	7,5%
C	Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	1	2,5%
D	El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	3	7,5%
F	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	1	2,5%

Figura 46. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 80% de los encuestados perciben como excelente la imagen de la organización, mientras que el 20% restante no lo consideran así, vemos con satisfacción que la gran mayoría del personal está bien identificados con la buena imagen de la empresa.

5.21.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- La empresa no se preocupa por el ecosistema.
- No hay mucho respeto entre compañeros.

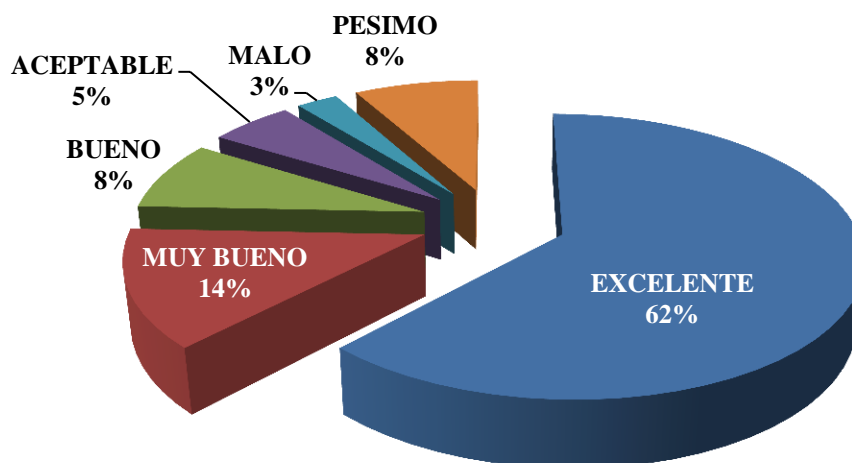
5.22 Celebraciones y Ceremonias

5.22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa Freez Ingenierías Ltda, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Tabla 48. Celebraciones y Ceremonias

		Nivel de satisfacción												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No cree		1	0	0	2	1	0	1	1	3	5	23	Cree	
		Calificación												

Gráfico 47. Celebraciones y Ceremonias



Fuente. Autores

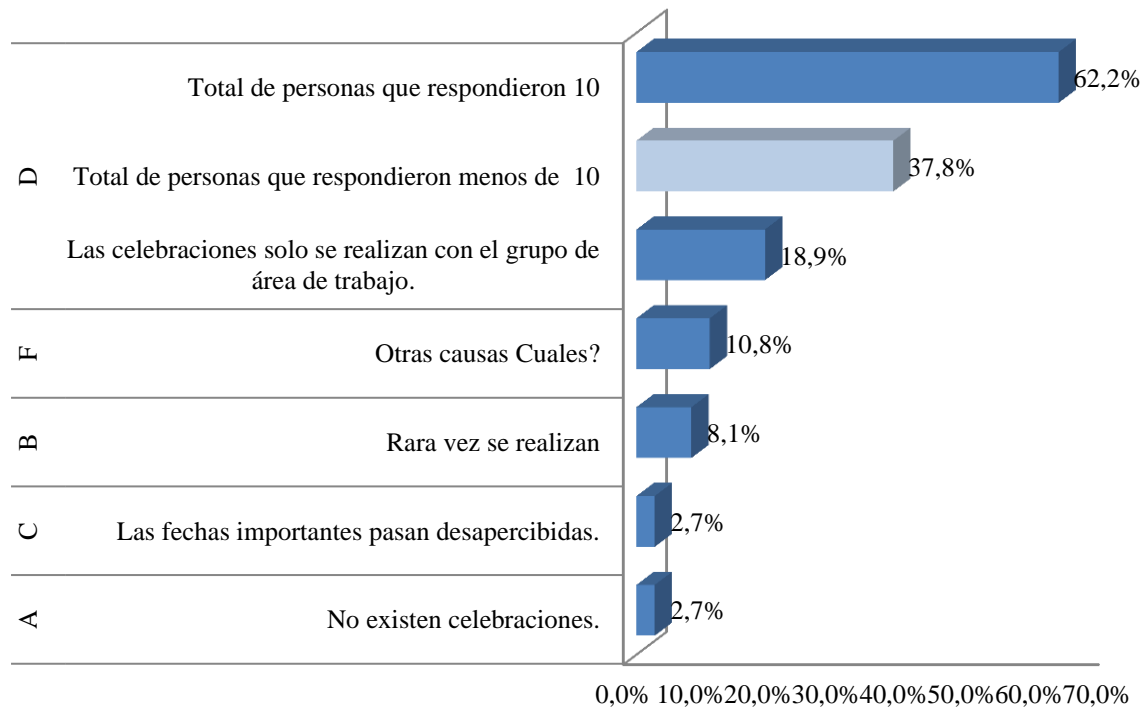
Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 62% de los empleados consideran que las celebraciones institucionales que se realizan periódicamente contribuyen al mejoramiento del clima organizacional dando una calificación de excelente, mientras que el 14% lo califica como muy bueno, el 8% bueno y pésimo, el 5% aceptable y el 3% lo califica como malo.

5.22.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 49. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	Nº Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	23	62,2%
	Total de personas que respondieron menos de 10	14	37,8%
A	No existen celebraciones.	1	2,7%
B	Rara vez se realizan	3	8,1%
C	Las fechas importantes pasan desapercibidas.	1	2,7%
D	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	7	18,9%
F	Otras causas Cuáles? * Hay celebraciones; pero se debe tener en cuenta la de sus empleados, no solo en alegría si no acompañamiento en las difíciles. * Se dividen en administrativos y operativos. * Que asistan las personas con sus familias no solo empleados porque Freez somos una familia. * Se deben hacer más reuniones con la familia.	4	10,8%

Figura 48. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 62,2% de los encuestados creen que las celebraciones contribuyen al mejoramiento del clima y cultura de la organización, mientras que el 37,8% restante creen lo contrario ya que pasan por desapercibidas fecha y celebraciones especiales.

5.22.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Falta compromiso eventos, agrupación, organización para las fiestas que no han vuelto hacer.

- Estar pendiente de todas las situaciones que presenten con el personal.
- Se da más prioridad al personal administrativo que al operativo.
- Creo debería evaluar esta parte y en ciertas ocasiones poder llevar a estas. A las esposas e hijos.
- Sería bueno que nuestras familias participen en estas celebraciones.
- Se deben tener en cuenta personal operativo.

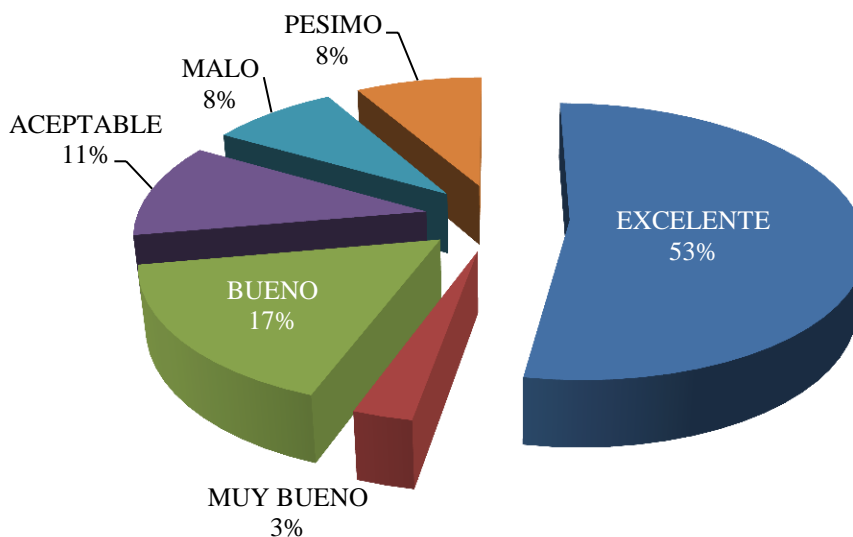
5.23 Grupos Informales y uso del Tiempo Libre

5.23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

Tabla 50. Grupos Informales y uso del Tiempo Libre

		Nivel de satisfacción										
No considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero
	1	0	0	2	2	1	2	2	6	1	19	
		Calificación										

Figura 49. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre



Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 53% de los empleados consideran que la participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima gratificante dando una calificación de excelente, mientras que el 3% lo califica como muy bueno, el 17% bueno, el 11% aceptable, y un 8% lo califica como malo y pésimo.

5.23.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 51. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	19	52,8%
	Total de personas que respondieron menos de 10	17	47,2%
A	No me interesa participar en ese tipo de actividades.	2	5,6%
B	La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.	6	16,7%
C	La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.	1	2,8%
D	La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.	1	2,8%
E	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	3	8,3%
F	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	1	2,8%
G	Otras causas Cuáles? * Falta participación de los empleados. * No hacen actividades en las instalaciones. * Es complicado poner a todos de acuerdo, se trata de hacer.	3	8,3%

Figura 50. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 52,8% de los encuestados consideran que las actividades informales y uso del tiempo libre contribuyen a una cultura y clima excelente para el crecimiento de la organización mientras que el 47,2% no lo perciben de la misma manera debido a que la organización no fomenta este tipo de actividades. Este factor nos indica que hay un gran porcentaje de inconformidad por parte del personal.

5.23.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

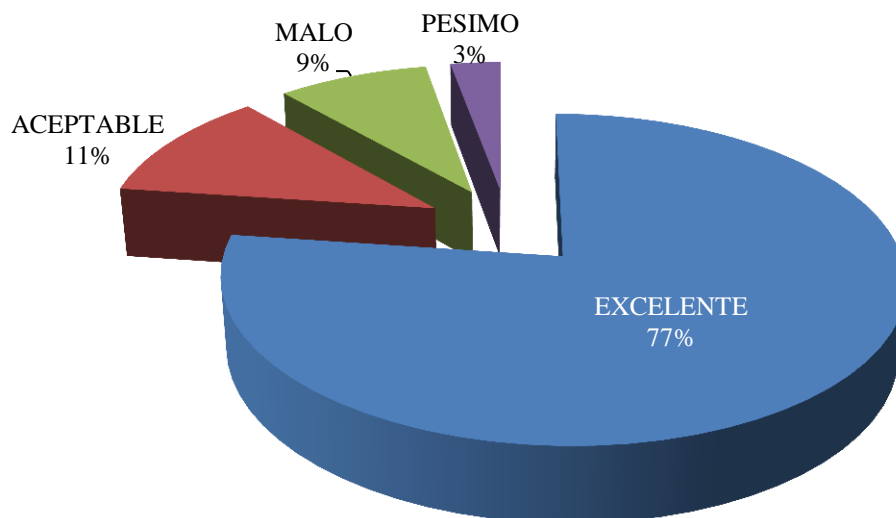
- Realizar actividades periódicas para la integración del personal.
- Realizar campeonatos de actividades deportivas.
- Las actividades se enfocan en el área administrativa, también debe tenerse en cuenta el área operativa.
- No se llevan a cabo puntualmente actividades de bienestar.
- Mas recreación todo no puede ser trabajo despeja la mente.
- Deberían de vez en cuando programar partidos.
- Necesitamos más actividades físicas, pero con responsabilidad.
- Que exista actividades de bienestar social.
- No estoy motivado por cansancio o estrés.

5.24 Valores

5.24.1 ¿Existe en la empresa Freez Ingenierías Ltda, una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

Tabla 52. Valores

		Nivel de satisfacción											
No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Si
	0	0	1	0	1	2	0	4	0	0	27		
		Calificación											

Figura 51. Valores

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 77% considera que hay una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro dando una calificación de excelente, mientras que el 11% lo califica como aceptable, el 9% lo califica como malo y el 3% lo califica como pésimo.

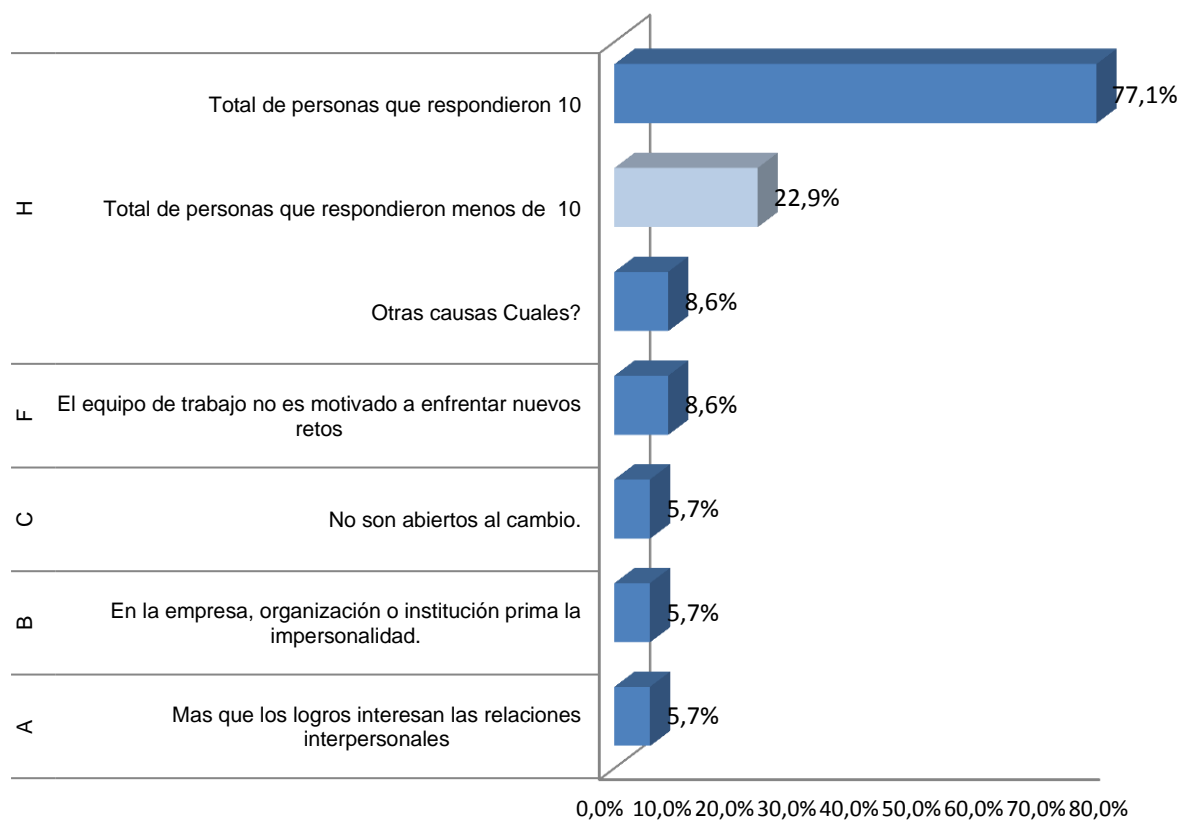
5.24.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 53. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
Total de personas que respondieron 10		27	77,1%
Total de personas que respondieron menos de 10		8	22,9%

A	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	2	5,7%
B	En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.	2	5,7%
C	No son abiertos al cambio.	2	5,7%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos	3	8,6%
H	Otras causas Cuáles? * Falta educación respeto hacia el emplead. * Falta compromiso por los empleados y por ende el de la empresa. * Se sigue un mismo sistema.	3	8,6%

Figura 52. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 77,1% de los encuestados señala que si existe una buena orientación hacia los valores y la calidez humana, mientras que el 22,9% manifiesta lo contrario, podemos evidenciar que hay un gran porcentaje del personal comprometido para la organización teniendo muy claro el logro y la orientación futura de la empresa y de sí mismo.

5.24.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

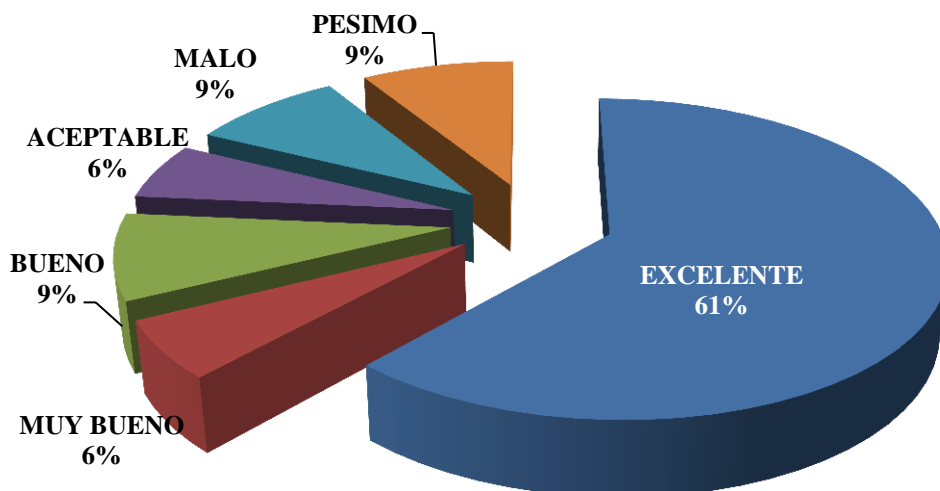
- Cambiar modales hacia los empleados, educación sobre valores y respeto.
- Debe haber reconocimiento por el buen trabajo y así mismo incentivar a que el trabajador se esmere por ser siempre el mejor.
- Considero que se debe trabajar por un objetivo común y no individualmente.
- La empresa hace énfasis, pero los funcionarios no la aplican.
- Si, ofrece valores pero el personal no los acoge.

5.25 Subculturas y Multiculturalismo

5.25.1 ¿Considera usted que en la empresa Freez Ingenierías Ltda, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Tabla 54. Subcultura y Multiculturalismo

		Nivel de satisfacción										
En	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de
desacuerdo	1	2	0	0	0	3	2	0	3	2	21	acuerdo
		Calificación										

Figura 53. Subculturas y Multiculturalismo

Fuente. Autores

Análisis: Como podemos observar en esta grafica el 61% de los empleados consideran que sí existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos dando una calificación de excelente, mientras que el 6% lo califica como muy bueno y aceptable y el 9% lo califica como bueno, malo y pésimo.

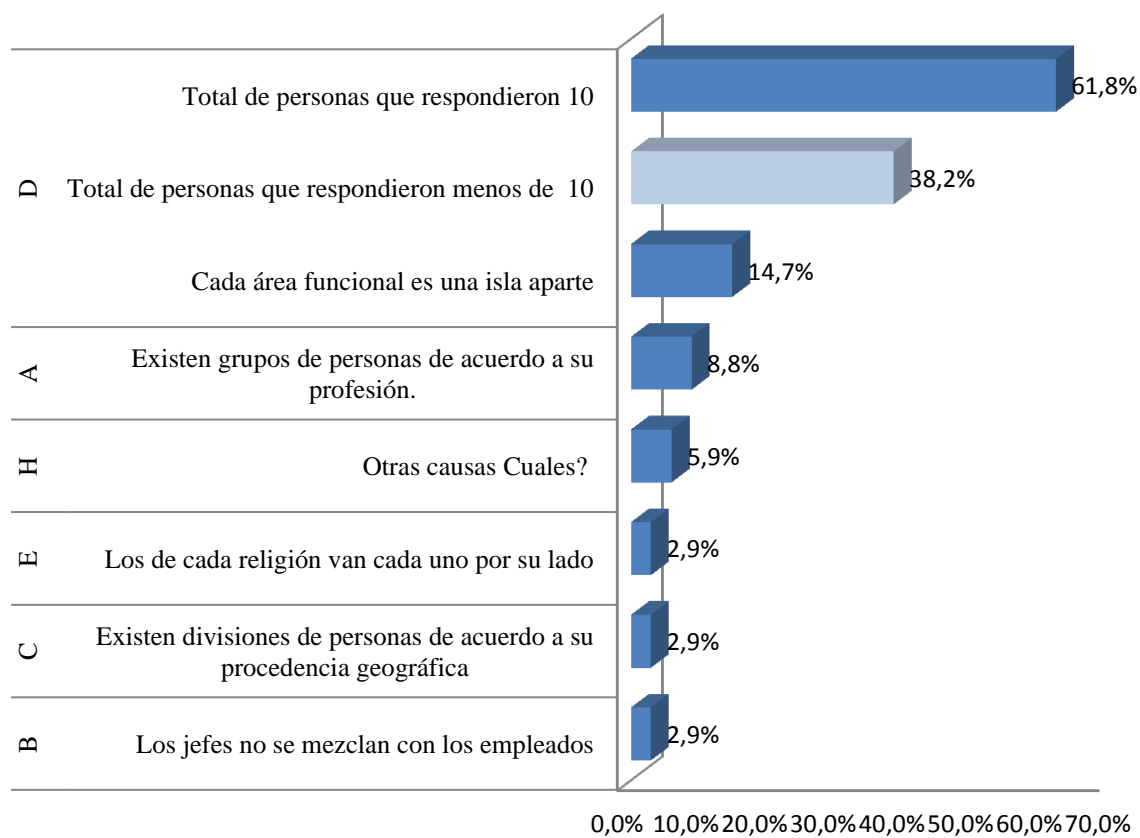
5.25.2 Identificación de las causas por la cual no se está manifestando en la forma ideal o deseable.

Tabla 55. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

ITEMS	OPCION	N° Respuestas	% / Total Encuestados
	Total de personas que respondieron 10	21	61,8%
	Total de personas que respondieron menos de 10	13	38,2%
A	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	3	8,8%

B	Los jefes no se mezclan con los empleados	1	2,9%
C	Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	1	2,9%
D	Cada área funcional es una isla aparte	5	14,7%
E	Los de cada religión van cada uno por su lado	1	2,9%
H	Otras causas Cuáles? * Falta mayor integración entre el personal. * En las actividades de división los jefes se hacen aparte de los operativos.	2	5,9%

Figura 54. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.



Fuente. Autores

Análisis: El 61,8% de los encuestados estuvieron de acuerdo que existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos y el 38,2% estuvieron en desacuerdo en donde la causa con mayor incidencia es que cada área o departamento funciona como una isla aparte, siendo este porcentaje del 14,7% muy representativo para tener en cuenta esta causa.

5.25.3 Soluciones propuestas por los encuestados con el fin de alcanzar la situación ideal o deseable.

A continuación se presentaran las soluciones que plantea el personal encuestado de Freez Ingenierías Ltda, con el fin de mejorar el factor y pueda manifestarse en la forma ideal o deseable:

- Se debe dejar el individualismo.
- Cada área funciona de manera individual.
- En capacitaciones charlas para un mejor resultado para el bien a la empresa Freez ingeniería.
- Las áreas de operaciones y administrativas en ocasiones parecen que tuvieran una barrera.
- Implementar alguna metodología que mejore la comunicación entre todo el personal.
- Todos debemos trabajar por un mismo objetivo.

6. Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de Freez Ingeniería Ltda.

En referencia a los resultados anteriormente y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado sobre el perfil general por dimensiones del clima organizacional en la empresa Freez Ingeniería Ltda., fue calificado como bueno con un promedio de 8,3 por lo cual se plantea realizar el siguiente plan de mejoramiento, en base a los análisis de las causas encontradas en el estudio, las soluciones empleadas por los encuestados y apreciación establecidas por los

autores que realizaron el presente estudio, con el fin de mejorar los factores que de una u otra manera no se manifestaron de una forma ideal o deseable y así contar con un excelente clima organizacional.

Por afinidad se agruparon las dimensiones en cinco grandes factores que se plasma a continuación en el desarrollo del plan de mejoramiento.

Tabla 56. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
ESTRUCTURA Y AMBIENTE LABORAL	Proyecto formal de empresa Y Estructura organizacional.	Reforzar el conocimiento al personal sobre la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias de la Empresa.	Desarrollar programas de capacitación, reinducción y valores agregados a todo el personal de la Empresa	1. Realizar reinducción cada cuatro meses a todo el personal de la organización.	6 meses a partir de julio de 2016	Recursos Humanos	Papelería y refrigerio. \$100.000
				2. Realizar visitas gerenciales trimestrales de los departamentos que compone la empresa, con el fin de alcanzar los resultados, objetivos y estrategias de la empresa, logrando de esta forma integrar e involucrar a todos los funcionarios.		Gerente	\$100.000
				3. Participar a todo el personal de las decisiones tomadas por alta dirección con el fin de comprometer a cada uno de los departamentos de la organización.		Recursos Humanos, Gerencia y Coordinadores de Departamentos	Ninguno

Tabla 57. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	Instalaciones y elementos de trabajo	Ofrecer al personal de la organización áreas y condiciones seguras y adecuadas para lograr un ambiente laboral para la realización de sus funciones	Evaluar cada una de las áreas o instalaciones donde los funcionarios trabajan con el fin de buscar mejoras de condiciones y ambiente laboral	1. Remodelación de áreas administrativas y operativas con el fin de ofrecer un mejor ambiente laboral.	8 meses a partir del mes de Julio de 2016	Socios	\$ 60.000.000
2. Aumento del parque automotor.				Socios		\$ 45.000.000	
3. Ofrecer a todo el personal las herramientas adecuadas y necesarias para garantizar su seguridad física y operacional.				Dpto HSEQ, Recursos Humanos, y Coordinadores de Departamentos		\$ 10.000.000	
	Normas y reglamento	Establecer que los procedimientos, normas y reglamentos de la empresa estén basados en criterios medibles y claros para el personal	Garantizar que los procedimientos, manuales, controles, normas y reglamentos estén alineados con SIG de la empresa.	1. Actualizar periódicamente los procedimientos, normas y reglamentos de trabajo establecidos por la organización, con el fin de socializarlo al personal para identificar las acciones de mejora	3 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos y Dpto HSEQ,	Ninguno

Tabla 58. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL	Estabilidad Laboral	Evaluar la posibilidad de contratar al personal a término fijo y/o indefinido siempre y cuando su desempeño sea el mejor.	Concientizar al personal de que si su rendimiento es satisfactorio para la organización se evaluará su permanencia y tipo de contratación laboral.	1. Solicitar reunión con el gerente y personal directivo para analizar la posibilidad de modificar el tipo de contratación sin que esto afecte los resultados, desempeño y la rentabilidad del negocio	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Coordinadores de departamentos	Ninguno
				2. Analizar la posibilidad de rotar al personal por contratos o proyectos marco, los cuales se ejecutan a largo plazo con el fin de brindarle al trabajador estabilidad laboral y crecimiento profesional y económico.		Recursos Humanos y Coordinadores de departamentos	Ninguno

Tabla 59. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
				1. Analizar económicamente la posibilidad de pagar anualmente un porcentaje en dinero acorde a los resultados de la organización y al desempeño y cumplimiento de las metas individuales.		Socios	Realización de análisis económico
	Salario	Mejorar el salario del personal en la parte operativa y administrativa	Evaluar la posibilidad de crear una política de incentivos y que los bonos salariales sean liquidables.	2. Si el desempeño laboral cumple con lo esperado por la organización se desarrollará una política de incentivos como: Que los bonos de productividad sean liquidables, Concientizar al personal de que si su rendimiento es satisfactorio para la organización se evaluará su permanencia y tipo de contratación laboral	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos y Coordinadores de departamentos	Realización de análisis económico

Tabla 60. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	Reconocimiento y Evaluación del desempeño	Apoyar al empleado a través del reconocimiento de logros individuales y grupales; de manera que el éxito obtenido en su desempeño sea motivo de continuidad y escalonamiento profesional.	Establecer anualmente programas de evaluación de desempeño y reconocimiento del personal.	1. implementar y aplicar la evaluación del desempeño. 2. Evaluar la posibilidad económica de bonificar a aquellos colaboradores que superen las expectativas en el cumplimiento de metas.	12 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos y Coordinadores de departamentos Gerencia, Recursos Humanos y Coordinadores de departamentos	Ninguno Realización de análisis económico
	Trabajo Gratificante	Dejar claramente definido al personal su perfil del cargo y manual de funciones y responsabilidades con el fin de que su desempeño sea un reto profesional y gratificante dentro de la organización.	Establecer programas de capacitación y crecimiento personal y profesional.	1. Ofrecer como valor agregado apoyo trimestral en capacitaciones técnicas y/o administrativas a todo el personal. 2. Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional ofreciendo la empresa incentivos y apoyo económico y de tiempo. (ver condiciones y restricciones)	6 meses a partir del mes de Julio de 2016.	Gerencia, Recursos Humanos y Coordinadores de departamentos Socios	\$ 250.000 Trimestrales \$ 500.000 semestrales por funcionario

Tabla 61. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Participación	Mantener una buena comunicación entre los directivos y empleados con el propósito de conocer sus aportes para el mejoramiento continuo	Lograr el fortalecimiento de la comunicación entre directivos y empleados	1. Realizar reuniones periódicas donde cada uno de los empleados notifique cuales son las falencias en su lugar de trabajo y las posibles soluciones con el objetivo de tener en cuenta su participación 2. Realizar una vez a la semana punto de encuentro con todo el personal para informar posibles decisiones a tomar.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Coordinadores de departamentos y Recursos Humanos	Ninguno
	Holismo y Sinergia	Crear ambientes de trabajo mutuo, respetuoso y de crecimiento general para todo el equipo y la empresa.	Crear y fortalecer constantemente el sentido de pertenencia y trabajo en equipo para el crecimiento personal, profesional y de compromiso para con la organización.	1. Ofrecer capacitaciones constantes a todo el personal con el fin de fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos	Ninguno

Tabla 62. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	Celebración y ceremonias. Grupos informales y uso del tiempo libre.	Fomentar las celebraciones y actividades informales con el fin de contribuir con una cultura y clima gratificante	Brindar los espacios y facilidades de integración	Promover por el área de Recursos Humanos actividades deportivas	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos	\$ 100.000/mes
	Valores y Subculturas	El respeto, amabilidad, honestidad, responsabilidad y demás valores fortalecen el crecimiento del equipo de trabajo y de la organización para beneficio propio y mantiene un ambiente de respeto y cordialidad en toda la organización.	La importancia de cultivar y promover valores en la organización es de vital importancia para el crecimiento social, cultural, profesional y laboral.	1. Proponer constantemente en enfatizar la calidez humana, el logro y la orientación al futuro para garantizar el crecimiento mutuo para el bienestar social y empresarial.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos Humanos	Papelería. \$ 50.000/mes

Tabla 63. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
ESTILO DE DIRECCION	Liderazgo y Toma de Decisiones	Fortalecer aún más la percepción que los empleados tienen sobre el liderazgo y toma de decisiones de los superiores	Tener en cuenta a todo el personal de forma periódica con el fin de	1. Que en los escenarios de reuniones es importante aprovechar para darles la oportunidad de que opinen y manifiesten sus inquietudes, sugerencias o requerimientos.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Socios, Coordinadores de departamentos y Recursos Humanos	Refrigerios \$ 120.000
			socializarles los proyectos y el crecimiento organizacional de la empresa; esto con el fin de que ellos se sientan importantes en el crecimiento ya que ellos son parte esencial de dicho crecimiento y a su vez aporte ideas positivas de mejora.	2. Crear un modelo de generación de lluvia de ideas y mejoramiento para darles la palabra para que participen y expongan sus opiniones y se sientan que son promotores del mejoramiento de la empresa ya que ellos son materia clave para el mejoramiento continuo.			
				3. Realizar reuniones mensuales o quincenales con todo el personal para informar sobre el estado de los diferentes proyectos en ejecución.			

Tabla 64. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
RELACIONES SOLCIALES	Calidad de servicio al cliente interno	Garantizar que los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización se realicen bajo las condiciones estipuladas en los procedimientos, normas y protocolos.	Direccionamiento eficiente con actividades de fortalecimiento	1. Garantizar que se desarrollen los respectivos informes de servicio para cada una de los departamentos de la organización (O&M, proyectos, financiero, HSEQ, compras, recursos humanos, etc), especificando novedades e imprevistos, servicio no conforme, acciones de mejoras.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Todas los departamentos de la organización	Ninguno
	Comunicación y Retroalimentación	Garantizar por cada uno de los departamentos de la organización que el personal esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	Asegurar de manera óptima, eficiente y asertiva los canales estratégicos de comunicación	1. Fortalecer a un más la comunicación interna por medio de herramientas (cartelera, plegables, u otros medios de comunicación), en el que se informe de	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Personal Directivo	Dependiendo del tipo de comunicación \$ 50.000/mes

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
				aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.		Personal Directivo	Dependiendo del tipo de comunicación \$ 50.000/mes
				2. Fortalecer el uso del buzón de sugerencia para que el personal plasme y/o proponga sus comentarios, sugerencias positivas o negativas de manera anónima.		Recursos Humanos	Ya existe

Tabla 65. Plan de Mejoramiento Clima Organizacional de Freez Ingenierías Ltda.

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	Libertad de expresión Y Relaciones interpersonales.	Retomar los programas de actividades recreativas y deportivas; brindando espacios de integración para todos los colaboradores de FREEZ INGENIERIAS LTDA.	Garantizar el mejoramiento de un ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores.	1. Continuar generando espacios de recreación como actividades deportivas tales como futbol, voleibol, entre otras. 2. Seguir consolidando día a día junto con los empleados las actividades a realizar para cada año tales como festejos de amor y amistad, San Pedro, día del trabajo, fin de año, entre otras actividades propias de la organización.	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Gerencia, Recursos Humanos y Coordinadores de Departamentos	Por definir de acuerdo a la actividad a desarrollar

AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
	Conflictos de intereses	Brindar los mecanismos y herramientas necesarias para facilitar el dialogo y solución de inconvenientes interpersonales.	Crear espacios y programas que contribuyan con la solución de conflictos dentro de la organización	<p>1. Crear y establecer los medios necesarios para garantizar la mejor comunicación de todo el personal que quieran reportar un conflicto.</p> <p>2. Crear un comité interdisciplinario formado por profesionales y empleados de la misma organización para la solución y buen manejo de los conflictos internos y externos que conlleve al mejoramiento interpersonal y mejoramiento continuo de la organización.</p>	6 meses a partir del mes de Julio de 2016	Recursos humanos	\$ 50.000/mes

Conclusiones

Una vez realizado el estudio podemos concluir que en términos generales la percepción de los empleados que fueron encuestados de la empresa Freez Ingeniería Ltda., el clima organizacional de la empresa tuvo una calificación cualitativa de bueno, ya que el promedio del total de las 25 dimensiones fue de 8,3 puntos de 10 posibles.

Partiendo del análisis obtenido del instrumento nos permitió analizar y tener una visión clara sobre sus debilidades y fortalezas, y partiendo de lo mencionado anteriormente se plantea mejorar las acciones mediante el plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto.

Según el análisis concluimos que se debe tener más en cuenta al personal a la hora de tomar decisiones en su entorno de trabajo, como también se refleja el desacuerdo en cuanto al pago salarial ya que manifiestan que se encuentra por debajo del mercado laboral, de la misma manera expresan la inconformidad por falta de integración de todos los empleados y del gerente, al igual que se tengan en cuenta las celebraciones de fechas importantes, de la misma manera comporten el inconformismo por falta de apoyo y flexibilidad de los horarios para la superación tanto personal como profesional y así poder brindar estos nuevos y adquiridos conocimientos a la empresa.

Bibliografía

DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administrativas. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 2002

Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas: USB.

Del clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización. Mónica García Solarte. Profesora Asistente Universidad del Valle. Ing. Industrial, Magister en Administración y Master of Management

DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Bogotá: Legis, 1991

Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Anexo

Instrumento Sobre Medición Del Clima Organizacional

PRESENTACIÓN. El entrevistador debe presentarse e indicar al entrevistado que se trata de una investigación académica y que los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.* Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la

empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,

- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos

Otras causas ¿Cuáles?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuales?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuales?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.

- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas Cuales?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuales?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuales?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, *Freez Ingeniería Ltda* estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, *Freez Ingeniería Ltda* carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuales?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuales?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuales?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores

- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuales?

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda*, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, **Freez Ingeniería Ltda** también lo hagan
- f) La situación económica de la empresa, **Freez Ingeniería Ltda** no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

i) Otras causas Cuales?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, **Freez Ingeniería Ltda**, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**, no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales?

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, le interesa parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuales?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, **Freez Ingeniería Ltda** contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
 - b) La empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**, no fomenta ese tipo de actividades.
 - c) La empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**, prohíbe ese tipo de actividades.
 - d) La empresa, **Freez Ingeniería Ltda.**, no posee los medios económicos para realizarlas.
 - e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
 - f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
 - g) Otras causas Cuales?
-

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

24. VALORES

24.1 ¿Existe en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda.*, una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
 - b) En la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* prima la impersonalidad.
 - c) No son abiertos al cambio.
 - d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
 - e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
 - f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
 - g) No comparten una visión futurista.
 - h) Otras causas Cuales?
-

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS Y MULTICULTURALISMO

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, *Freez Ingeniería Ltda* existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuales?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

