



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA: INGENIERIA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS HUMANOS

TEMA:

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y CREACIÓN DE MECANISMOS DE
MEJORA PARA SAMPER HEAD HUNTING, 2014.

AUTORA: Gloria Alexandra Procel Ayala

DIRECTOR: Ing. Héctor López

Quito - Ecuador

Marzo 2015

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas e hija por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Héctor López, por su apoyo, dedicación ofrecida en este trabajo; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 El Problema de Investigación.	1
1.1.1. Problema a Investigar.	1
1.1.2. Objeto de Estudio Teórico.	1
1.1.3. Objeto de Estudio Práctico.	1
1.1.4. Planteamiento del Problema.	1
1.1.5. Formulación del Problema.	2
1.1.6. Sistematización del Problema.	2
1.1.7. Objetivo General.	2
1.1.8. Objetivos Específicos.	3
1.1.9. Justificaciones.	3

1.2. Marco Referencial.....	4
1.2.1. Marco Teórico.....	4
1.2.1.1. Clima Laboral.	4
1.2.1.2. Importancia del Clima Laboral.	4
1.2.1.3. Características del Clima Organizacional.	5
1.2.1.4. Factores del clima laboral que afectan la productividad.....	6
1.2.2. Marco Conceptual.....	7
CAPITULO II.....	8
MÉTODO.....	8
2.1. Metodología General.	8
2.1.1. Nivel de Estudio.....	8
2.1.2. Modalidad de Investigación.....	8
2.1.3. Método.....	8
2.1.4 Población y Muestra.	9
2.1.5. Selección de Instrumentos de Investigación.....	9
2.1.6. Procesamiento de Datos.....	9
2.2. Metodología Específica.	10
2.2.1 Metodología de Recursos Humanos.	10
CAPITULO III.....	11
RESULTADOS.....	11
3.1. Recolección y Tratamiento de Datos.	11
3.1.1. Diseño de la encuesta.....	11
3.1.2. Recolección y Tratamiento de Datos.	11

3.2 Sub dimensiones.	12
3.3. Presentación y Análisis de Resultados.....	14
3.4. Contribución Porcentual De Las Dimensiones De Clima Laboral.	14
3.5. Índice Del Clima Laboral.....	15
3.6. Dimensiones Del Clima Laboral.....	15
3.7. Análisis de Dimensiones Y Sub dimensiones.....	17
3.7.1. Sentido de identidad y orgullo con la compañía.....	17
3.7.2 Reto y desarrollo profesional.	18
3.7.3 Ambiente de trabajo.....	19
3.7.4 Mejoramiento continuo.....	20
3.8. Análisis de Sub dimensiones y variables.....	22
3.8.1. Sentido de identidad y orgullo con la compañía.....	22
3.8.1.1. Claridad de propósito.....	22
3.8.1.2. Identificación y compromiso con la compañía.	23
3.8.1.3. Vitalidad organizacional.	24
3.8.2. Reto y desarrollo profesional.	25
3.8.2.1. Desarrollo y motivación del recurso humano.	25
3.8.3. Ambiente de trabajo.....	27
3.8.3.1. Trabajo en equipo y relaciones internas.	27
3.8.3.2. Estilo de dirección del jefe inmediato.....	27
3.8.3.3. Comunicación.	28
3.8.3.4. Condiciones de trabajo.....	29
3.8.4. Mejoramiento Continuo.....	31

3.8.4.1. Orientación a mejorar.	31
3.8.4.2. Identificación y cumplimiento de normas.....	32
3.8.5. Análisis del Clima Laboral General.....	34
3.8.5.1. Índice Del Clima Laboral Por Género.	34
3.8.5.2 Del Clima Laboral Por Nivel De Formación Alcanzada.	35
3.8.5.3 El Clima Laboral Por Antigüedad En La Empresa.	36
3.8.5.4 Índice Del Clima Laboral Por Área A La Que Pertenece.....	37
3.8.5.5 Dimensiones Del Clima Laboral Por Edad.....	38
3.8.5.6 Dimensiones Del Clima Laboral Por Género	39
3.8.5.7 Dimensiones Del Clima Laboral Por Edad.....	40
3.8.5.8 Dimensiones Del Clima Laboral Por Nivel De Formación Alcanzada	42
3.8.5.9 Dimensiones Del Clima Laboral Por Antigüedad En La Empresa.....	44
3.8.5.10 Dimensiones Del Clima Laboral Por Área A La Que Pertenece	46
3.9 Resultados: Diagnóstico de Situación.....	48
3.9.1 Aspectos a reforzar:	48
3.9.2 Aspectos prioritarios:	48
3.10. Presentación y análisis de resultados.	49
3.10.1. Propuesta de mecanismos de mejora de clima laboral de samper Head Hunting.	49
3.10.1.1 Objetivos	49
3.10.1.2 Importancia de la propuesta de mejora del Clima Laboral	49
3.10.1.3 Estrategias para mejorar el clima en Samper Head Hunting.	50
CAPÍTULO IV.....	60

DISCUSIÓN	60
4.1. Conclusiones	60
4.2. Recomendaciones.	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	63
Anexos 1 Encuesta de Clima Samper	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de la población según el género	9
Tabla 2 Sentido de identidad y orgullo con la compañía	12
Tabla 3 Reto y desarrollo profesional.....	13
Tabla 4 Ambiente de trabajo	13
Tabla 5 Mejoramiento continuo	13
Tabla 6 Clasificación Cualitativa De Resultados	14
Tabla 7 Índice del clima laboral	15
Tabla 8 Dimensiones del clima laboral	16
Tabla 9 Sentido de identidad y orgullo con la compañía	17
Tabla 10 Reto y desarrollo profesional.....	18
Tabla 11 Ambiente de trabajo	19
Tabla 12 Mejoramiento continuo	20
Tabla 13 Claridad de propósito	22
Tabla 14 Identificación y compromiso con la compañía.....	23
Tabla 15 Vitalidad organizacional.....	24
Tabla 16 Desarrollo y motivación del recurso humano.....	25
Tabla 17 Trabajo en equipo y relaciones internas	27
Tabla 18 Estilo de dirección del jefe inmediato	27
Tabla 19 Comunicación.....	28
Tabla 20 Condiciones de trabajo	29
Tabla 21 Orientación a mejorar	31

Tabla 22 Identificación y cumplimiento de normas	32
Tabla 23 Índice del clima laboral por género	34
Tabla 24 Índice del clima laboral por nivel de formación alcanzada	35
Tabla 25 Índice del clima laboral por antigüedad en la empresa	36
Tabla 26 Índice del clima laboral por área a la que pertenece	37
Tabla 27 Dimensiones del clima laboral por edad	38
Tabla 28 Dimensiones del clima laboral por género	39
Tabla 29 Dimensiones del clima laboral por edad	40
Tabla 30 Dimensiones del clima laboral por nivel de formación alcanzada	42
Tabla 31 Dimensiones del clima laboral por antigüedad en la empresa	44
Tabla 32 Dimensiones del clima laboral por área a la que pertenece.....	46
Tabla 33 Descriptores de la prioridad.....	50
Tabla 34 Mejoramiento Continuo.....	51
Tabla 35 Presupuesto mejoramiento continuo	57
Tabla 36 Presupuesto reto profesional.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Metodología.....	10
Gráfico 2 Porcentajes de las dimensiones de Clima Laboral	15
Gráfico 3 Dimensiones del clima laboral	16
Gráfico 4 Sentido de identidad y orgullo con la compañía	17
Gráfico 5 Reto y desarrollo profesional	19
Gráfico 6 Ambiente de trabajo	20
Gráfico 7 Mejoramiento continuo	21
Gráfico 8 Claridad de propósito	22
Gráfico 9 Identificación y compromiso con la compañía.....	24
Gráfico 10 Vitalidad organizacional.....	25
Gráfico 11 Desarrollo y motivación del recurso humano.....	26
Gráfico 12 Comunicación.....	29
Gráfico 13 Condiciones de trabajo	30
Gráfico 14 Orientación a Mejorar	31
Gráfico 15 Índice del clima laboral por género	34
Gráfico 16 Índice del clima laboral por nivel de formación alcanzada.....	35
Gráfico 17 Índice del clima laboral por antigüedad en la empresa	36
Gráfico 18 Índice del clima laboral por área a la que pertenece	37
Gráfico 19 Dimensiones del Clima Labora por Edad.....	38

RESUMEN

El presente trabajo, lleva como título " Evaluación Del Clima Laboral Y Creación De Mecanismos De Mejora Para Samper Head Hunting", el cual tiene por objetivo el establecer mecanismos de mejora para el clima laboral de Samper Head Hunting. Con este fin se aplicó una encuesta de clima laboral a la totalidad de la población, su desarrollo se llevó bajo un enfoque de estudio Correlacional ya que nos permitirá plantear una posible explicación del problema así mismo se utilizará el nivel explicativo con la finalidad de poder tomar en cuenta las variables del problema planteado.

Se estableció como instrumento de medición un cuestionario en el que consta de cuatro variables y sub-variables, el mismo que está conformado por 57 preguntas distribuidas en las variables de: Sentido de Identidad y Orgullo de la Compañía, reto y desarrollo profesional, ambiente de trabajo y mejoramiento continuo.

Encontramos que el clima laboral está en un nivel **DESARROLLABLE**, basado en los resultados se generó una propuesta de mejora para cada una de las variables mencionadas.

Palabras claves: clima laboral, mecanismos de mejora, identidad y orgullo, reto y desarrollo profesional, ambiente de trabajo y mejoramiento continuo.

ABSTRACT

This work is entitled "Employee Satisfaction Evaluation Mechanisms and Creation To Improve Samper Head Hunting", which aims to establish mechanisms to improve the working environment of Samper Head Hunting. For that purpose a working environment survey the entire population, its development was a focus of correlational study as it will enable us to propose a possible explanation of the problem so does the explanatory level is used in order to be able to take was applied into account the variables of the problem.

A questionnaire consisting of four variables and sub-variables was established as a measurement instrument, the same is made up of 57 questions distributed variables: Sense of Identity and Pride of the Company, challenging and professional development, environment work and continuous improvement.

We found that the work environment is in a developable level; based on the results a proposal for improvement for each of these variables was generated.

Keywords: work environment, enhancement mechanisms, identity and pride, challenge and career development, work environment and continuous improvement.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 El Problema de Investigación.

1.1.1. Problema a Investigar.

El inadecuado clima laboral en la empresa Samper Head Hunting según resultados de un estudio correlacional; es una consecuencia de la carga laboral y la inexistencia de mecanismos de mejora del mismo.

1.1.2. Objeto de Estudio Teórico.

Clima laboral.

1.1.3. Objeto de Estudio Práctico.

Samper Head Hunting.

1.1.4. Planteamiento del Problema.

SAMPER HEAD HUNTING, (Hunting) es una compañía que brinda servicios de consultoría en la gestión de talento humano, dedicada a evaluar y reclutar líderes de negocios con trayectorias sobresalientes que crearán ventajas competitivas y resultados palpables para todos sus clientes, para lo cual cuenta con varias oficinas, no solo en el Ecuador, si no en varios países de Latinoamérica (Colombia, Perú, Panamá y Chile).

Ante un mundo de competencia global Samper Head Hunting necesita buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado competitivo, es por ello que se necesita tener un personal motivado y capacitado, para lograr obtener este resultado se debe analizar la situación interna de clima laboral en todos sus niveles, mediante un diagnostico que nos muestre los problemas existentes y facilite detectar áreas de mejora.

Actualmente el giro de negocio de Samper Head Hunting habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto y máxima productividad, lo que en

ocasiones acarrea una serie de problemas relacionados a su clima laboral, como consecuencia de la carga de trabajo, provocando rotación sobre todo en la posición de trainee y junior ya que tienen mayor carga operativa, lo que demanda tiempo personal y horas extras de trabajo, el mismo que se determinó mediante el estudio correlacional.

Con la aplicación del estudio de clima laboral, podemos analizar cuáles son los factores más críticos que inciden en el funcionamiento interno de Samper Head Hunting, con la finalidad de generar planes de acción que permitan establecer mecanismo de mejora en el entorno laboral y retener al personal.

1.1.5. Formulación del Problema.

¿Cómo Realizar La Evaluación Del Clima Laboral Y Que Mecanismos De Mejora Se Podrán Utilizar Para La Empresa Samper Head Hunting 2014?

1.1.6. Sistematización del Problema.

La investigación se enmarco en las siguientes interrogantes, mismas que permitieron orientar el estudio hacia los objetivos propuestos:

1. ¿Qué factores se deberá analizar en el proceso de evaluación para conocer el estado actual del clima organizacional de la empresa?
2. ¿De qué manera los factores determinados en la evaluación del clima organizacional, afectan al desempeño laboral de los trabajadores de Samper Head Hunting?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de mejora que podría emplear Samper Head Huntig para conseguir un adecuado clima laboral?

1.1.7. Objetivo General.

Evaluar el clima laboral y establecer mecanismos de mejora que respondan a los resultados del estudio.

1.1.8. Objetivos Específicos.

- Identificar los principales factores que deben ser tomados en cuenta en la evaluación del clima laboral en Samper Head Hunting.
- Establecer como los factores determinados en la evaluación del clima organizacional, afectan al desempeño laboral de los trabajadores de Samper Head Hunting.
- Proponer mecanismos de mejora que se podría emplear en Samper Head Hunting para conseguir un adecuado clima laboral.

1.1.9. Justificaciones.

Con la presente investigación se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en las relaciones obrero-patronales, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

Debido a la situación presentada en la formulación del problema en relación al clima organizacional y sus factores, existe dos aspectos fundamentales: primero, realizar un diagnóstico que nos permita evaluar la situación real de la empresa objeto de nuestro estudio; y segundo, establecer un modelo a seguir para mejorar la situación del clima organizacional. Según los antecedentes de la organización, anteriormente la empresa Samper Head Hunting realizaba actividades que motivaban a sus empleados y los mantenía unidos (en materia de cooperación), pero con el tiempo y con la constante rotación de Gerencias, se perdió esta costumbre, lo cual afectó el clima organizacional. Los directivos de la empresa están preocupados por la desmotivación de sus colaboradores.

Los beneficiarios directos e indirectos del estudio son los colaboradores, dueños y clientes por cuanto se puede indicar que el clima laboral incide en el desempeño y los resultados empresariales, así como en la percepción de los clientes respecto al servicio que

reciben, teniendo coherencia en lo que Samper Head Hunting Oferta vs lo que internamente tiene.

1.2. Marco Referencial.

1.2.1. Marco Teórico.

1.2.1.1. Clima Laboral.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

1.2.1.2. Importancia del Clima Laboral.

Según Luc Brunet para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el recurso humano ya que poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.2.1.3. Características del Clima Organizacional.

Según Tinger & Litwin hay características importantes de Clima Laboral como:

- 1- Estructura:** Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc...) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.
- 2- Facultamiento (empowerment):** Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3- Recompensa:** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4- Desafío:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5- Relaciones:** Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- 6- **Cooperación:** Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 7- **Estándares:** Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- 8- **Conflictos:** Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9- **Identidad:** Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.2.1.4. Factores del clima laboral que afectan la productividad.

Existen factores internos y externos al clima laboral de una organización que afectan a su productividad. Como argumenta URBINA García, Carlos Cesar (2005:01) estos factores son:

Factores internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente

1.2.2. Marco Conceptual.

Clima Laboral.- Según Forehand Y Von Gilmer ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Administración.- Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. Chiavenato, I., (2004, pág. 10).

Desarrollo Organizacional.- Según Beckhard, E., 1969 El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Comportamiento Organizacional.- Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999)..

Liderazgo.- "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" Chiavenato, I., (1993)

Liderazgo Participativo.- Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre

muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Marín, (2002).

CAPITULO II

MÉTODO

2.1. Metodología General.

2.1.1. Nivel de Estudio.

Se eligió el nivel de estudio Correlacional ya que nos permitirá plantear una posible explicación del problema así mismo se utilizará el nivel Explicativo con la finalidad de poder tomar en cuenta las variables del problema planteado.

2.1.2. Modalidad de Investigación.

Las modalidades empleadas en el estudio es la modalidad de Campo porque la recolección de información que sirvió como diagnóstico nos permitirá obtener datos concretos del lugar de investigación así mismo se toma en cuenta la Modalidad de Proyecto de Desarrollo ya que la información obtenida en la investigación sirvió como base para generar las propuestas de mejora.

La información que se ha desarrollado tiene carácter cualitativo para aquellos textos que están basados en información bibliográfica basada en definiciones y principios teóricos. De igual forma presenta textos con orientación cuantitativa dado que se ha procedido a procesar información estadística, como es el caso de los resultados de las encuestas.

2.1.3. Método.

El método a utilizar será el Inductivo – Deductivo porque nos permitirá tener un conocimiento real de la situación actual y así buscar una solución al problema, mediante la implementación de mecanismos de mejora.

2.1.4 Población y Muestra.

Se tomó como muestra la totalidad de la población considerando su tamaño y la necesidad de tener un enfoque global de la empresa SAMPER HEAD HUNTING en cuanto a su clima laboral y los aspectos que pueden provocar alteraciones en el desempeño de sus colaboradores. Para ello es importante tomar en cuenta la distribución de su población, misma que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Distribución de la población según el género.

GÉNERO		
Género	Población	Porcentaje %
Hombre	31	29.0
Mujer	76	71.0
Total	107	100.0

Fuente: Datos Samper Head Hunting.

Elaborado por: Alexandra Procel.

2.1.5. Selección de Instrumentos de Investigación.

Los Instrumentos de investigación que se emplearon fueron el de observación porque nos proporciona un examen sensorial del objeto estudiado y la encuesta porque nos permite realizar preguntas previamente validadas las cuales se aplicarán a la población con la finalidad de obtener información actualizada de parte de los colaboradores de Samper Head Hunting. Para el efecto se diseña un formulario de 57 preguntas de tipo cerradas.

2.1.6. Procesamiento de Datos.

Se realizó un procesamiento de datos en un sistema propio de SAMPER HEAD HUNTING que permitió generar resultados claros y concretos que permitieron evaluar el cumplimiento de la aplicación de la encuesta.

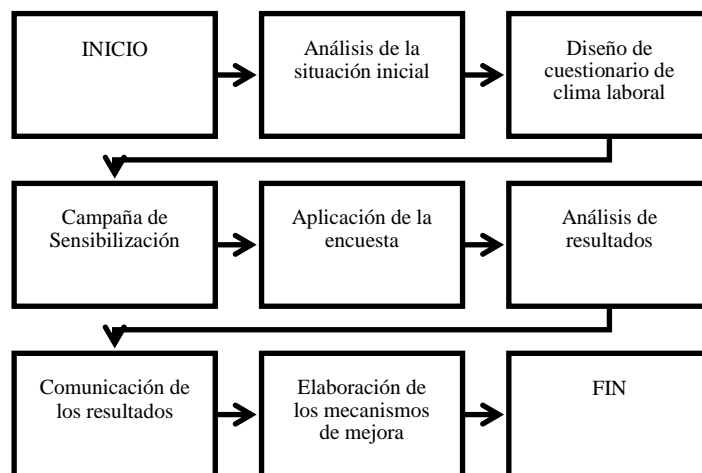
2.2. Metodología Específica.

2.2.1 Metodología de Recursos Humanos.

La metodología empleada en el presente estudio tiene relación con la información recabada en cuanto al diagnóstico y análisis del clima laboral en una organización, según los siguientes puntos

1. Análisis de la situación inicial tomando en cuenta los factores en los que incide la rotación de personal.
2. Diseño del cuestionario de preguntas.
3. Campaña de Sensibilización donde se dé a conocer en que consiste la aplicación de la encuesta de clima laboral.
4. Aplicación respectiva de la encuesta mediante grupos
5. Análisis de los resultados mediante un sistema tabulador de resultados
6. Comunicación de los resultados a las respectivas gerencias mediante un informe detallado.
7. Elaboración de los mecanismos de mejora con el objetivo de regenerar los aspectos críticos arrojados por el Estudio del Clima Organizacional.

Gráfico 1 Metodología.



Elaborado por: Alexandra Procel.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Recolección y Tratamiento de Datos.

3.1.1. Diseño de la encuesta.

La encuesta fue diseñada en fase a identificar aquellos aspectos que son los causantes de la problemática de Samper Head Hunting a la cual se ha referenciado en el presente trabajo de investigación, en donde, se ha identificado dimensiones que abarcan distintas sub dimensiones y de las cuales se desprenden variables del clima a ser evaluados.

Las dimensiones responden al agrupamiento de elementos que engloban aspectos de edad, género, educación de la problemática, a su vez las sub dimensiones contemplan las percepciones de cada uno de los colaboradores respecto a la rotación de personal, plan de carrera, capacitación, estabilidad laboral etc.

En cuanto a las variables, estas buscan respuestas a la problemática que enfoca una sub dimensión y que responden a su vez a la necesidad empresarial establecida como dimensión.

La segmentación propuesta para la identificación del clima laboral de Samper Head Hunting en base a los criterios antes descritos se evidencia en la encuesta (Ver anexo 1).

Otros elementos que se consideraron en el diseño de la encuesta de clima para Samper Head Hunting son: edad, género, formación, antigüedad y área, considerando que estos aspectos pueden aportar a un mejor entendimiento de los datos por las características y particularidades que presenta su población.

3.1.2. Recolección y Tratamiento de Datos.

La misma que se efectuó con la toma de la encuesta física, posteriormente se procedió a tabular los valores obtenidos de la encuesta en una tabla de Excel.

La encuesta se encuentra estructurada con dimensiones y sub dimensiones, las mismas que se tomó en cuenta para la evaluación de clima laboral. La cual nos permitirá conocer los diversos aspectos en que la compañía se encuentra.

1. Identidad y Orgullo.
2. Reto Profesional.
3. Ambiente de Trabajo.
4. Mejora Continua.

3.2 Sub dimensiones.

La dimensión de Identidad y Orgullo nos permitirá conocer como los colaboradores se sienten respecto al trabajar en Samper Head Hunting y cuan orgullosos se sienten de pertenecer a la compañía así mismo dentro de la dimensión se cuenta con sub dimensiones descritas en la siguiente tabla.

Tabla 2 Sentido de identidad y orgullo con la compañía.

Dimensión Sentido de identidad y orgullo con la compañía
Sub dimensión
1.1. Claridad de propósito
1.2. Identificación y compromiso con la compañía
1.3. Vitalidad organizacional

Fuente: Datos Samper Head Hunting.

Elaborado por: Alexandra Procel.

La dimensión de Reto y desarrollo profesional nos ayuda a identificar si Samper Head Hunting cuenta con un plan de carrera interno que motive a sus colaboradores a pertenecer a la compañía.

Tabla 3 Reto y desarrollo profesional.

Dimensión Reto y desarrollo profesional
Sub Dimensión
2.1. Desarrollo y motivación del recurso humano

Fuente: Datos Samper Head Hunting.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Con la dimensión de ambiente y trabajo vamos a poder conocer las conductas y comportamientos de los colaboradores con la finalidad de poder identificar qué aspectos debe mejorar la compañía.

Tabla 4 Ambiente de trabajo.

Dimensión Ambiente de trabajo
Sub Dimensión
3.1. Trabajo en equipo y relaciones internas
3.2. Estilo de dirección del jefe inmediato
3.3. Comunicación
3.4. Condiciones de trabajo

Fuente: Datos Samper Head Hunting.
Elaborado por: Alexandra Procel.

La dimensión de mejoramiento continuo nos permitirá identificar con que eficacia y eficiencia se desempeñan los colaboradores de Samper Head Hunting.

Tabla 5 Mejoramiento continuo.

Dimensión Mejoramiento Continuo
Sub Dimensión
4.1. Orientación a mejorar
4.2. Identificación y cumplimiento de normas

Fuente: Datos Samper Head Hunting.
Elaborado por: Alexandra Procel.

3.3. Presentación y Análisis de Resultados.

El presente capítulo contiene los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta que se realizó en SAMPER HEAD HUNTING, esta fuente de información permitió realizar la medición, análisis y evaluación del ambiente laboral así como el planteamiento de mecanismos de mejora.

La encuesta aplicada a los colaboradores de SAMPER HEAD HUNTING, permitió conocer su percepción sobre el clima de la empresa y su entorno de trabajo, para lo cual se estableció la siguiente clasificación de los resultados, con la finalidad de facilitar su análisis, entendimiento y alinearnos con las necesidades organizacionales, dicha clasificación se representa en la siguiente tabla:

Tabla 6 Clasificación Cualitativa De Resultados.

Índice	Equivalencia Cualitativa	Criterio aplicado
(9-10)	Fortaleza	El grado de incidencia para mantener un clima laboral que satisfaga a todos los colaboradores de la compañía es significativo.
(7-8)	Desarrollable	El grado de incidencia para mantener un clima laboral que satisfaga a todos los colaboradores de la compañía es aceptable y susceptible a convertirse en fortalezas.
(5-6)	Debilidad Media	El grado de incidencia negativa para mantener un clima laboral que satisfaga a todos los colaboradores de la compañía es moderado.
(0-4)	Debilidad	El grado de incidencia negativa para mantener un clima laboral que satisfaga a todos los colaboradores de la compañía es significativo.

Fuente: Datos Samper Head Hunting.

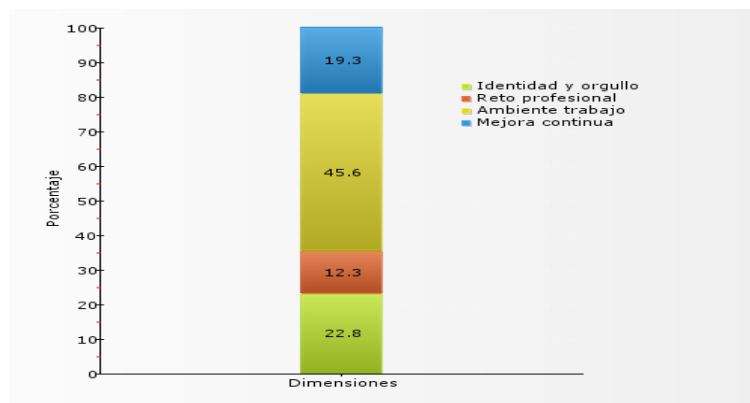
Elaborado por: Alexandra Procel.

3.4. Contribución Porcentual De Las Dimensiones De Clima Laboral.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 107 personas encuestadas, el 45.6% manifiesta que cuentan con un buen clima laboral debido a que se cuenta fortalecido el trabajo en equipo logrando tener un lugar idóneo para trabajar, el 19.3% indica se cumple con los reglamentos y procedimientos, el 12.3% manifiesta tener un reto

profesional y el 22,8% se siente identificado con Samper Head Hunting. Estos resultados demuestran que Samper Head Hunting debe establecer planes de carrera dentro de la organización con la finalidad de que los colaboradores sientan que cuentan con retos profesionales.

Gráfico 2 Porcentajes de las dimensiones de Clima Laboral.



Elaborado por: Sistema Samper Head Hunting.

3.5. Índice Del Clima Laboral.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a 107 personas de Samper Head Hunting se encuentra en un promedio de 7,6 que equivale a ser Desarrollable, esto quiere decir que la organización debe desarrollar planes de retención de personal los cuales sean atractivos para los colaboradores.

Tabla 7 Índice del clima laboral.

Índice General	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar
Índice Clima Laboral	107	7.6	Desarrollable	1.4

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

3.6. Dimensiones Del Clima Laboral.

Una vez tabuladas las respuestas y habiéndose obtenido datos particulares y el promedio de cada Dimensión, entonces se procede a visualizar los datos resumidos en una tabla de Excel, confrontándolos con la valoración general (promedio de todas las

dimensiones). En resumen la calificación general obtenida de las cuatro dimensiones evaluadas de la compañía, de acuerdo al criterio de los empleados, está dentro del rango de Desarrollable.

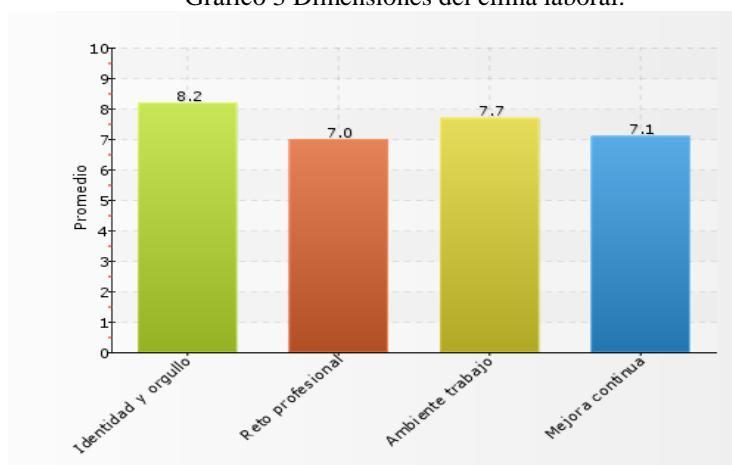
Tabla 8 Dimensiones del clima laboral.

Dimensiones	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por dimensión
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	107	8.2	Desarrollable	1.3
2.Reto y desarrollo profesional	107	7.0	Desarrollable	1.7
3.Ambiente de trabajo	107	7.7	Desarrollable	1.4
4.Mejoramiento continuo	107	7.1	Desarrollable	1.8

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 3 Dimensiones del clima laboral.



Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a 107 colaboradores que son la totalidad de la muestra, se pudo obtener los resultados de cada una de las dimensiones, demostrando que su porcentaje más alto es el de Sentido de Identidad y Orgullo demostrando con un porcentaje de 8,2% lo cual demuestran que se sienten identificados al pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización así mismo cabe mencionar que se obtuvo como resultado más bajo el de Reto y desarrollo con un porcentaje de 7,0% lo que ocasiona que los colaboradores busquen tener mayor crecimiento profesional implicando tener rotación de personal.

3.7. Análisis de Dimensiones Y Sub dimensiones.

3.7.1. Sentido de identidad y orgullo con la compañía.

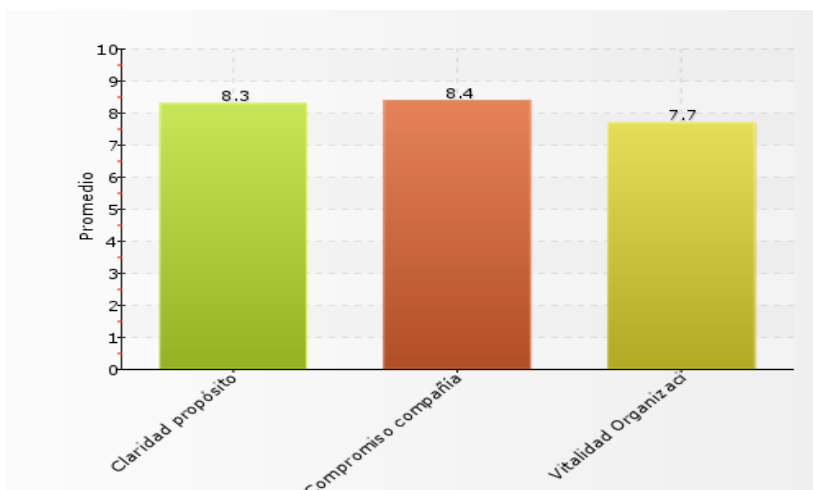
Tabla 9 Sentido de identidad y orgullo con la compañía.

Sub dimensiones	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
1.1. Claridad de propósito	107	8.3	Desarrollable	1.4
1.2. Identificación y compromiso con la compañía	107	8.4	Desarrollable	1.3
1.3. Vitalidad organizacional	107	7.7	Desarrollable	1.6

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 4 Sentido de identidad y orgullo con la compañía.



Fuente: Encuesta.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión de Sentido de identidad y Orgullo con la compañía se obtuvo como resultado que los colaboradores sienten una fuerte identificación y compromiso con la compañía ya que su porcentaje es de 8,4%. Esto se debe que a que los colaboradores se sienten identificados con los valores institucionales y sobre todo con el nombre de la compañía.

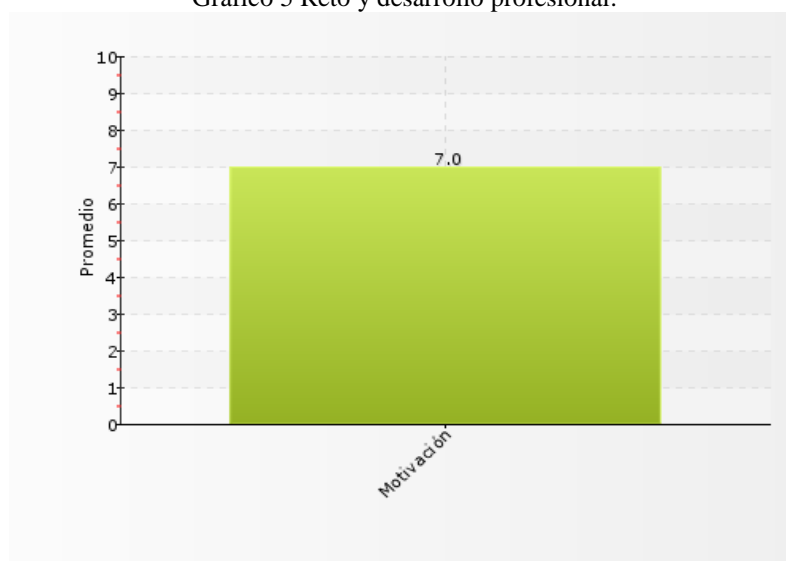
3.7.2 Reto y desarrollo profesional.

Tabla 10 Reto y desarrollo profesional.

Sub dimensión	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
2.1. Desarrollo y motivación del recurso humano	107	7.0	Desarrollable	1.7

Fuente: Encuesta.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 5 Reto y desarrollo profesional.



Fuente: Encuesta.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

Como resultado en la dimensión podemos ver que se encuentra en una equivalencia de DESARROLLABLE con un promedio de 7.0% sin embargo Samper Head Hunting debe trabajar en mecanismos motivacionales dentro de la organización como charlas motivacionales etc.

3.7.3 Ambiente de trabajo.

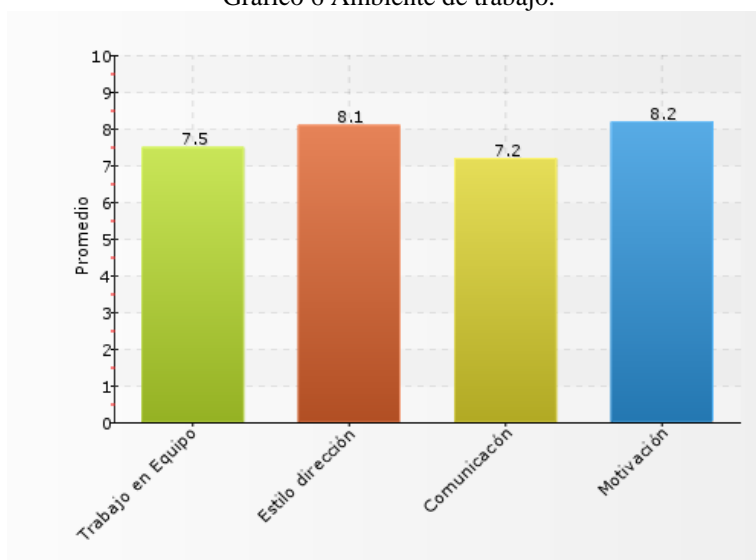
Tabla 11 Ambiente de trabajo.

Sub dimensión	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
3.1. Trabajo en equipo y relaciones internas	107	7.5	Desarrollable	1.6
3.2. Estilo de dirección del jefe inmediato	107	8.1	Desarrollable	1.5
3.3. Comunicación	107	7.2	Desarrollable	1.9
3.4. Condiciones de trabajo	107	8.2	Desarrollable	1.4

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 6 Ambiente de trabajo.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

Dentro de la sub dimensión que predomina en la dimensión de ambiente de trabajo en Samper Head Hunting de acuerdo a la encuesta de clima laboral teniendo como resultado más prevalente es la Motivación con un porcentaje de 8,2% y de acuerdo a la tabla de resultados está en un rango desarrollable.

3.7.4 Mejoramiento continuo

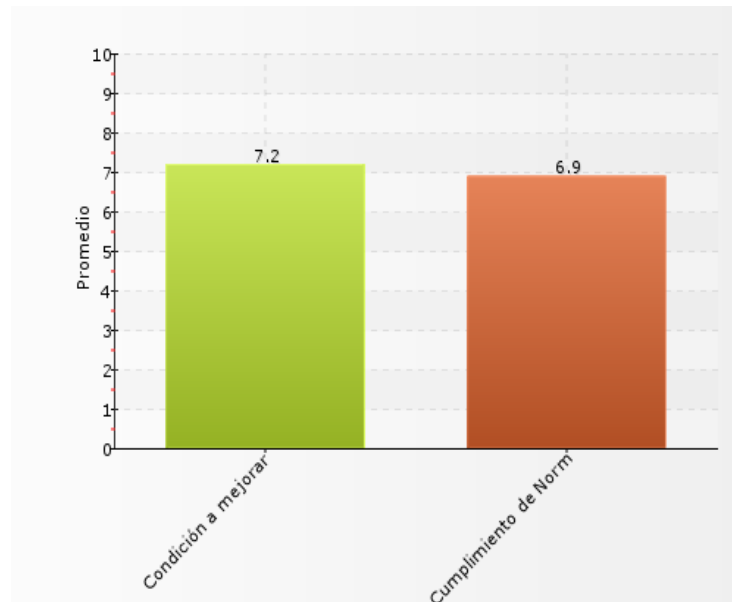
Tabla 12 Mejoramiento continuo.

Sub dimensiones	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
4.1. Orientación a mejorar	107	7.2	Desarrollable	1.7
4.2. Identificación y cumplimiento de normas	107	6.9	Debilidad Media	2.0

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 7 Mejoramiento continuo.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Procel

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la dimensión de mejoramiento continuo podemos observar que Samper Head Hunting tiene un porcentaje bajo en el cumplimiento de normas con un resultado de 6,9% teniendo una equivalencia de Debilidad Media, mientras que en orientación a mejorar se obtiene un resultado de 7,2% siendo desarrollable, esto nos indica que es una de las dimensiones en las que Samper Head Hunting tiene que trabajar.

3.8. Análisis de Sub dimensiones y variables.

3.8.1. Sentido de identidad y orgullo con la compañía.

3.8.1.1. Claridad de propósito.

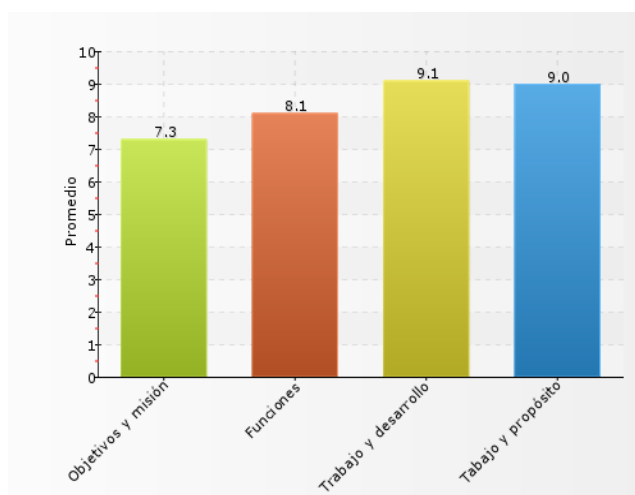
Tabla 13 Claridad de propósito.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
1. Conozco los objetivos y la misión de la corporación?	107	7.3	Desarrollable	2.8
2. Existe claridad en las funciones que desempeño?	107	8.1	Desarrollable	2.2
3. Aporto con mi trabajo al desarrollo de la corporación?	107	9.1	Fortaleza	1.2
4. Contribuye mi trabajo a los propósitos de la corporación?	107	9.0	Desarrollable	1.4

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 8 Claridad de propósito.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

En cuanto a la pregunta realizada ¿Aporto con mi trabajo al desarrollo de la corporación? Dentro de la sub dimensión de claridad y propósito obtuvimos un resultado de 9,1% demostrando que los colaboradores de Samper Head Hunting se encuentran comprometidos con la organización, sin embargo en la pregunta de ¿Conozco los objetivos y la misión de la corporación? Se obtuvo un resultado de 7,3% lo que demuestra que hay que reforzar al dar a conocer sobre los objetivos y misión de la organización.

3.8.1.2. Identificación y compromiso con la compañía.

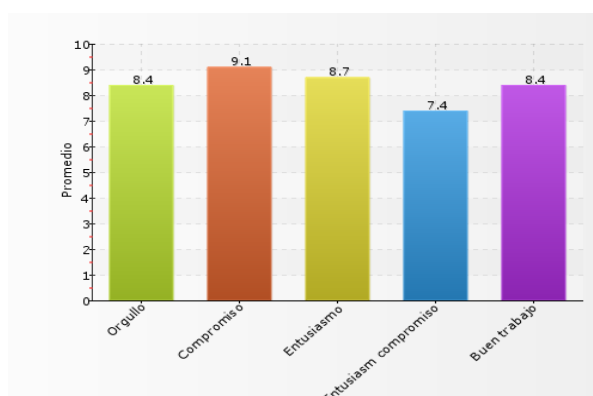
Tabla 14 Identificación y compromiso con la compañía.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
5. Me siento orgulloso de trabajar en mi corporación?	107	8.4	Desarrollable	1.6
6. Estoy comprometido con la corporación?	107	9.1	Fortaleza	1.5
7. Trabajo con entusiasmo?	107	8.7	Desarrollable	1.6
8. Existe un nivel de entusiasmo y compromiso entre mis compañeros?	107	7.4	Desarrollable	2.3
9. Considero que la corporación es un buen lugar para trabajar?	107	8.4	Desarrollable	1.5

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 9 Identificación y compromiso con la compañía.



Fuente: Encuesta Samper Head Hunting.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

Dentro de la sub dimensión Identificación y compromiso con la compañía se obtuvo como resultado el 9,1% en la pregunta ¿Estoy comprometido con la Organización? Lo cual demuestra que cuentan con un alto índice de colaboradores comprometidos con Samper Head Hunting.

3.8.1.3. Vitalidad organizacional.

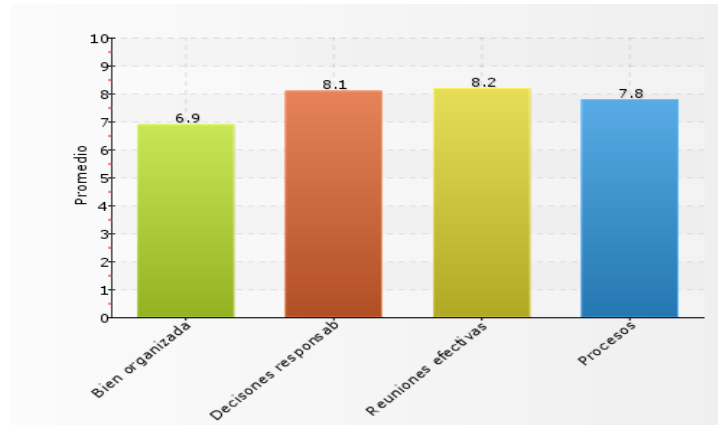
Tabla 15 Vitalidad organizacional.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
10. Considero que la corporación es una empresa bien organizada?	107	6.9	Debilidad Media	2.3
11. Considero que las decisiones de la corporación y/o de mi área se toman con responsabilidad?	107	8.1	Desarrollable	1.8
12. Creo que las reuniones de área son efectivas para la interacción y el intercambio de información?	107	8.2	Desarrollable	2.2
13. Mis procesos están bien estructurados?	107	7.8	Desarrollable	2.1

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 10 Vitalidad organizacional.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de las preguntas realizadas en la Sub-dimensión de Vitalidad Organizacional, la que mayor porcentaje obtuvo fue ¿Creo que las reuniones de área son efectivas para la interacción y el intercambio de información? Teniendo como resultado 8,2% considerando que las reuniones de trabajo son efectivas, sin embargo en la pregunta ¿Considero que la corporación es una empresa bien organizada? Obtuvo un porcentaje de 6,9% siendo una debilidad media y posible causal de la rotación dentro de la organización.

3.8.2. Reto y desarrollo profesional.

3.8.2.1. Desarrollo y motivación del recurso humano.

Tabla 16 Desarrollo y motivación del recurso humano.

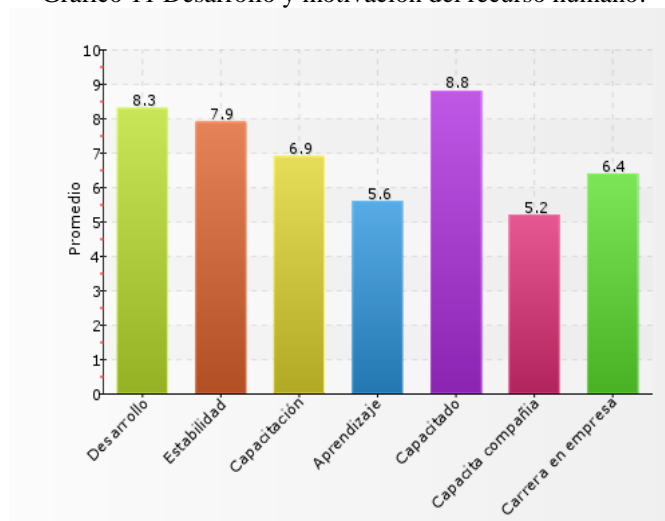
Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
14. Contribuye mi trabajo a mi desarrollo personal y profesional?	107	8.3	Desarrollable	1.9

15. Tengo confianza en la estabilidad de mi trabajo?	107	7.9	Desarrollable	2.1
16. Tengo facilidades para estudiar o capacitarme?	107	6.9	Debilidad Media	2.9
17. Existen espacios de aprendizaje dentro de la corporación?	107	5.6	Debilidad Media	3.0
18. Estoy capacitado para el trabajo que desempeño?	107	8.8	Desarrollable	1.5
19. Me capacita la compañía para mejorar el desempeño de mi trabajo?	107	5.2	Debilidad Media	3.0
20. Siento que puedo hacer carrera en la corporación?	107	6.4	Debilidad Media	3.0

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 11 Desarrollo y motivación del recurso humano.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a las preguntas obtenidas en la sub dimensión Desarrollo y Motivación del recurso humano se realizó la pregunta ¿Estoy capacitado para el trabajo que desempeño? Obteniendo como resultado 8,8% lo que indica que cada colaborador busca sus medios para estar capacitado mientras que en la pregunta ¿Me capacita la compañía para mejorar el desempeño de mi trabajo? La misma que obtuvo un resultado de 5,2% demostrando que no se cuenta con un plan de capacitación para los colaboradores de Samper Head Hunting. Lo que ocasiona tener un índice de rotación dentro de la compañía.

3.8.3. Ambiente de trabajo.

3.8.3.1. Trabajo en equipo y relaciones internas.

Tabla 17 Trabajo en equipo y relaciones internas.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
21. La empresa promueve primero a sus empleados antes de buscar aspirantes en el mercado laboral?	107	6.6	Debilidad Media	2.9
22. Aporto yo con ideas para mi desarrollo profesional y de los demás?	107	8.4	Desarrollable	1.7
23. En mi opinión las personas nuevas del equipo reciben una adecuada inducción y capacitación para desarrollar eficientemente su trabajo?	107	6.2	Debilidad Media	2.9
24. Existe compromiso y responsabilidad entre las personas de mi área?	107	8.3	Desarrollable	1.7
25. Trabajamos coordinadamente con otras áreas?	107	7.6	Desarrollable	2.1
26. Existe solidaridad y compromiso con otras áreas de la corporación?	107	7.6	Desarrollable	2.2
27. Se valora por igual el desempeño de todos los trabajadores?	107	6.6	Debilidad Media	2.8
28. Promuevo un ambiente de trabajo positivo y cordial?	107	9.1	Fortaleza	1.3
29. Existen actividades encaminadas a fortalecer las relaciones personales?	107	6.6	Debilidad Media	2.7

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

3.8.3.2. Estilo de dirección del jefe inmediato.

Tabla 18 Estilo de dirección del jefe inmediato.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
30. Aprendo a través del ejemplo que recibo de mi jefe?	107	7.8	Desarrollable	2.5
31. Genera mi jefe inmediato un buen ambiente de trabajo?	107	8.4	Desarrollable	1.9
32. Tengo apertura para aportar con ideas y soluciones?	107	8.1	Desarrollable	1.8
33. Recibo un trato amable y respetuoso?	107	8.8	Desarrollable	1.4
34. Recibo instrucciones oportunas y apropiadas para hacer mi trabajo?	107	7.7	Desarrollable	2.1
35. Se evalúa mi trabajo con objetividad?	107	7.6	Desarrollable	2.4
36. Se supervisa mi trabajo adecuadamente?	107	7.9	Desarrollable	2.3
37. Tengo apertura para formular preguntas y recibir respuestas?	107	8.3	Desarrollable	1.9

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

3.8.3.3. Comunicación.

Tabla 19 Comunicación.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
38. Tengo acceso para conversar con mis superiores?	107	8.5	Desarrollable	2.1

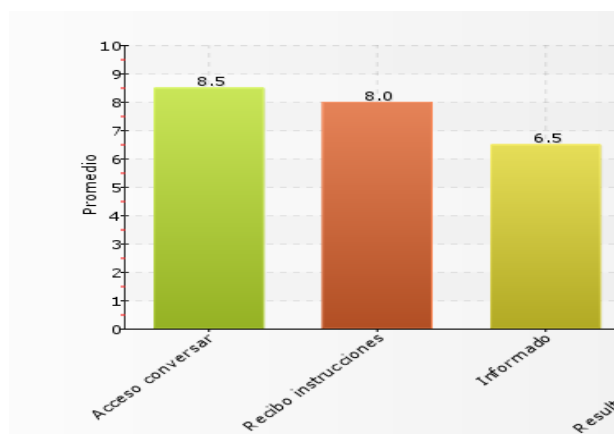
39. Recibo instrucciones claras sobre las expectativas de mi jefe?	107	8.0	Desarrollable	2.2
--	-----	-----	---------------	-----

40. Estoy adecuadamente informado sobre las actividades de la corporación?	107	6.5	Debilidad Media	2.7
--	-----	-----	-----------------	-----

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 12 Comunicación.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a las preguntas realizadas en la sub dimensión de comunicación, se observa que predomina la pregunta de ¿Estoy adecuadamente informado sobre las actividades de la corporación? En la que se obtuvo un resultado de 6,5% dando a conocer que los colaboradores sienten que no están totalmente informados sobre políticas y procedimientos internos por lo cual Samper Haed Hunting debe realizar campañas de información.

3.8.3.4. Condiciones de trabajo.

Tabla 20 Condiciones de trabajo.

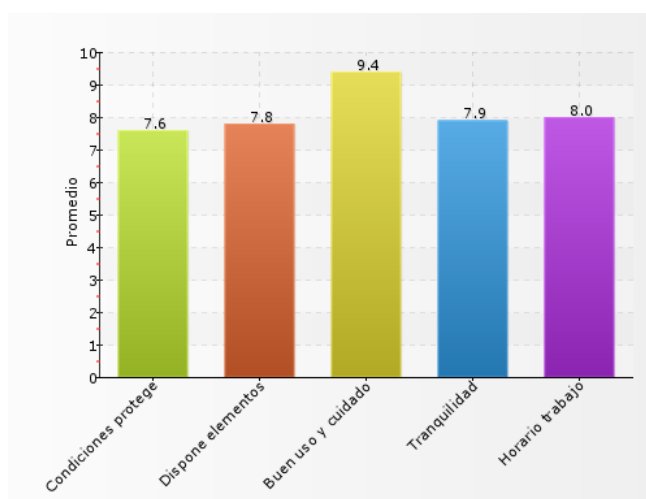
Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
42. Trabajo en condiciones que protegen mi salud y seguridad personal?	107	7.6	Desarrollable	2.6

43. Dispongo de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo?	107	7.8	Desarrollable	2.0
44. Hago buen uso y cuidó mis elementos de trabajo?	107	9.4	Fortaleza	0.9
45. Me siento tranquilo en las instalaciones de la compañía?	107	7.9	Desarrollable	2.1
46. Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo?	107	8.0	Desarrollable	2.4

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 13 Condiciones de trabajo.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sub dimensión de Condiciones de trabajo y en la pregunta realizada ¿Trabajo en condiciones que protegen mi salud y seguridad personal? Se obtuvo un resultado de 7,6% dando a conocer que Samper Head Hunting no cuenta con un plan de Seguridad Industrial, lo que puede ser un motivante para los colaboradores busquen otras opciones de trabajo.

3.8.4. Mejoramiento Continuo.

3.8.4.1. Orientación a mejorar.

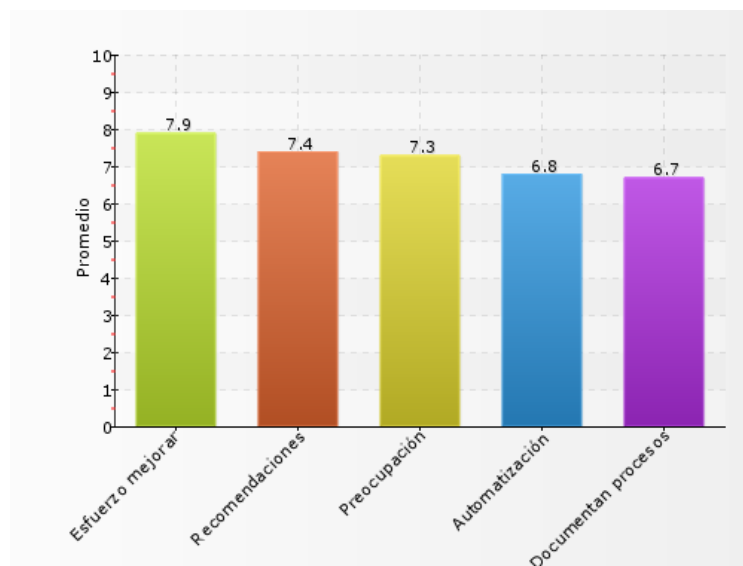
Tabla 21 Orientación a mejorar.

Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
47. Considero que la compañía se esfuerza en mejorar?	107	7.9	Desarrollable	2.0
48. Se toman en cuenta mis recomendaciones en cuanto al trabajo?	107	7.4	Desarrollable	2.3
49. Hay preocupación por mejorar procedimientos de trabajo?	107	7.3	Desarrollable	2.6
50. Existe automatización adecuada en los procesos de su área?	107	6.8	Debilidad Media	2.4
51. Se documentan los procesos y sus cambios?	107	6.7	Debilidad Media	2.6

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 14 Orientación a Mejorar.



Fuente: Encuesta.
Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sub dimensión Orientación a Mejorar se realizó la pregunta de ¿Se documentan los procesos y sus cambios? De esta pregunta se obtuvo un resultado de 6,7% encontrándose en una equivalencia de debilidad media, lo que denota que Samper tiene que trabajar en un plan informativo con la finalidad de que cada uno de los colaboradores conozca sobre los cambios y procedimientos internos.

3.8.4.2. Identificación y cumplimiento de normas.

Tabla 22 Identificación y cumplimiento de normas.

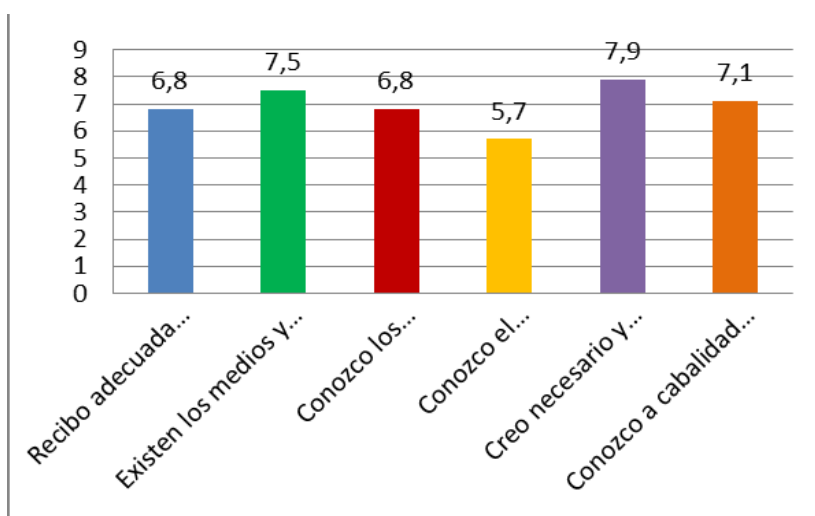
Preguntas	Población	Promedio de calificación	Equivalencia	Desviación estándar de las calificaciones obtenidas por preguntas
52. Recibo adecuada información sobre las normas y proceso de la compañía?	107	6.8	Debilidad Media	2.7
53. Existen los medios y recursos para cumplir con las normas de la corporación?	107	7.5	Desarrollable	2.3
54. Conozco los manuales, procedimientos e instructivos de operación de la corporación y/o de mi cargo?	107	6.8	Debilidad Media	3.1

55. Conozco el Reglamento Interno de Trabajo de la corporación?	107	5.7	Debilidad Media	3.3
56. Creo necesario y participo en las mejoras de los procesos de la corporación?	107	7.9	Desarrollable	2.1
57. Conozco a cabalidad los procesos de los departamentos con los que trabajo?	107	7.1	Desarrollable	2.7

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 15 Identificación y cumplimiento de normas.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo al análisis realizado en la sub dimensión de Identificación y cumplimiento de normas se observa que Samper Head Hunting debe trabajar en dar a conocer el reglamento interno de la compañía con la finalidad de que los colaboradores conozcan los procedimientos internos.

3.8.5. Análisis del Clima Laboral General.

3.8.5.1. Índice Del Clima Laboral Por Género.

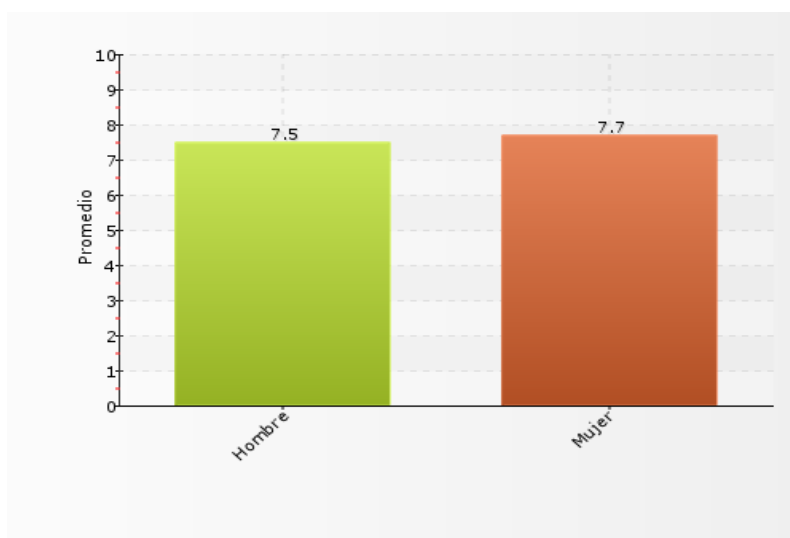
Tabla 23 Índice del clima laboral por género.

Índice General	Total	Equivalencia	Hombre	Mujer
Índice Clima Laboral	7.6	Desarrollable	7.5	7.7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alexandra Procel

Gráfico 16 Índice del clima laboral por género.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 107 personas encuestadas, el 7,5% manifiesta ser hombres y el 7,7% son mujeres, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a mujeres, cabe mencionar que no hay una diferencia fuerte en el género.

3.8.5.2 Del Clima Laboral Por Nivel De Formación Alcanzada.

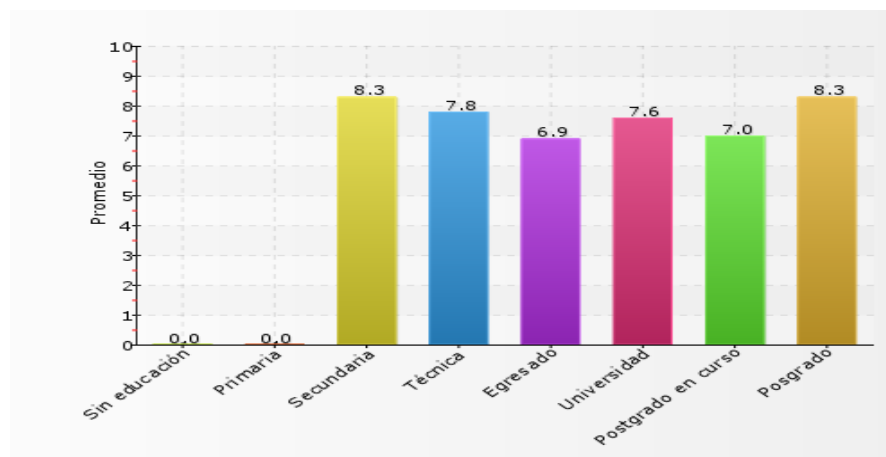
Tabla 24 Índice del clima laboral por nivel de formación alcanzada.

	Total	Equivalencia	Sin educación	Primaria	Secundaria	Técnica o tecnológica	Egresado	Universidad titulado/a	Postgrado / maestría - en curso	Postgrado / maestría - titulado/a
Índice Clima Laboral	7.6	Desarrollable	0.0	0.0	8.3	7.8	6.9	7.6	7.0	8.3

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 17 Índice del clima laboral por nivel de formación alcanzada.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

En cuanto al nivel educativo, el mayor porcentaje de trabajadores, es decir el 8,3% manifiestan que han cursado la secundaria, mientras que un 8,3% tienen estudios de Postgrado, lo que indica que están en un nivel de conocimientos aceptable para el trabajo que desempeñan y a su vez están en capacidad de poner en práctica aptitudes propias que beneficien a la empresa.

3.8.5.3 El Clima Laboral Por Antigüedad En La Empresa.

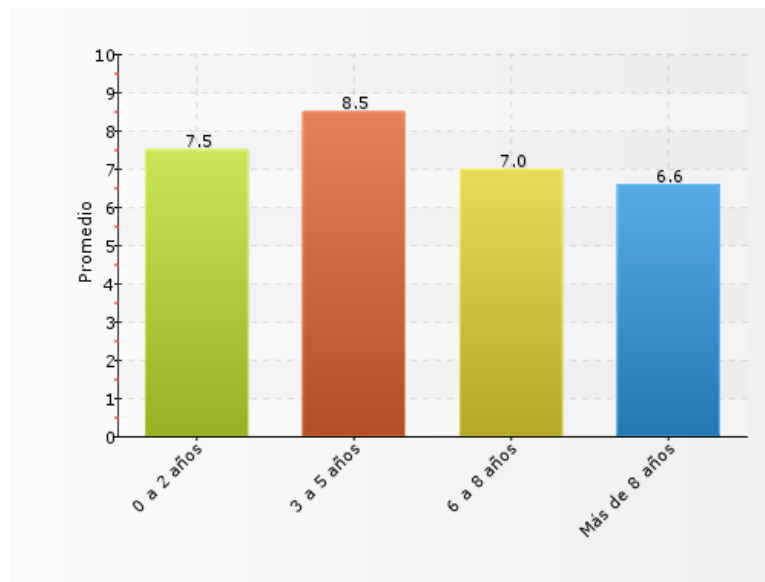
Tabla 25 Índice del clima laboral por antigüedad en la empresa.

	Total	Equivalencia	De 0 a 2 años	De 3 a 5 años	De 6 a 8 años	Más de 8 años
Índice Clima Laboral	7.6	Desarrollable	7.5	8.5	7.0	6.6

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 18 Índice del clima laboral por antigüedad en la empresa.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

El análisis nos indica que el 8,5% del personal tiene una antigüedad de más de 3 años lo cual puede reflejar un grado de rotación de personal mientras que tenemos un índice de resultado menor sobre las personas que llevan más de 8 años obteniendo como porcentaje el 6.6%

3.8.5.4 Índice Del Clima Laboral Por Área A La Que Pertenece.

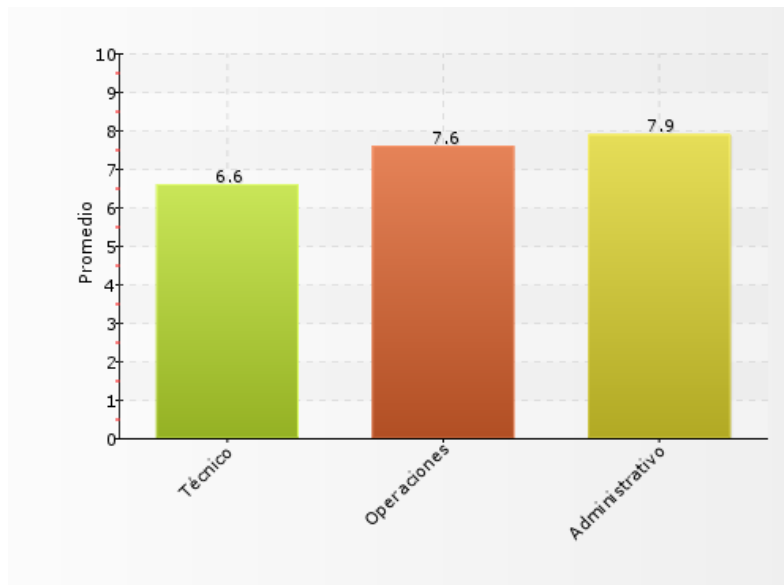
Tabla 26 Índice del clima laboral por área a la que pertenece.

	Total	Equivalencia	Técnico	Operaciones	Administrativo
Índice Clima Laboral	7.6	Desarrollable	6.6	7.6	7.9

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 159 Índice del clima laboral por área a la que pertenece.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que un dentro de área técnica se obtuvo un porcentaje de 7,9% estando dentro de una equivalencia de desarrollable lo que significa que los colaboradores administrativos se encuentra satisfechos dentro de la organización.

3.8.5.5 Dimensiones Del Clima Laboral Por Edad.

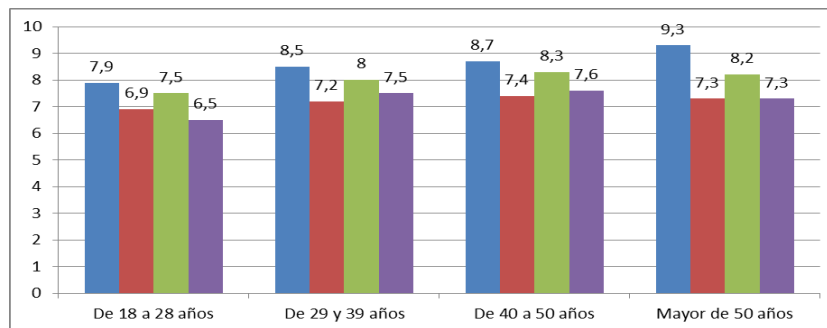
Tabla 27 Dimensiones del clima laboral por edad.

Dimensiones	Total	Equivalencia	De 18 a 28 años	De 29 y 39 años	De 40 a 50 años	Mayor de 50 años
1. Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	7.9	8.5	8.7	9.3
2. Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	6.9	7.2	7.4	7.3
3. Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	7.5	8.0	8.3	8.2
4. Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	6.7	7.5	7.6	7.3

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 20 Dimensiones del Clima Labora por Edad.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los colaboradores que pasan de 50 años no se sienten que tiene retos profesionales así como procedimientos claros de mejora continua.

3.8.5.6 Dimensiones Del Clima Laboral Por Género

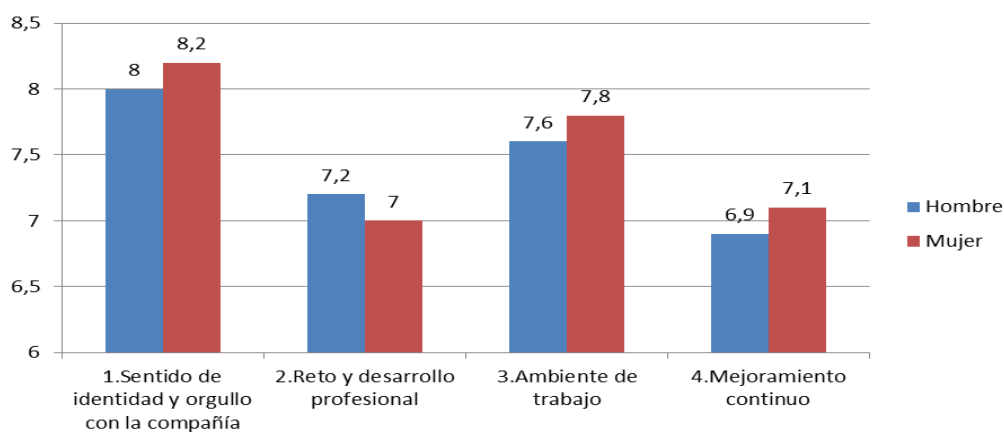
Tabla 28 Dimensiones del clima laboral por género.

Dimensiones	Total	Equivalencia	Hombre	Mujer
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	8.0	8.2
2.Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	7.2	7.0
3.Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	7.6	7.8
4.Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	6.9	7.1

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 21 Dimensiones del clima laboral por género.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las dimensiones evaluadas se observa que en cuanto a género las mujeres se sienten identificadas u orgullosas de pertenecer a la organización, sin embargo en reto y desarrollo profesional las mujeres sienten que no cuentan con desarrollo interno.

3.8.5.7 Dimensiones Del Clima Laboral Por Edad

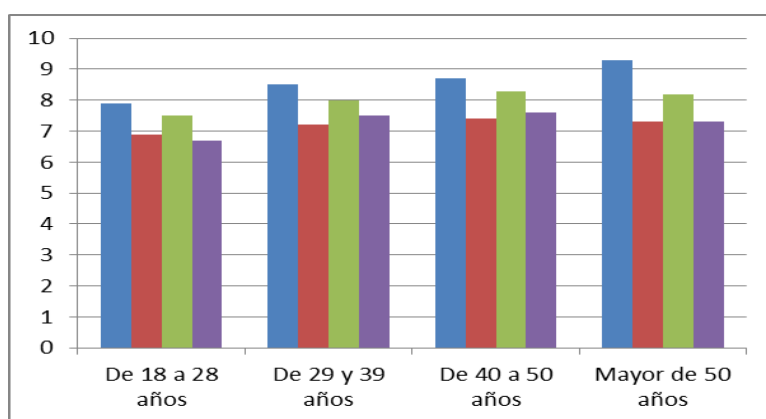
Tabla 29 Dimensiones del clima laboral por edad.

Dimensiones	Total	Equivalencia	De 18 a 28 años	De 29 y 39 años	De 40 a 50 años	Mayor de 50 años
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	7.9	8.5	8.7	9.3
2.Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	6.9	7.2	7.4	7.3
3.Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	7.5	8.0	8.3	8.2
4.Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	6.7	7.5	7.6	7.3

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 22 Dimensiones del clima laboral por edad.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral por Edad se observa que Samper Head Hunting está en una equivalencia de Desarrollable en las cuatro dimensiones evaluadas, sin embargo se refleja que se debe mejorar en la implementación de un plan de carrera que permita retener al personal adicionalmente establecer procedimientos claros con la finalidad de que los colaboradores puedan seguir los estándares de Samper Head Hunting.

3.8.5.8 Dimensiones Del Clima Laboral Por Nivel De Formación Alcanzada

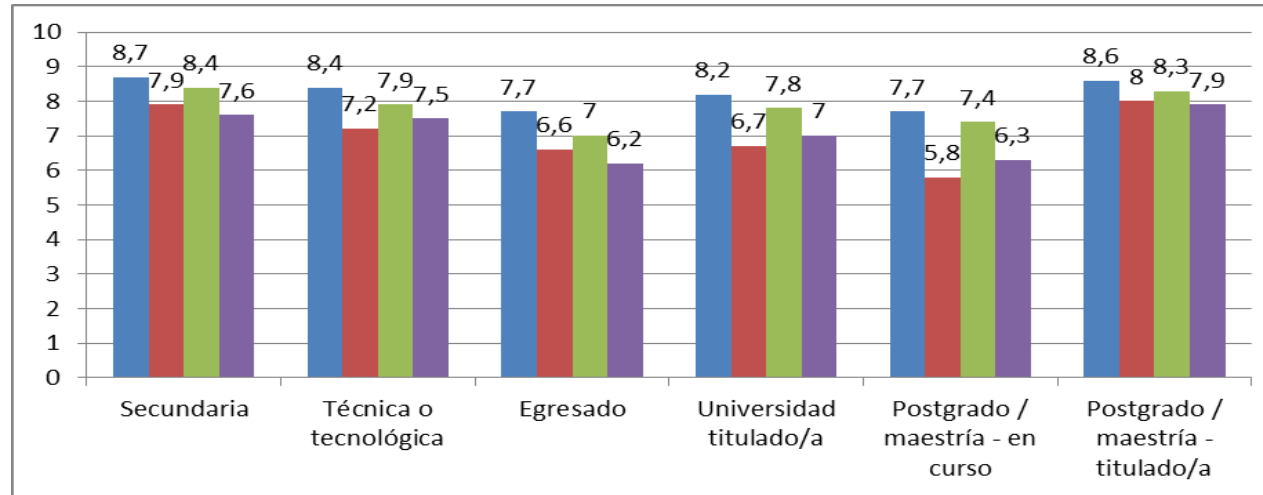
Tabla 30 Dimensiones del clima laboral por nivel de formación alcanzada.

	Total	Equivalencia	Sin educación	Primaria	Secundaria	Técnica o tecnológica	Egresado	Universidad titulado/a	Postgrado / maestría - en curso	Postgrado / maestría - titulado/a
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	0.0	0.0	8.7	8.4	7.7	8.2	7.7	8.6
2.Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	0.0	0.0	7.9	7.2	6.6	6.7	5.8	8.0
3.Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	0.0	0.0	8.4	7.9	7.0	7.8	7.4	8.3
4.Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	0.0	0.0	7.6	7.5	6.2	7.0	6.3	7.9

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 23 Dimensiones del clima laboral por nivel de formación alcanzada.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral por formación en Samper Head Hunting está en una equivalencia de Desarrollable en las cuatro dimensiones evaluadas, lo que indica que Samper cuenta con colaboradores que se encuentran preparados académicamente, esto quiere decir que son profesionales con un criterio formado lo cual es una ventaja competitiva en el mercado de consultoría.

3.8.5.9 Dimensiones Del Clima Laboral Por Antigüedad En La Empresa

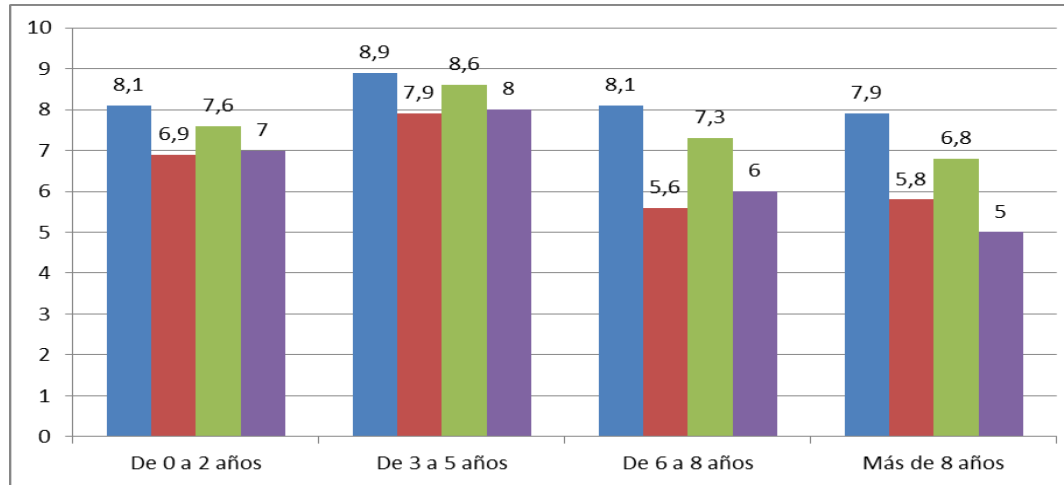
Tabla 31 Dimensiones del clima laboral por antigüedad en la empresa.

	Total	Equivalencia	De 0 a 2 años	De 3 a 5 años	De 6 a 8 años	Más de 8 años
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	8.1	8.9	8.1	7.9
2.Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	6.9	7.9	5.6	5.8
3.Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	7.6	8.6	7.3	6.8
4.Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	7.0	8.0	6.0	5.0

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 24 Dimensiones del clima laboral por antigüedad en la empresa.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión de por Antigüedad se obtuvo un equivalencia de desarrollable sin embargo como en los resultados obtenidos en otras dimensiones se debe trabajar en un plan de desarrollo profesional y procedimientos con la finalidad de retener a los colaboradores.

3.8.5.10 Dimensiones Del Clima Laboral Por Área A La Que Pertenece

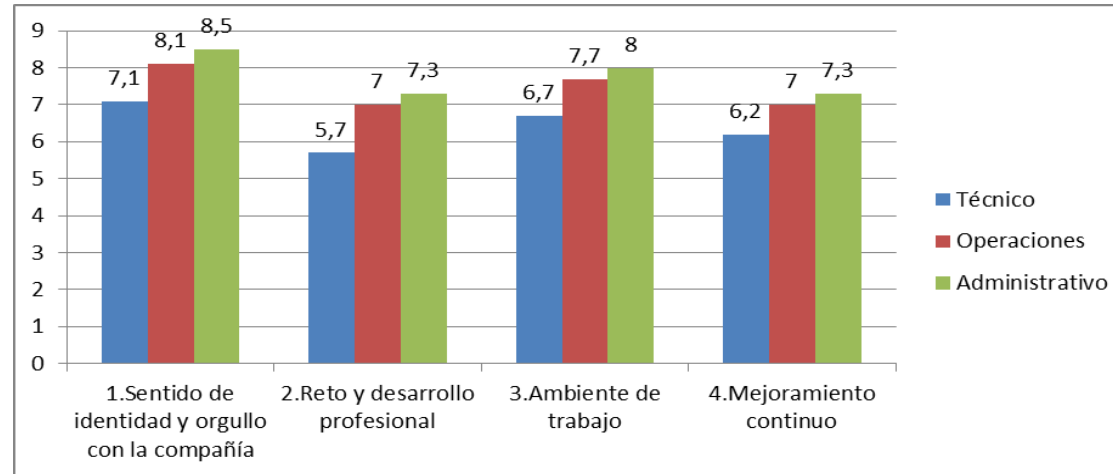
Tabla 32 Dimensiones del clima laboral por área a la que pertenece.

	Total	Equivalencia	Técnico	Operaciones	Administrativo
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	8.2	Desarrollable	7.1	8.1	8.5
2.Reto y desarrollo profesional	7.0	Desarrollable	5.7	7.0	7.3
3.Ambiente de trabajo	7.7	Desarrollable	6.7	7.7	8.0
4.Mejoramiento continuo	7.1	Desarrollable	6.2	7.0	7.3

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Gráfico 25 Dimensiones del clima laboral por área a la que pertenece.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Alexandra Procel.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a la encuesta realizada en la dimensión de al área a la que pertenece se obtuvo un resultado de Desarrollable y se observa que el área de operaciones cuenta con un promedio de 8,1 siendo esta área fundamental dentro de la organización, demostrando que los colaboradores están en un buen clima laboral sin embargo Samper tiene que trabajar en las sub dimensiones de Reto y Desarrollo Profesional y Mejoramiento Continuo

3.9 Resultados: Diagnóstico de Situación

3.9.1 Aspectos a reforzar:

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de la encuesta de clima laboral de la empresa SAMPER HEAD HUNTING por parte de los empleados, se obtuvo un resultado general de Desarrollable, sin embargo la dimensión que resalta es la de Sentido de identidad y orgullo con un promedio de 8.2, en cuanto a las otras dimensiones Reto y desarrollo profesional, Ambiente de trabajo, Mejoramiento continuo se debe reforzar con la creación de planes de retención.

Esto significa que hay que mantener y tratar de incrementar el sentido de identidad y orgullo, donde se manifiesta un orgullo por pertenecer a la compañía donde trabajan las personas, identificándose con los valores corporativos de la Empresa, lo cual les permite pensar en trabajar por mucho tiempo en Samper Head Hunting, con vista a un buen futuro de la organización.

De igual forma existe un gran interés por rotar por otros puestos de trabajo y recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua, con los antecedentes de que existe tecnología que permite desempeñarse adecuadamente en los diferentes puestos de trabajo.

La mayoría de los colaboradores encuestado piensa que el ambiente de trabajo exige un desafío para realizar mejor su trabajo diariamente y que es posible que el nivel de aporte pudiera ser mayor. Dentro del aspecto de las relaciones interpersonales ve con agrado que se tomen en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área.

3.9.2 Aspectos prioritarios:

En cuanto a las demás dimensiones existen factores que deben ser fortalecidos de manera inmediata para mejorar el clima organizacional existente en situaciones de responsabilidad, como él no tener procedimientos y procesos claros, no tener definido un plan de carrera y capacitación. Cuando se presentan ideas, éstas no son tomadas en cuenta por los Gerentes por lo tanto no son reconocidos a tiempo, además de que no existe una

marcada decisión por reconocer al grupo de trabajo cuando se han superado las metas esperadas.

Frente a estas circunstancias a pesar de confiar en la empresa aún se cree que existen trabas que impiden optar por mejores oportunidades de crecimiento profesional, pudiendo ser una de las razones para la rotación de personal.

3.10. Presentación y análisis de resultados.

3.10.1. Propuesta de mecanismos de mejora de clima laboral de Samper Head Hunting.

3.10.1.1 Objetivos.

Objetivo general.

- Proponer mecanismos de mejora mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Samper Head Hunting.

Objetivos Específicos.

- Describir los procedimientos claros que deben aplicarse a los empleados considerando los factores críticos de mayor deficiencia para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro de Samper Head Hunting.
- Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.

3.10.1.2 Importancia de la propuesta de mejora del Clima Laboral

En todas las organizaciones, tratan de ejecutar sus actividades laborales dentro de un ambiente de trabajo agradable ya que es uno de los aspectos fundamentales para desempeñar bien sus funciones; de ahí que nace la necesidad de revisar y mejorar el Clima Organizacional de manera continua, para de esta manera disponer de un ambiente propicio y aprovechar de mejor forma todos los recursos disponibles.

Como parte del ambiente “se asocian la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, con la labor del trabajador” (Chiavenato I, 2000, pág. 699); pero ello es discutible, ya que la actitud laboral está sujeta a las peculiaridades del medio ambiente de trabajo o clima laboral.

De acuerdo a lo que se describe a continuación se requiere de una planificación donde consten todos los elementos necesarios a ejecutarse dentro de plazos o períodos determinados considerados anualmente como parte de la planificación, con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo en la organización Samper Head Hunting, lo cual implica también una participación activa de empresa y colaboradores. Al final de la implementación se debe alcanzar un cambio positivo respecto a la predisposición de colaboradores hacia la organización, hacia sus compañeros de trabajo así como hacia sí mismo, reflejado en el deseo de permanecer a gusto en la empresa y sentirse realizado en sus expectativas laborales personales.

3.10.1.3 Estrategias para mejorar el clima en Samper Head Hunting.

A continuación se describen las estrategias propuestas como parte de una propuesta considerando objetivos, factores de estudio y prioridad de ejecución.

Tabla 33 Descriptores de la prioridad

Descriptores de la prioridad
U= URGENTE
I= IMPORTANTE
N= NECESARIO
E= EMERGENTE

Elaborado por: Alexandra Procel.

Tabla 34 de Estrategia.

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión de estudio	Prioridad				Estrategias	Actividades	Responsable	Desde	Hasta
			U	I	N	E					
Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.	1.- Describir los procedimientos claros que deben aplicarse a los empleados considerando los factores críticos de mayor deficiencia para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro de Samper Head Hunting.	Mejoramiento Continuo	x				Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas que posee Samper Head Hunting.	Establecer Capacitaciones relacionadas con elementos de innovación en aspectos de tecnología, manejo de paquetes informáticos, y temas de recursos Humanos.	Talento Humano	02-02-2015	01-07-2015
			x				Mostrar la estructura y jerarquías dentro de la Organización, con la finalidad de brindar una información clara a los colaboradores.	Evaluar el estado actual de la comunicación interna con la finalidad de utilizar canales de comunicación como la intranet que cuenta Samper Head Hunting.	Talento Humano	02-02-2015	01-07-2015
			x				Alinear los procesos internos con las distintas áreas de Samper Head Hunting.	Conformar equipos de trabajo para seguir los procedimientos y así obtener ideas en cuanto a la mejora de un manual de procedimientos internos.	Talento Humano – Consultor Senior	02-02-2015	01-07-2015
			x				Apoyar a que los colaboradores presenten propuestas de mejores prácticas laborales con la finalidad de empoderar a los consultores de Samper Head Hunting.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.		02-02-2015	01-07-2015
								ConsultorSenior			

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión de estudio	Prioridad				Estrategias	Responsable	Actividad	Desde	Hasta
			U	I	N	E					
Proponer mecanismos de mejora mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Samper Head Hunting.	1.- Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.	Reto y desarrollo profesional	x				Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas Samper Head Hunting de acuerdo al desempeño de los colaboradores.	Talento Humano	Establecer evaluaciones periódicas de desempeño, con la participación del trabajador y así poder entregar una retroalimentación de los aspectos a mejorar.	02-02-2015	01-09-2015
			x				Proponer actividades motivacionales, que permita crear un ambiente de trabajo en equipo entre todas las áreas.	Talento Humano	1.- Realizar actividades para los empleados como: mañana de deportes, integración con las familias, etc. 2.- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.	02-02-2015	01-09-2015

			x			Actualizar de manera permanente a los colaboradores sobre las herramientas internas con lo que cuenta Samper Head Hunting para el desempeño de los colaboradores en los diversos cargos.	Talento Humano – Consultor Senior	Realizar capacitaciones del manejo del sistema de base de datos y manejo de intranet de Samper Head Hunting	02-02-2015	01-07-2015
			x			Implementar un programa de promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.	Talento Humano	Realizar prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes	02-02-2015	01-07-2015

Elaborado por: Alexandra Procel.

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión de estudio	Prioridad				Estrategias	Responsable	Actividad	Desde	Hasta
			U	I	N	E					
Proponer mecanismos de mejora mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Samper Head Hunting.	<p>1.- Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.</p> <p>2.- Describir procedimientos claros que deben aplicarse a los empleados considerando los factores críticos de</p>	Ambiente de trabajo	x				Fomentar un estilo de dirección y liderazgo equilibrado siendo participativo entre los colaboradores y jefaturas.	Talento Humano	<p>1.- Establecer reuniones semanales y mensuales con participación y sugerencias del equipo del trabajo donde puedan aportar con ideas mejoras de las áreas.</p> <p>2.- Generar reuniones mensuales e individuales con los consultores para entregar una retroalimentación de líderes de equipo.</p>	02-03-2015	01-09-2015

mayor deficiencia para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro de Samper Head Hunting.	x			Influir en la motivación de los empleados con la finalidad de generar confianza dentro del grupo de trabajo.	Talento Humano	Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.	02-03-2015	01-09-2015
	x			Fomentar el conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional de Samper Head Hunting.	Talento Humano – Consultor Senior	Establecer charlas donde se refuerce los valores y objetivos de Samper Head Hunting.	02-02-2015	01-07-2015
	x			Establecer condiciones de trabajo idóneas para el desempeño de las actividades de los consultores.	Talento Humano – Gerencia Administrativa Financiera	Diseñar oficinas apropiadas que cuenten con espacios idóneos donde puedan desempeñarse en sus funciones.	02-02-2015	01-11-2015

Elaborado por: Alexandra Procel.

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión de estudio	Prioridad				Estrategias	Responsable	Actividad	Desde	Hasta
			U	I	N	E					
Proponer mecanismos de mejora mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Samper Head Hunting.	<p>1.- Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.</p> <p>2.- Describir procedimientos claros que deben aplicarse a los empleados considerando los factores críticos de mayor deficiencia para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro de Samper Head Hunting.</p>	Sentido de identidad y orgullo con la compañía		x			Utilizar la intranet que cuenta Samper Head Hunting para dar a conocer los cambios que se vayan dando dentro de la organización.	Talento Humano	<p>1.- Desarrollar campañas informativas referentes a los diversos cambios como asensos, proyectos ganados, eventos institucionales internos etc. Con la finalidad de poder seguir generando el sentido de orgullo de los colaboradores hacia la compañía.</p> <p>2.- Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.</p>	02-02-2015	01-09-2015

Elaborado por: Alexandra Procel.

Los costos se han establecido en base a las dimensiones de la encuesta de clima laboral frente a las estrategias a desarrollar. El presupuesto por capacitación a jefes y directivos con énfasis en la promoción y cooperación en su equipo de trabajo es:

Tabla 35 Presupuesto mejoramiento continuo.

Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.					
Dimensión	Descripción	N.- de Personas	Concepto	Valor Individual	Valor Total
Mejoramiento Continuo	Capacitación del Sistema Interno Samper Head Hunting.	107	Refrigerio	\$7,00	\$749,00
	Mostrar la estructura y jerarquías dentro de la Organización, con la finalidad de brindar una información clara a los colaboradores.	107			
	Alinear los procesos internos con las distintas áreas de Samper Head Hunting.	107			
	Apoyar a que los colaboradores presenten propuestas de mejores prácticas laborales con la finalidad de empoderar a los consultores de Samper Head Hunting.	107			

Elaborado por: Alexandra Procel.

Tabla 36 Presupuesto reto profesional.

Incentivar un plan de desarrollo de habilidades con la finalidad de brindar estabilidad y crecimiento profesional internamente.					
Dimensión	Descripción	N.- de Personas	Concepto	Valor Individual	Valor Total
Reto Profesional	Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas Samper Head Hunting de acuerdo al desempeño de los colaboradores.	107		0	0
	Proponer actividades motivacionales, que permita crear un ambiente de trabajo en equipo entre todas las áreas.	107	Refrigerio y material publicitario	15,00	\$1605,00
	Actualizar de manera permanente a los colaboradores sobre las herramientas internas con lo que cuenta Samper Head Hunting para el desempeño de los colaboradores en los diversos cargos.	107	-	0	0
	Implementar un programa de promoción y asensos, compensaciones y bonificaciones.	107	-	0	0

Elaborado por: Alexandra Procel.

Tabla 37 Ambiente de Trabajo

Proponer mecanismos de mejora mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional de Samper Head Hunting.					
Dimensión	Descripción	N.- de Personas	Concepto	Valor Individual	Valor Total
Ambiente de Trabajo	Fomentar un estilo de dirección y liderazgo equilibrado siendo participativo entre los colaboradores y jefaturas.	107	Taller de desarrollo de liderazgo	0	\$1200
	Proponer actividades motivacionales, que permita crear un ambiente de trabajo en equipo entre todas las áreas.	107	Refrigerio y material publicitario	15,00	0
	Actualizar de manera permanente a los colaboradores sobre las herramientas internas con lo que cuenta Samper Head Hunting para el desempeño de los colaboradores en los diversos cargos.	107	No Aplica	0	0
	Influir en la motivación de los empleados con la finalidad de generar confianza dentro del grupo de trabajo.	107	No Aplica	0	0

Elaborado por: Alexandra Procel.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

A partir de los resultados analizados durante la encuesta de Clima Laboral, se puede establecer las siguientes conclusiones:

- En general hay un buen índice de satisfacción por parte de los empleados y perciben la compañía como un lugar que tiene un clima laboral agradable. Hay percepción de tener una claridad de propósito de la compañía y se sienten respaldados por su imagen y reputación en el mercado.
- Se cuenta con equipos de trabajo jóvenes y con buen proceso de formación, recurso que permite la innovación, el dinamismo y la flexibilidad para responder al mercado de acuerdo a sus demandas.
- Los líderes son desarrolladores, cercanos, hacen seguimiento, acompañamiento y dan respaldo.
- Se reconoce la intención de mejorar de manera continua.
- El grueso de la población en la compañía es joven y por su momento de vida están interesados en tener oportunidades que les ofrezcan crecimiento y desarrollo. No se percibe que haya planes de desarrollo a nivel organizacional (plan de carrera, plan de sucesiones, evaluación de desempeño y capacitación). Esto hace que los colaboradores no vean en la compañía la posibilidad de crecer y abarcar nuevos retos a largo plazo.
- Los recursos físicos (cubículos, equipos de trabajo, espacio físico) hacen que las personas no se sientan cómodas en sus lugares de trabajo. Los procesos administrativos hacen lenta la operación y desgastan los equipos, se debe procurar que se optimicen para que esto no impacte en la carga operativa y la motivación de los colaboradores.

4.2. Recomendaciones.

- Se recomienda tener un mejoramiento de infraestructura de la oficina (amplitud de cubículos, ergonomía, salas de entrevista y cafetería) - Especialmente en Quito y Guayaquil, el responsable de la realización de estos cambios será de la Gerencia Administrativa Financiera.
- Se debe estructurar el área de Recursos Humanos con la finalidad de que se consolide los programas de capacitación y desarrollo, el responsable de esta implementación será la Gerencia de Recursos Humanos.
- Se debe desarrollar un plan de carrera, el mismo que debe ser sociabilizado a los colaboradores actuales y a la persona que ingrese a la compañía, el responsable de este plan será la Gerencia de Recursos Humanos.
- Plan de revisión de escalas salariales a los colaboradores con la finalidad de tener equidad salarial dentro de la compañía.
- Se debe establecer un plan de inducción para dar a conocer desde un inicio los valores, procedimientos, políticas y el reglamento interno de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

1. TARGET, La excelencia en las personas Selección Eficaz.
2. PORTER, Lyman W., Edgard E. LAWLER III y J. Richard HACKMAN, Choice process, Behavior in organización, Tokio, McGraw – Hill, 1975.
3. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, Octava edición, pp. 149
4. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, Octava edición, pp. 164
5. CERTO, Samuel C; Administración Moderna, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, Bogotá DC, 2001, p. 263
6. ARGYRIS, “Understanding Organizational Behavior”,1960,
7. LEVINSON, “Men, Management and Mental Health”, 1999,
8. ALLES, Martha. Diccionario De Preguntas Tribología, Editorial Granica S.A. (2010), p 57
9. ANSORENA C, Álvaro; 15 pasos para la selección de personal con éxito, Primera Edición, Ediciones Paidós Ibérica S.A.
10. 1 10 Pág. 83-84. Raúl Rojas Soriano. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Trillas. México 2004.
11. COHEN Luis, y MANION Lawrence, ”Métodos de investigación”, Editorial LA MURALLA, 2º Edición 2002.
12. Colls, M. (1994). Introducción a la investigación documental. Mérida,

ANEXOS

Anexos 1 Encuesta de Clima Samper

Anexo 1

Dimensión	Sub dimensión	Variable
1.Sentido de identidad y orgullo con la compañía	1.1. Claridad de propósito	1. Conozco los objetivos y la misión de la corporación?
		2. Existe claridad en las funciones que desempeño?
		3. Aporto con mi trabajo al desarrollo de la corporación?
		4. Contribuye mi trabajo a los propósitos de la corporación?
	1.2. Identificación y compromiso con la compañía	5. Me siento orgulloso de trabajar en mi corporación?
		6. Estoy comprometido con la corporación?
		7. ¿Trabajo con entusiasmo?
		8. ¿Existe un nivel de entusiasmo y compromiso entre mis compañeros?
		9. ¿Considero que la corporación es un buen lugar para trabajar?
	1.3. Vitalidad organizacional	10. ¿Considero que la corporación es una empresa bien organizada?
		11. ¿Considero que las decisiones de la corporación y/o de mi área se toman con responsabilidad?
		12. ¿Creo que las reuniones de área son efectivas para la interacción y el intercambio de información?
		13. ¿Mis procesos están bien estructurados?
2.Reto y desarrollo profesional	2.1. Desarrollo y motivación del recurso humano	14. ¿Contribuye mi trabajo a mi desarrollo personal y profesional?
		15. ¿Tengo confianza en la estabilidad de mi trabajo?
		16. ¿Tengo facilidades para estudiar o capacitarme?
		17. ¿Existen espacios de aprendizaje dentro de la corporación?
		18. ¿Estoy capacitado para el trabajo que desempeño?
		19. ¿Me capacita la compañía para mejorar el desempeño de mi trabajo?
		20. ¿Siento que puedo hacer carrera en la corporación?
3.Ambiente de trabajo	3.1. Trabajo en equipo y relaciones internas	21. ¿La empresa promueve primero a sus empleados antes de buscar aspirantes en el mercado laboral?
		22. ¿Aporto yo con ideas para mi desarrollo profesional y de los demás?

		23. ¿En mi opinión las personas nuevas del equipo reciben una adecuada inducción y capacitación para desarrollar eficientemente su trabajo?
		24. ¿Existe compromiso y responsabilidad entre las personas de mi área?
		25. ¿Trabajamos coordinadamente con otras áreas?
		26. ¿Existe solidaridad y compromiso con otras áreas de la corporación?
		27. ¿Se valora por igual el desempeño de todos los trabajadores ?
		28. ¿Promuevo un ambiente de trabajo positivo y cordial?
		29. ¿Existen actividades encaminadas a fortalecer las relaciones personales?
	3.2. Estilo de dirección del jefe inmediato	30. ¿Aprendo a través del ejemplo que recibo de mi jefe?
		31. ¿Genera mi jefe inmediato un buen ambiente de trabajo?
		32. ¿Tengo apertura para aportar con ideas y soluciones?
		33. ¿Recibo un trato amable y respetuoso?
		34. ¿Recibo instrucciones oportunas y apropiadas para hacer mi trabajo?
		35. ¿Se evalúa mi trabajo con objetividad?
		36. ¿Se supervisa mi trabajo adecuadamente?
		37. ¿Tengo apertura para formular preguntas y recibir respuestas?
	3.3. Comunicación	38. ¿Tengo acceso para conversar con mis superiores?
		39. ¿Recibo instrucciones claras sobre las expectativas de mi jefe?
		40. ¿Estoy adecuadamente informado sobre las actividades de la corporación?
		41. ¿Estoy informado acerca de los resultados de la corporación?
	3.4. Condiciones de trabajo	42. ¿Trabajo en condiciones que protegen mi salud y seguridad personal?
		43. ¿Dispongo de los elementos necesarios para ejecutar mi trabajo?
		44. ¿Hago buen uso y cuido mis elementos de trabajo?
		45. ¿Me siento tranquilo en las instalaciones de la compañía?
		46. ¿Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo?
4. Mejoramiento continuo	4.1. Orientación a mejorar	47. ¿Considero que la compañía se esfuerza en mejorar?
		48. ¿Se toman en cuenta mis recomendaciones en cuanto al trabajo?
		49. ¿Hay preocupación por mejorar procedimientos de trabajo?
		50. ¿Existe automatización adecuada en los

		procesos de su área?
		51. ¿Se documentan los procesos y sus cambios?
	4.2. Identificación y cumplimiento de normas	52. ¿Recibo adecuada información sobre las normas y proceso de la compañía?
		53. ¿Existen los medios y recursos para cumplir con las normas de la corporación?
		54. ¿Conozco los manuales, procedimientos e instructivos de operación de la corporación y/o de mi cargo?
		55. ¿Conozco el Reglamento Interno de Trabajo de la corporación?
		56. ¿Creo necesario y participo en las mejoras de los procesos de la corporación?
		57. ¿Conozco a cabalidad los procesos de los departamentos con los que trabajo?