

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS PROGRAMAS DE
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE VENTAS Y SERVICIOS
S.A.

Ashly Jussine Pérez Castellanos

ID: 000242891

Informe final

Pasantía como modalidad de grado

Supervisora:

Diana Lizeth Carreño Arango

Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

2018

Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
Justificación.....	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
MARCO TEÓRICO.....	9
METODOLOGÍA.....	13
Evaluación de clima laboral.....	13
Participantes.....	13
Instrumentos.....	13
Procedimiento.....	14
Planteamiento de estrategias de clima labora.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	15
Procedimiento	15
Proceso de selección	16
Participantes.....	17
Instrumentos.....	17
Procedimiento	19
Inducción corporativa.....	21
Participantes.....	21
Instrumentos.....	21

Procedimiento	22
RESULTADOS	22
Clima laboral.....	23
Proceso de selección.....	29
DISCUSIÓN	36
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	43

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Evaluación de clima laboral y acompañamiento a los programas de selección y capacitación de talento humano de Ventas y Servicios S.A

AUTOR(ES): Ashlly Jussine Pérez Castellanos

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Diana Lizeth Carreño Arango

RESUMEN

La evaluación de clima laboral es un método fundamental para conocer la percepción de los trabajadores de sus organizaciones y sus puestos de trabajo, teniendo en cuenta que esto repercute directamente en la productividad y éxito de una compañía. En la presente pasantía, se pretendió conocer la percepción de 21 trabajadores del área administrativa, sobre el clima laboral en la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A. Para ello se realizó la aplicación de la encuesta de clima laboral, diseñada en cinco dimensiones (Trabajo en equipo, Comunicación, Satisfacción, Motivación y Recompensas). A nivel general se identificó que la percepción de los trabajadores administrativos sobre el clima laboral en Ventas y Servicios S.A es positiva, Además se identificaron y diseñaron estrategias para las dimensiones que necesitan intervención para así, favorecer la productividad y desempeño de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE:

Clima laboral, Dimensiones, Organizaciones, Desempeño

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Evaluation of the working climate and support the programs of selection and training of human talent of Ventas y Services S. A

AUTHOR(S): Ashlly Jussine Pérez Castellanos

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Diana Lizeth Carreño Arango

ABSTRACT

The assessment of the working climate is a fundamental method to understand the perception of employees of their organizations and their jobs, taking survey that this has a direct impact on the productivity and success of a company. In this internship, it was aimed to know the perception of 21 workers in the administrative area, about the working climate at the headquarters in Bucaramanga, Sales and Services SA To do this was performed the application of the work climate survey, designed on five dimensions (teamwork, Communication, Satisfaction, Motivation and Rewards). At a general level, it was identified that the perception of administrative workers on the labour climate in Sales and Services S. A is positive, in Addition be identified and designed strategies for the dimensions that need intervention so as to promote the productivity and performance of workers.

KEYWORDS:

Work climate, Dimensions, Organizations, Performance

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente informe es divulgar los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas bajo la propuesta de evaluación de clima laboral y acompañamiento a los programas de selección y capacitación de talento humano, durante la pasantía en Ventas y Servicios S.A, Así pues, este trabajo se divide en cinco principales secciones: el capítulo de introducción, en la que se puede encontrar la justificación y los objetivos planteados; el capítulo de marco teórico en el que se realiza una conceptualización de los principales conceptos abordados en el trabajo; la sección de metodología, en la que se presenta la población y el procedimiento que se llevo a cabo durante la pasantía; el capítulo de resultados, en el que se expone el producto obtenido mediante las actividades; y por último, el capítulo de discusión, en el que se plantean las conclusiones y las recomendaciones.

Justificación

Actualmente uno de los estudios más importantes para las organizaciones es la evaluación de clima laboral, según Lewin (1951), el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización, es decir que ciertos factores de las organizaciones influyen en la forma de actuar y sentir de sus trabajadores, y también influye directamente en la productividad y desempeño de estos.

Como afirma Méndez (2006) la medición del clima permite identificar aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su

motivación laboral, teniendo esto en cuenta la evaluación o diagnóstico de clima laboral dentro de las organizaciones, permite conocer la percepción de los trabajadores del clima organizacional en el que se desenvuelven, para poder intervenir directamente o recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. teniendo esto en cuenta según García, (2009) el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Por otro lado, Según Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos siempre busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Para asegurar que así suceda, es preciso realizar un excelente proceso de selección de personal, en el cual se asegure que la persona cumpla con el perfil requerido y sea la más idónea para el cargo.

Objetivo general

Conocer la percepción de los trabajadores administrativos sobre el clima laboral en Ventas y Servicios S.A

Objetivos específicos

- Evaluar el clima laboral de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios
- Plantear estrategias que permitan un buen clima laboral entre los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios.

- Apoyar las actividades de reclutamiento, selección y capacitación de los trabajadores de Ventas y Servicios

MARCO TEÓRICO

Actualmente uno de los campos mas importantes dentro de la psicología, es el organizacional, Según Russel (1963), la psicología laboral es una ciencia aplicada, que aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, para que el esfuerzo laboral no contradiga las exigencias y normas del trato humano y conceda un alto grado de satisfacción, Zepeda, 1999, citado en Gómez, (2016), define la Psicología Organizacional como la disciplina que estudia los procesos psicológicos humanos en el contexto organizacional y la forma en que los fenómenos organizacionales impactan a las personas

Es de ésta forma que uno de los grandes retos de la psicología es mantener la salud de los trabajadores dentro de las organizaciones, entendiéndose como salud según la OMS (2014) como un estado de bienestar físico, mental y social completo, y no solamente la ausencia de daño y enfermedad; basado en esta definición Cortés (2007), deduce que el equilibrio individual de la salud no depende solo del correcto funcionamiento de su estructura orgánica y psíquica, sino que se ve influenciado por los factores ambientales, en los que se encuentran incluidos las condiciones de trabajo e influyen componentes físicos, psicológicos y sociales.

Los efectos del trabajo en la salud mental son complejos, desde esta perspectiva, se deduce que factores tanto personales, como las condiciones inherentes del trabajo y la organización misma, influyen en la satisfacción, perspectiva y productividad de los trabajadores, a partir de esto, es importante reflexionar el concepto de clima laboral que según, Olaz (2013) se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

Desde allí el clima laboral son todos esos factores que intervienen en la salud tanto mental como física de los trabajadores, y en la productividad de las empresas, Torrecilla (2009) plantea que, un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización y los trabajadores a nivel positivo y negativo

Por otro lado, Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el clima laboral es una cualidad del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta; es decir que cualidades como el tipo de organización, compañeros de trabajo, horarios y hasta el tipo de liderazgo influyen en la perspectiva que tiene los trabajadores sobre sus empresas y los cargos que desempeñan.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay diferentes características que influyen en el clima laboral de una empresa, para Maich (2004) existen ciertos aspectos de análisis inherentes al clima, que han sido definidos como variables de medición y evaluación, como:

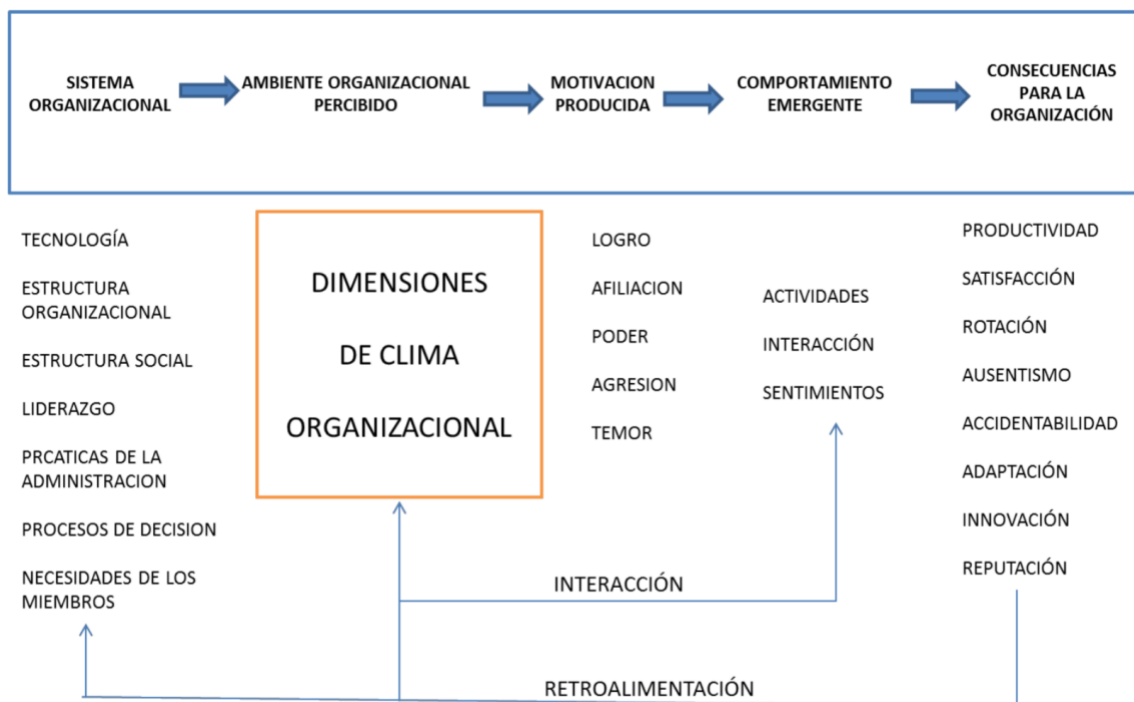
- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación

- Objetivos
- Cultura

Desde allí, existen diferentes modelos que explican como interactúan estos factores del clima laboral en las organizaciones; el modelo propuesto por Katz y Kahn citado por Williams (2013) contempla la influencia de los líderes dentro del clima laboral, los cuales hacen de puente entre los equipos de trabajo y la organización.



Desde otra perspectiva Litwin y Stinger (1978) citados en Williams (2013), proponen un esquema de clima organizacional en el que este es un filtro por el cual pasan factores como la estructura de la organización, el liderazgo, y la toma de decisiones.



Así, la evaluación del Clima Organizacional mide la forma como es percibida la organización. En donde el clima organizacional influyen en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización y de igual forma este trae algunas consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante dentro de las organizaciones, hacer un diagnostico organizacional, ya que permite una visión global de la perspectiva que tiene los trabajadores de la organización e identificar como influyen los factores anteriormente mencionados, en la productividad de las actividades.

Por otro lado, dentro de los procesos del campo de la psicología organizacional, uno de los más importantes y que contribuyen directamente en el desarrollo, productividad y desempeño laboral

es la selección de personal, para Castaño, López y Prieto (2011) se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa

METODOLOGÍA

Evaluación de clima laboral

La actividad principal en el transcurso de la pasantía, fue la evaluación de clima laboral en los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A. Esta se realizó por medio del diseño y aplicación de la encuesta de clima laboral, la cual se tabuló, y el análisis de resultados, permitió identificar la dimensiones a intervenir, seguidamente se plantearon actividades de intervención orientadas al trabajo en equipo, para mejorar el clima laboral.

Participantes. La población cubierta en la evaluación de clima laboral, estuvo conformada por todos los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A, cuyos cargos eran, analistas, aprendices, coordinadores, axiliares de unidad de tramites, formadores, abogados y supervisores.

Instrumentos. En cuanto a la evaluación de clima laboral, se diseñó la encuesta de clima laboral, después de una revisión teórica en la cual se determinaron las dimensiones a evaluar, mencionadas a continuación:

Trabajo en equipo, (4 preguntas): es la unión de un grupo humano, que trabaja y goza con ello, producen resultados de alta calidad, utilizando en conjunto estrategias y metodologías para lograr la consecución de metas y objetivos en conjunto.

Comunicación, (6 preguntas): es un proceso de intercambio de un mensaje entre dos o mas personas, en donde intervienen diferentes fases para llegar éxito del mensaje transmitido

Satisfacción, (8 preguntas): es un factor que determina el grado de bienestar que experimentan los trabajadores en ambiente laboral.

Motivación, (4 preguntas): La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004)

Recompensas, (2 preguntas): se refiere a las remuneraciones, físicos o motivacionales, que ofrece la organización a sus trabajadores.

La encuesta tiene 3 opciones de respuesta, 1- Totalmente de acuerdo, 2- Parcialmente de acuerdo, 3- En desacuerdo

Procedimiento. Inicialmente se realizó una revisión teórica para decidir las dimensiones a evaluar dentro de la encuesta de clima laboral, teniendo en cuenta la cultura de la organización y los modelos de Katz y Kahn y Litwin y Stinger (1978) citados en Williams (2013), se decidió

evaluar las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, satisfacción, motivación, y recompensa, se elaboraron preguntas para cada una de las dimensiones.

Posteriormente, se aplicó la encuesta de clima laboral diseñada, a los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A, en cada uno de sus puestos de trabajo. Se tabuló la información y se analizaron los resultados, en donde se identificó que una de las dimensiones con mayor percepción negativa fue la de trabajo en equipo. Donde se optó por diseñar actividades de intervención enfocadas a dicha dimensión.

Planteamiento de estrategias de clima laboral

Las estrategias de intervención en clima laboral, estuvieron enfocadas en la dimensión del trabajo en equipo, en donde se plantearon 6 sesiones de intervención

Participantes. Las sesiones de intervención están propuestas para ser aplicadas con los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A

Instrumentos. En el transcurso de las actividades planteadas para la intervención de trabajo en equipo, se utilizarán distintos instrumentos, principalmente se necesitará un espacio físico amplio y cómodo, de igual forma formatos, recortes, lapiceros, cupones.

Procedimiento. Las actividades fueron planteadas en las siguientes sesiones:

Primera intervención: es un ejercicio inicial en donde se reconoceran los cargos y las funciones de cada uno de los cargos de los trabajadores administrativos y el impacto de estos dentro de la organización.

Segunda intervención: en esta sesión es los trabajadores administrativos, puntúan algunas características de su trabajo como, el salario, el horario, la motivación, entre otros, de cero a diez.

Tercera intervención: esta sesión se enfoca en la confianza, y romper esquemas establecidos en los trabajadores administrativos dentro de la organización, en donde se realiza una actividad de reconocimiento en parejas y una actividad de cuponera.

Cuarta intervención: es una sesión enfocada en el Comunicar, escuchar e interpretar.

Quinta interpretación: esta sesión está enfocada en la Comunicación, colaboración y toma de decisiones, en donde en grupo deben resolver una situación por medio de la simulación.

Sexta intervención: la última sesión planteada está enfocada en el trabajo bajo presión, en donde harán un ejercicio en grupo.

Proceso de selección

El apoyo en el proceso de selección, fue una actividad constante durante la pasantía, aquí se realizaba el filtro de hojas de vida, contacto con los candidatos, ofrecer las vacantes por medio telefónico, envío de pruebas psicotécnicas, aplicación de pruebas por medio de la plataforma online o de forma presencial, citación de candidatos, realización de entrevista psicológica,

verificación de referencias laborales, assessment center, verificaciones de procuraduría, contraloría, consulta de listas restrictivas, consulta listas cautelares, consulta CIFIN, estudio de seguridad (según el cargo).

Participantes. En cuanto a los procesos de selección la población cubierta durante la pasantía, estuvo conformada, por las candidatas que se postularon a las convocatorias abiertas por la organización, dichas vacantes eran en su mayoría para cargos comerciales en los bancos de occidente y banco popular, sin embargo se realizaron procesos de selección para cubrir vacantes en empresas como ETB y Ecopetrol, la incorporación de los candidatos al proceso de selección estaba sujeto al perfil y requisitos de cada vacante.

Instrumentos. Dentro del proceso de selección se debe hacer la aplicación y diligenciamiento de diferentes instrumentos y formatos, descritos a continuación:

Inventario del trabajador productivo y confiable (ERI). Es una prueba de selección de personal, consta de 81 items, que evalúan las habilidades de comportamiento de trabajo de los candidatos, por medio de 7 escalas de rasgos de personalidad, en donde se identifican los niveles de honestidad, productividad, compromiso a largo plazo, madurez emocional, servicio al cliente responsabilidad y desempeño seguro de accidentes laborales. Esta prueba se aplica a todos los candidatos sin importar el tipo de cargo al que se haya postulado.

Coficiente de competencias del vendedor (CCV) Es una prueba de selección de personal, consta de 92 items, que evalúan las habilidades y competencias de vendedor, de los candidatos que se postulan para cargos comerciales, por medio de un puntaje global, basado en 6 competencias, Iniciativa, Motivación por el Logro, Energía, Fortaleza del Ego, Persuasión y Confianza en sí mismo, en la cual el puntaje global mínimo para aprobar es de 40%.

16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas, Ortografía. Estas pruebas solo se aplican para procesos de promociones internas. Las cuales permiten evaluar aspectos como la personalidad, competencias y habilidades cognitivas.

Autorización de datos. El formato de autorización de datos personales debe ser diligenciado por todos los candidatos, con el fin de autorizar a la organización a acceder a sus datos personales, y a la revisión de sus antecedentes, cifin y demás verificaciones.

CIFIN. Este formato lo diligencian los candidatos, para conocer su estado financiero, de igual forma, es utilizado para enviar a estudio de seguridad a los candidatos que el cargo lo requiera. La organización cuenta con dos tipos de CIFIN, uno para los candidatos que aspiran a cargos del Banco de Occidente y otro para los demás clientes de Ventas y Servicios S.A.

Assessment center para la campaña de tarjeta de crédito y libranza. La actividad de assessment center cuenta con 4 ejercicios diferentes para cada uno de los cargos. Los formatos se diligencian con el fin de identificar las competencias comerciales de los candidatos.

Formato de entrevista psicológica. El formato de entrevista psicológica se aplica a todos los cargos, en este, se diligencian datos personales, formación académica, experiencia laboral, información familiar, y una evaluación de competencias.

Filtro de preguntas BPO. Este formato permite identificar a los candidatos que hayan trabajado por medio de una compañía de outsourcing, para así hacer las verificaciones correspondientes.

Formato de referencias laborales. Este formato se utiliza para verificar el desempeño del candidato en sus anteriores trabajos, esta conformado por información de su anterior empresa, el tiempo que laboro, datos de su jefe inmediato y se evalúan aspectos como el trabajo en equipo, responsabilidad, puntualidad, calidad en su trabajo.

Procedimiento. El proceso de selección se lleva a cabo por medio de diferentes etapas, con el fin de hacer todas las verificaciones posibles para escoger al candidato más apto, y que cumpla con los requerimientos del cliente.

En donde inicia el proceso de selección, es al recibir una requisición, en donde se encuentra la información de la vacante solicitada, como el cargo, el salario y el número de vacantes, al tener esta información se da paso a la fase de reclutamiento, en donde se publica la oferta laboral en las diferentes fuentes de reclutamiento como computrabajo y el empleo.

Continuando con el proceso, al tener candidatos postulados, se filtran hojas de vida, buscando los perfiles que cumplan con los requisitos de la vacante, seguido se hace contacto con los candidatos seleccionados en el filtro de hojas de vida, por medio telefonico, en donde se les da la oferta y se envian pruebas psicotecnicas. Las pruebas psicotecnicas pueden ser aplicadas por medio de una plataforma on line o de forma presencial.

La siguiente fase del proceso es la entrevista psicologica, esta solo se aplica a los candidatos que hayan aprobado las pruebas psicotecnicas, la entrevista se realiza de forma presencial o via telefonica en otras ciudades del pais, en esta fase tambien se diligencian los formatos: autorización de datos personales, filtro de preguntas bpo y consulta CIFIN.

Una vez estén diligenciados los formatos, se continua con las verificaciones de procuraduría, contraloría, consulta de listas restrictivas, consulta listas cautelares, consulta CIFIN, estudio de seguridad (según el cargo).

En la siguiente fase, se presentan las hojas de vida de los candidatos que hayan aprobado las verificaciones anteriormente mencionadas ante el cliente o jefes directos, los candidatos seleccionados por el cliente son citados a assessment center.

Finalmente, a los candidatos que aprueben el assessment center, se les realiza verificación de referencias laborales y na vez aprobados todos los filtros el candidato continúa en el área de contratación.

Inducción corporativa

Se realizaron inducciones corporativas como apoyo al area de talento humano, a todo el personal nuevo de la sede de bucaramanga de Ventas y Servicios S.A.

Participantes. La población de la inducciones corporativas, estuvo conformado por el personal nuevo en los cargos de, ejecutivo junior de tarjeta de crédito, ejecutivo de libranza, ejecutivo comercial, aprendiz sena, auxiliar uts, coordinador de librnaza, asesor de cobranza

Instrumentos. Para realizar las inducciones corporativas se necesitan los siguientes intrumentos:

Diapositivas de inducción corporativa. Se utiliza el formato estandarizado por Ventas y Servicios de las diapositivas de inducción corporativa, las cuales estan divididas en 5 modulos Procedimiento, modulo de talento humano, modulo de seguridad y salud en el trabajo, modulo de calidad, modulo de sistema de operación integrado, y modulo riesgos.

Formato de evaluación de inducción corporativa. Los candidatos diligencian el formato de evaluación, seleccionado las respuestas correctas, con el fin de medir los conocimientos adquiridos en la inducción corporativa.

Formato de asistencia. En este formato se deja constancia de los asistentes a la inducción corporativa, diligenciando nombres completos, cedula de ciudadanía, area o campaña, y firma.

Procedimiento. La inducción corporativa se hace el día del ingreso del colaborador a Ventas y Servicios, con el fin de que los colaboradores adquieran conocimientos básicos sobre la organización, misión, visión, beneficios, políticas y demás.

Los colaboradores son citados a las 8 de la mañana, a la sala de capacitaciones de la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios, como primera actividad se diligencia el formato de asistencia, seguido se inicia la explicación de cada uno de los módulos, al final de cada módulo, los colaboradores responden las preguntas correspondientes en la evaluación e la inducción, finalmente, se hace retroalimentación de la evaluación y su respectiva calificación, los colaboradores que obtengan un puntaje inferior a 80, deberá repetir la evaluación.

RESULTADOS

Evaluación de clima laboral

En cuanto la evaluación de clima laboral, la tabulación de los datos obtenidos, arroja que el clima laboral de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A, es positivo.

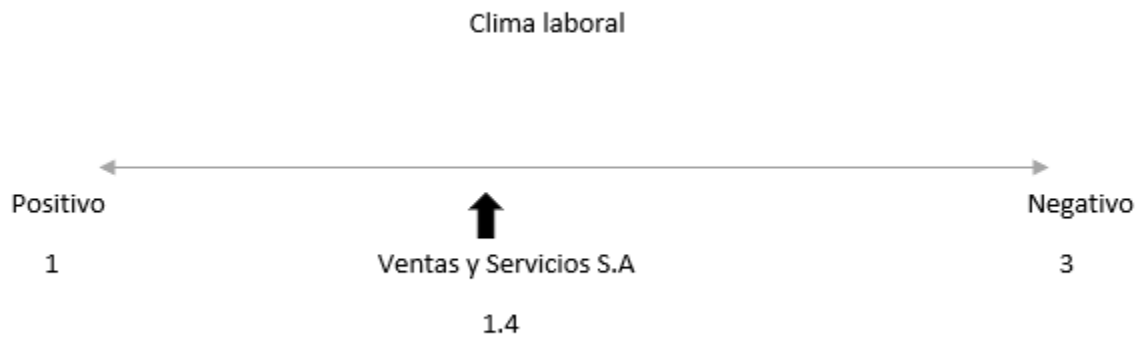
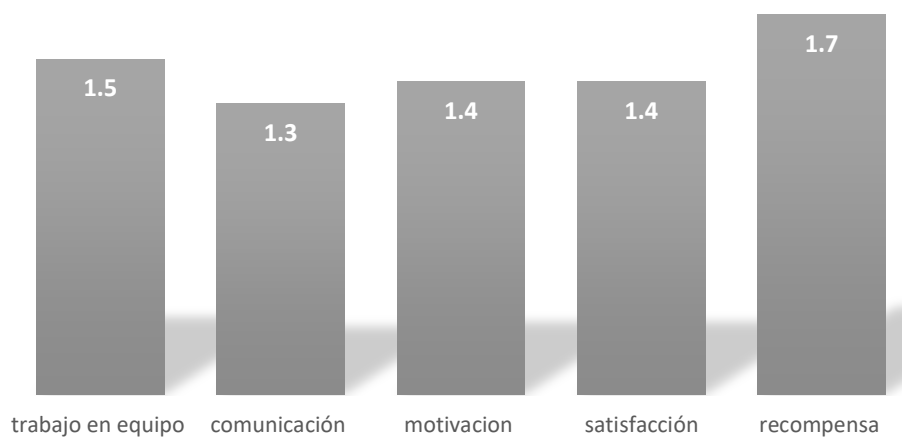


Figura 1. Media de la encuesta de clima laboral

En la figura 1, se observa la media obtenida de los datos de la encuesta de clima laboral, de 1.4 en donde el puntaje máximo era 1 que indicaba un excelente clima laboral y el puntaje mínimo era 3 que indicaba un clima laboral negativo.

En cuanto a las dimensiones evaluadas, se reconoció que la dimensión con mayor percepción negativa era la de recompensa, sin embargo, de acuerdo a la cultura de la organización se decidió realizar intervención en la dimensión de trabajo en equipo.

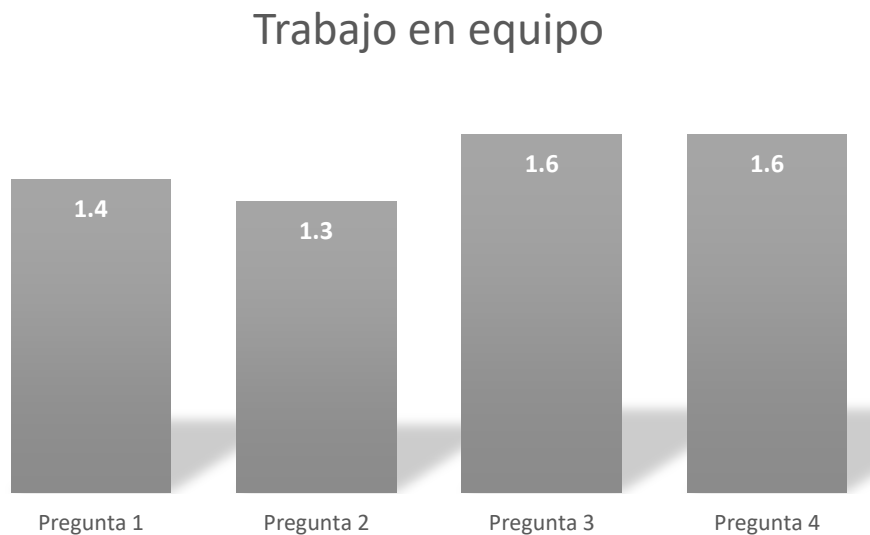
Dimensiones de clima laboral



Grafica 1. Dimensiones evaluadas

En la gráfica 1 se observan las medias arrojadas de cada una de las dimensiones de clima laboral evaluadas, en donde recompensa con una media de 1.7 obtuvo el resultado más negativo, seguido, la dimensión de trabajo en equipo con una media de 1.5, la dimensión con la percepción más positiva fue la de comunicación con una media de 1.3.

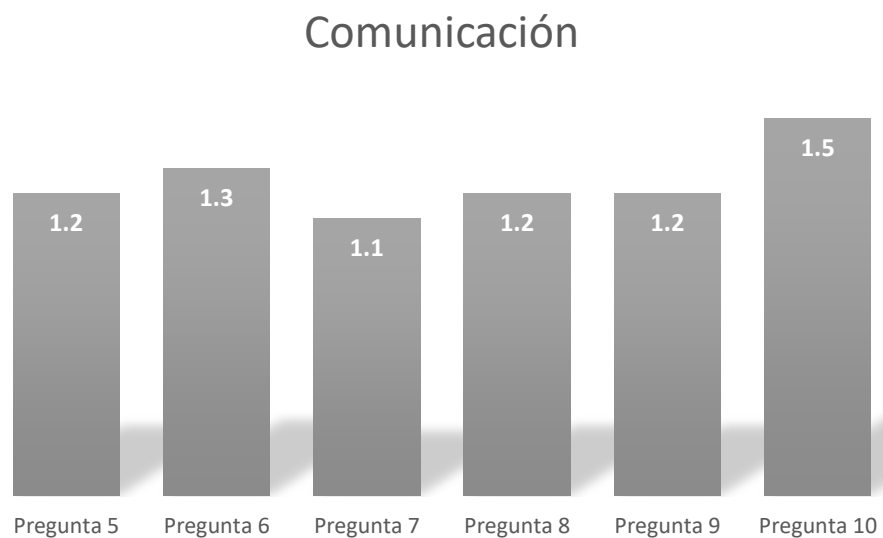
En cuanto a la dimensión de trabajo en equipo las preguntas que mayores respuestas negativas obtuvieron fueron las preguntas 3. (Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.) y 4 (Puedo confiar en mis compañeros de trabajo)



Grafica 2. Dimensión de trabajo en equipo

La grafica 2 muestra que la pregunta 3 y 4 obtuvieron los puntajes mas negativos con una media de 1.6, la pregunta que obtuvo la percepción mas positiva fue la 2. (¿ Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?).

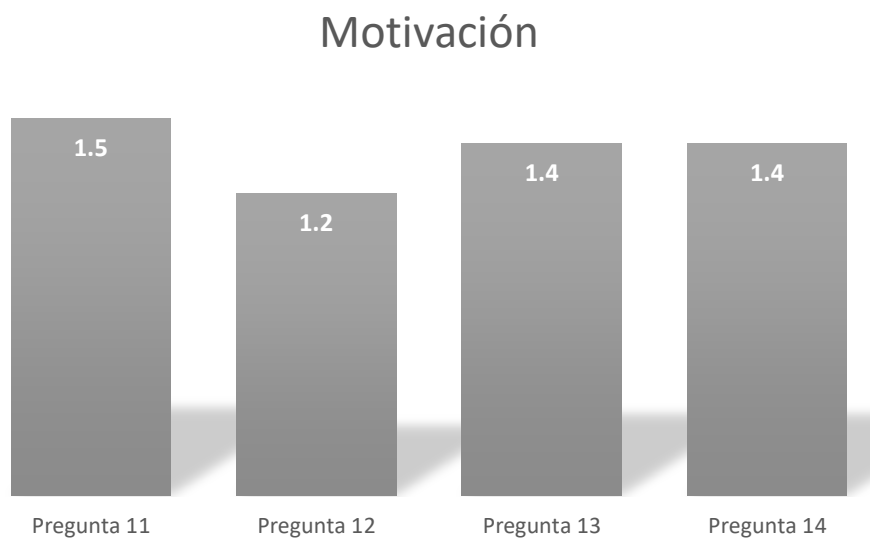
En cuanto a la dimensión de la comunicación que fue la que obtuvo mejor puntaje en los resultados de la encuesta de clima laboral, se identificó que la pregunta que obtuvo el puntaje menos positivo fue la 10. (¿Mi superior inmediato esta disponible cuando lo requiero?) que apunta directamente a la comunicación colaborador – lider



Grafica 3. Dimensión de comunicación

En la grafica 3 se observa que las preguntas de la dimensión de comunicación, en general obtuvieron puntajes positivos, por parte de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios.

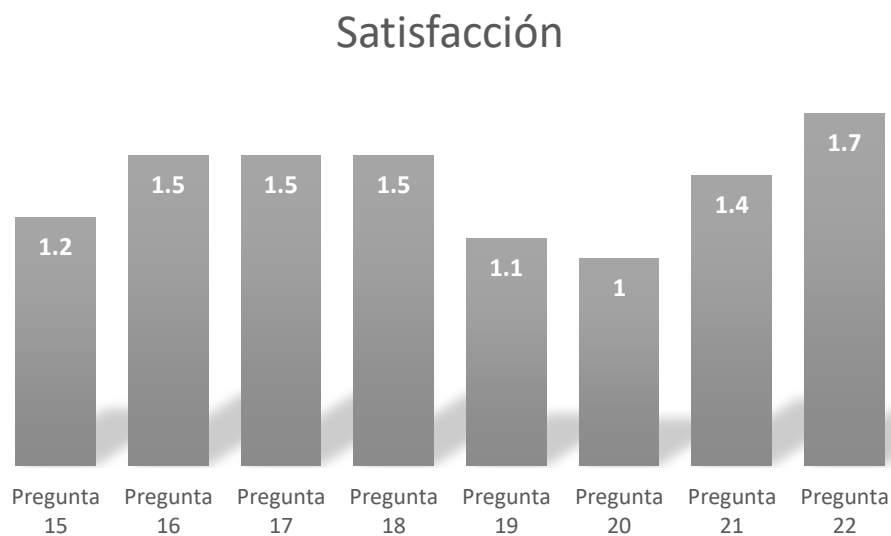
En la dimensión de motivación se identificó que la pregunta que obtuvo el puntaje mas positivo fue la 12. (¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores?)



Gráfica 4. Motivación

En la gráfica 4 se observa que en la dimensión de motivación, la pregunta 11. (¿Los superiores de Ventas y Servicios S.A se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?) fue la que tuvo la percepción mas negativa, con un puntaje de 1.5, la pregunta 13. (Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito) y 14. (Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.) obtuvieron el mismo puntaje de 1.4

La dimension de satisfacción, siendo la que tenia mayores items de evaluación, identificó que los trabajadores administrativos de ventas y servicios S.A se encuentran insatisfechos con la cantidad de trabajo que se les asigna, para la jornada laboral, identificando la pregunta 22. (Mi jornada laboral es suficiente para realizar la cantidad de trabajo que se me asigna) con el puntaje mas negativo.

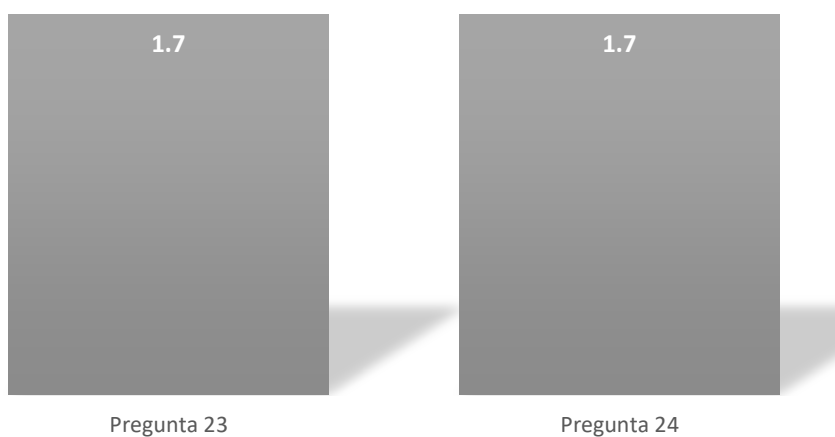


Gráfica 5. Satisfacción

En la gráfica 5 se observa que la pregunta 22. (Mi jornada laboral es suficiente para realizar la cantidad de trabajo que se me asigna) obtuvo un puntaje de 1,7 siendo este el aspecto que tiene la percepción mas negativa dentro e los trabajadores administrativos , por otro lado la pregunta con el puntaje mas positivo fue la 20. (¿Se siente satisfecho con su labor dentro de Ventas y Servicios?) con un puntaje de 1.

La dimensión de remuneración, fue la que obtuvo en general los puntajes mas negativos de todas las dimensiones, con solo dos items de evaluación, obtuvieron un puntaje promedio de 1,7.

Remuneración



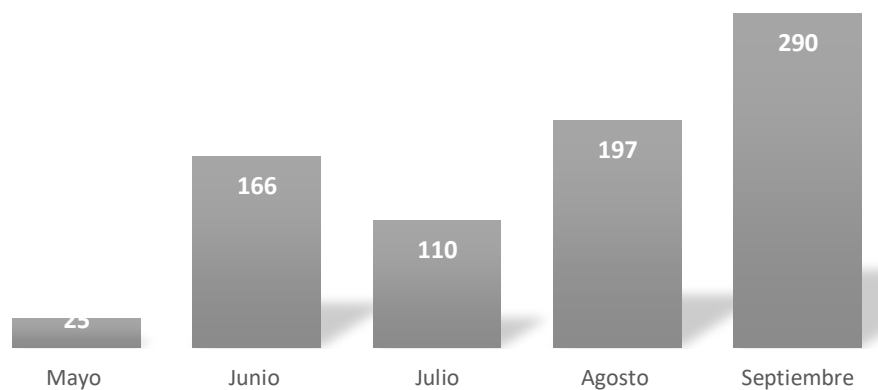
Gráfica 6. Remuneración

La gráfica 6 muestra que la pregunta 23. (¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?) y 24. (Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato). Obtuvieron el mismo puntaje de 1,7, siendo de los items críticos dentro de la encuesta de clima laboral.

Proceso de selección

Con respecto a los procesos de selección realizados, del mes de mayo de 2018 al mes de septiembre de 2018, la población total de candidatos evaluados fue de 788 personas.

PERSONAS EVALUADAS



Grafica 7 numero de candidatos evaluados según el mes

En la grafica 7 se observa un mayor numero de candidatos evaluados en el mes de septiembre con 290 procesos realizados, seguido del mes de agosto con 197 procesos realizados, el mes de mayo fue el mes con menos flujo de candidatos evaluados, en el cual se realizaron 25 procesos.

En cuanto a los procesos de selección realizados en el transcurso de la pasantía, fue un total de 788 procesos, de los cuales solo 74 candidatos, fueron contratados por Ventas y Servicios S.A

Pocesos de selección

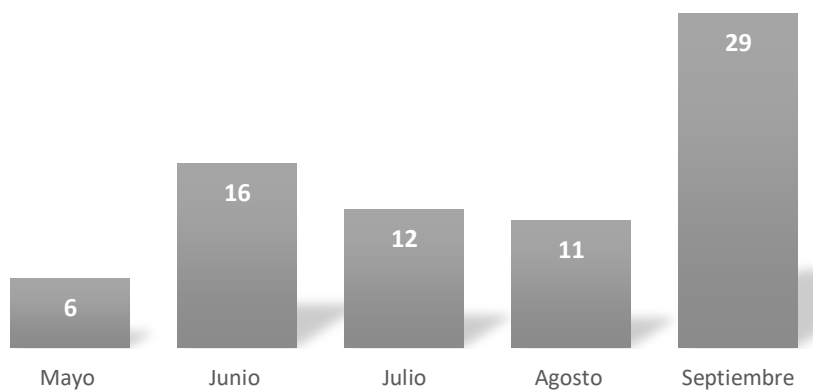


Gráfica 8. Procesos de selección realizados

En la gráfica 8 se puede observar el total de procesos de selección realizados, de los cuales solo el 10% de los evaluados que equivale a 74 candidatos fueron contratados.

Las personas contratadas en los meses de mayo a septiembre, fueron en total 74 candidatos.

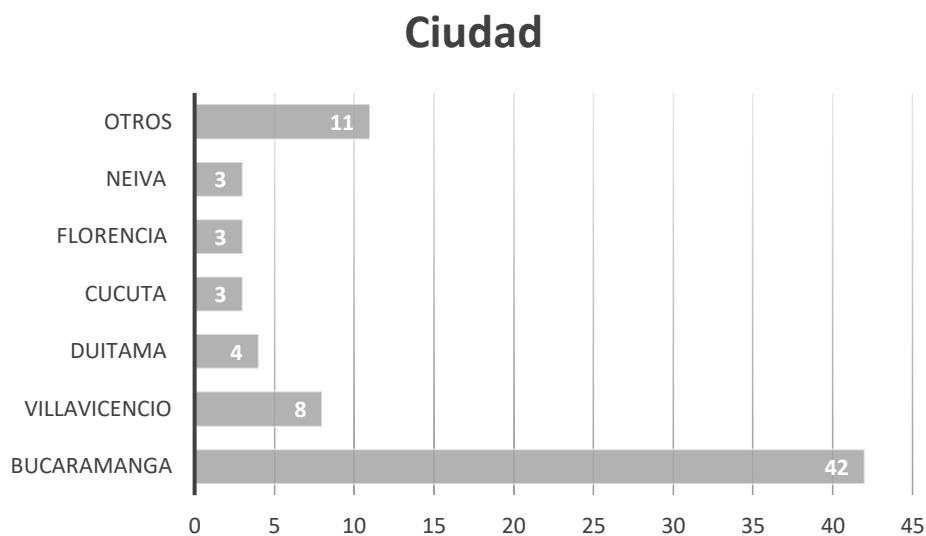
PERSONAS CONTRATADAS



Grafica 9. Numero de personas contratadas

La gráfica 9 muestra que el mes en el que mayor número de candidatos fueron contratados fue el mes de mayo, con 29 personas contratadas, el segundo mes con mayor número de candidatos contratados fue junio, con 16 personas contratadas, el mes de mayo fue el mes con menos personas contratadas, con solo 6 candidatos.

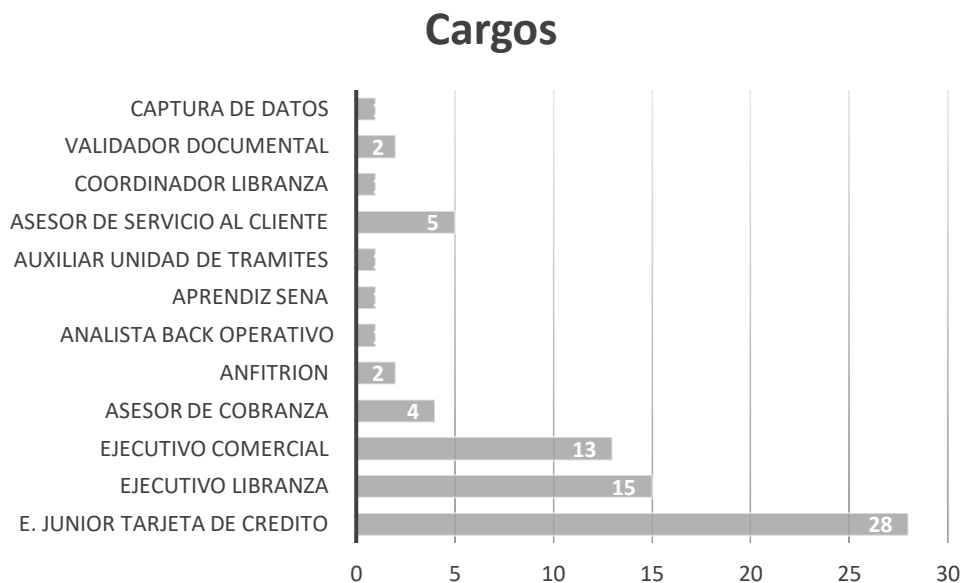
los candidatos contratados, se encontraban principalmente en la ciudad de Bucaramanga, también se realizaron contrataciones en las ciudades de Villavicencio, Florencia, Duitama, Cucuta y otras.



Gráfica 10. Ciudades de candidatos contratados

En la gráfica 10 se evidencia que la ciudad con mayor número de personas contratadas, fue la ciudad de Bucaramanga con 42 contratados, seguida de Villavicencio con 8 personas contratadas, Duitama con 4 personas contratadas, en las ciudades de Neiva, Florencia y Cúcuta se contrataron 3 personas respectivamente, el total de contratados en otras ciudades como, Neiva, Yopal, Orito, Sangil y Otros es de 11 candidatos.

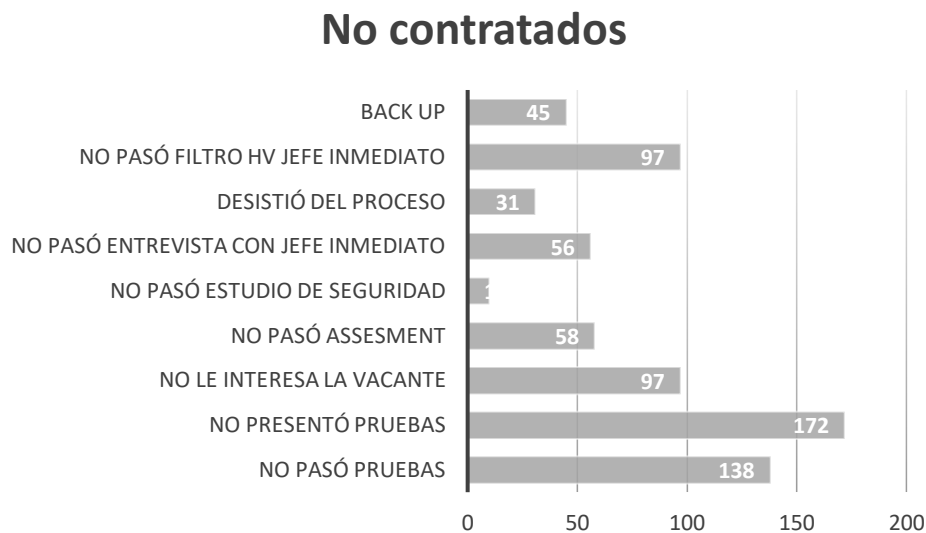
En relación a los cargos, los de mayor número de personas contratadas, fue ejecutivo junior tarjeta de crédito y ejecutivo de libranza.



Grafica 11. Cargos contratados

En la grafica 11 se observan los cargos de las personas contratadas, ejecutivo junior de tarjeta de crédito fue el cargo con mayor numero de personas contratadas, que equivale a 28 candidatos, seguido, ejecutivo de libranza y ejecutivo comercial con 15 y 13 candidatos contratados respectivamente.

Por otro lado, hay diferentes factores por los cuales los candidatos no aprueban las distintas etapas del proceso de selección, como no aprobar las pruebas psicotécnicas, no aprobar el assessment center, entre otros.



Grafica 12. Candidatos no contratados.

Las grafica 12 muestra los factores y el numero de candidatos no contratados, el factor por el que mayor numero de personas no feuron contratadas, fue porque no presentaron pruebas psicotécnicas, 138 personas no aprobaron las pruebas psicotécnicas, a 97 personas no les interesa la vacante, 31 personas desistieron del proceso.

Discusion

Partiendo de la necesidad de las organizaciones para conocer el clima laboral dentro de sus empresas, se realizó una pasantía cuyo objetivo principal era conocer la percepción de los trabajadores administrativos sobre el clima laboral en Ventas y Servicios S.A. Este objetivo se planteó partiendo de las afirmaciones de algunos autores en donde atribuyen el buen desempeño de los trabajadores o el comportamiento organizacional de estos al clima laboral de las empresas, teniendo esto en cuenta. Bañuelos (2010), afirma que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Por otro lado, Sandoval (2004), refiere que el aspecto psicológico del clima laboral refleja cómo se encuentra funcionando la organización, lo que trae como consecuencia que el ambiente sea de confianza o temor. Por esta razón, la forma en que un individuo se comporte en su lugar de trabajo no depende solo de su personalidad sino también de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen a la organización.

Con respecto a los objetivos específicos propuestos en el plan de trabajo, se puede decir que se acomodaron a las necesidades de la organización. De esta forma, es importante recalcar que el primer objetivo planteado demuestra ser pertinente pues, para conocer la percepción del los trabajadores administrativos sobre el clima laboral, hay que hacer una evaluación de este por medio del diseño y aplicación de la encuesta de clima laboral. Desde allí se tomo en cuenta a distintos autores para e diseño de la encuesta en los cuales estan Maich (2004), quien afirma que las variables de medición y evaluación del clima laboral son, la motivación, recompensas, propósito, comunicación , conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos y cultura; tambien, Brunet (1997) menciona que Likert mide la percepción del clima laboral en función de

ocho características: 1. Los métodos de mando al ser la forma en la cual el liderazgo es utilizado para influir en los trabajadores, 2. Las fuerzas motivacionales, donde se entiende que son los procedimientos que se crean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, 3. Los procesos de comunicación al abarcar desde su naturaleza hasta el modo en el que son ejercidos, 4. Los procesos de influencia al resumirse en la importancia de la interacción superiores y subordinados para el establecimiento de los objetivos de la organización, 5. Los procesos de toma de decisiones, 6. Los procesos de planificación al ser la forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos, 7. Las características de los procesos de control Y 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Basandonos en las afirmaciones anteriores, para el diseño de la encuesta de clima laboral, se tuvo en cuenta cinco dimensiones: trabajo en equipo, comunicación, motivación, satisfacción y recompensas. De las cuales se evidencio que la percepción mas negativa la obtuvo la dimension de recompensas que evaluava, la remuneración economica y las posibilidades de promociones internas, lo cual tiene similitud con otros estudios en donde las dimensiones de recompensas y remuneración son las que tienen puntajes mas bajos, en relación a esto el invima (2017), identifico los incentivos como el punto mas debil dentro del clima laboral dentro de su organización.

Por otro lado en cuanto al proceso de selección, se evidenció la diferencia de cantidad de procesos realizados versus los candidatos contratados, lo cual deja ver la rigurosidad del proceso de selección, teniendo en cuenta que según Atalay (2001) este es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En el sentido más amplio, la rigurosidad se debe a la necesidad de escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la

empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización

CONCLUSIONES

Dentro de la pasantía se logró diseñar una encuesta que permitiera conocer la percepción del clima laboral de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A, basada en las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, motivación, satisfacción y remuneración. La cual permitió identificar las dimensiones que requerían intervención por parte de los empleadores para mejorar el comportamiento organizacional en los trabajadores administrativos de la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A

Se logró identificar que en general la percepción del clima laboral de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A es positiva, y no interviene de forma negativa en la productividad y desempeño.

Dentro de las fases de la pasantía se plantearon actividades de intervención para la dimensión de trabajo en equipo, para aumentar la percepción positiva de esta dimensión y así favorecer el clima laboral y desempeño en conjunto de los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A

Por otro lado se cumplió con los indicadores de selección, realizando 778 procesos cumpliendo con la metodología establecida por la institución, en donde se llevó a la última etapa del proceso a 74 personas que fueron contratadas, durante los meses de mayo a septiembre.

RECOMENDACIONES

Es importante continuar con la tercera fase del plan de trabajo, en donde se debe implementar el plan de intervención de trabajo en equipo ya planteado, para así mejorar la percepción de esta dimensión en los trabajadores administrativos de Ventas y Servicios S.A.

Se recomienda realizar nuevamente la encuesta de clima laboral después de realizar el plan de intervención, para identificar los cambios en el clima laboral dentro de la organización.

Por otro lado, se recomienda aplicar la encuesta de clima laboral a todo el personal incluyendo los cargos comerciales y de contact center, para así obtener un resultado global del clima laboral en la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A.

Referencias

- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol.4 No.2,
- Bañuelos, F. (2010). “Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”. Recuperado el 14 de septiembre de 2018 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Castaño, M; López, G & Prieto, J. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ed.). México, D. F: *Mc Graw-Hill*.
- Cortés, J. (2007). *Seguridad e higiene del trabajo* (9ed.). Madrid: Tebar, S.L.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia.

Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7(1), 131-153.

Invima (2017). Plan de intervención de clima laboral. Recuperado de:

<https://www.invima.gov.co/images/pdf/nuestra-entidad/Gestion/gestion-talento-humano/Bienestar/PLAN-DE-INTERVENCION-CLIMA-ORGANIZACIONAL-2017-2018.pdf>

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper and Row

Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión del tercer milenio.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de ciencias sociales*, (56), 1-35

Organización mundial de la salud. (2014), Constitución de la organización mundial de la salud.

Recuperado de: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7>

Pace, C. (1968). 'The concept of organizational climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN, Organizational climate: Explorations of a concept. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.

Russel, A. (1963). Psicología del trabajo (versión eBook). Recuperado de:
<https://books.google.com.co/books?id=9X3jyBSYkeQC&printsec=frontcover&dq=psicologia+>

Sandoval, M. (2004). "Concepto y dimensiones del clima laboral".

Tagiuri, R. (1968). 'The concept of Organizational Climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN (Eds), Organizational Climate: Explorations of a Concept. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Torrecilla, O. D. (2009). Clima organizacional y su relación con la laboral. Recuperado de <http://es.slideshare.net/sadalaar/climaorganizacional>

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. (tesis de maestría). Universidad autónoma de nuevo león, Monterrey.

Anexos

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

CARGO:
CAMPAÑA:

EDAD:
SEXO:

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan **MEJORAR EL AMBIENTE** de trabajo en la regional de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

1- Totalmente de acuerdo

2- Parcialmente de acuerdo

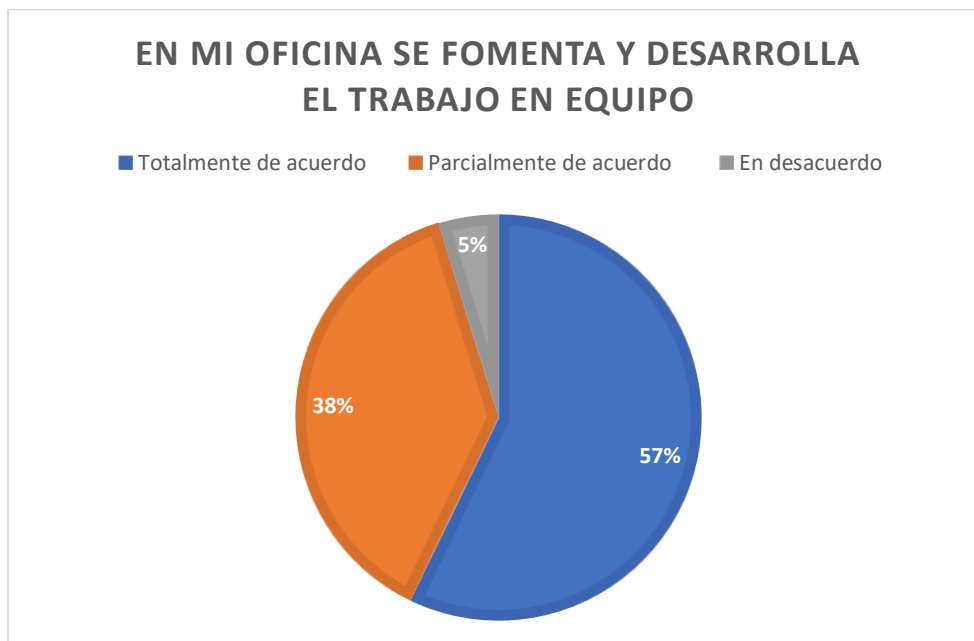
3- En desacuerdo

	1	2	3
En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo			
Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva			
Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.			
Puedo confiar en mis compañeros de trabajo			
Existe comunicación fluida entre mi Regional y la sede central de Ventas y Servicios S.A			
Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo			
Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.			

Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo			
Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de Ventas y Servicios.			
Mi superior inmediato esta disponible cuando lo requiero.			
Los superiores de Ventas y Servicios S.A se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal			
Mi jefe me respalda frente a sus superiores			
Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito			
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			
La relación relación entre los compañeros de trabajo en Ventas y Servicios S.A es agradable			
Ventas y Servicios S.A otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores			
El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno			
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?			
¿se siente orgulloso de pertenecer a Ventas y Servicios S.A?			
¿Se siente satisfecho con su labor dentro de Ventas y Servicios?			
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?			
Mi jornada laboral es suficiente para realizar la cantidad de trabajo que se me asigna			
Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado			
Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato			

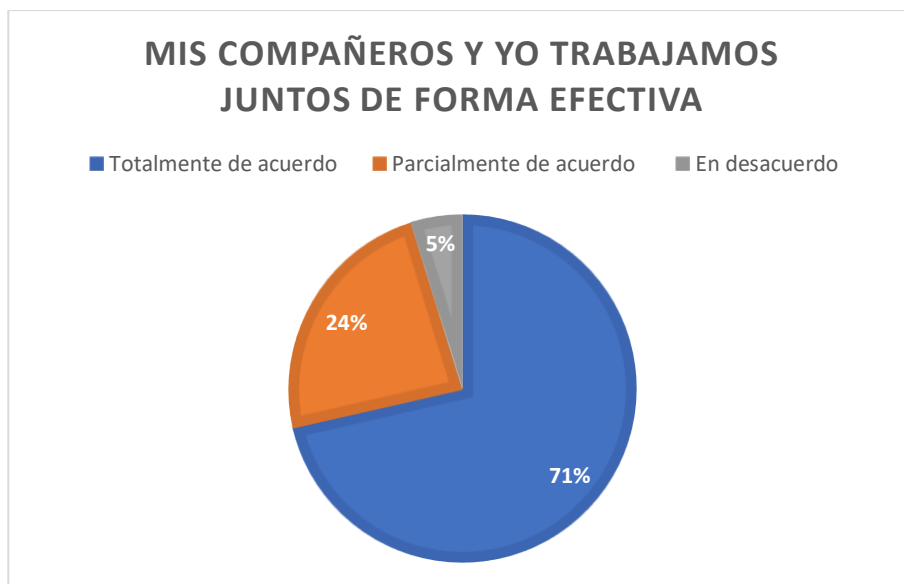
1. Tabulación de encuesta de clima laboral

1. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo



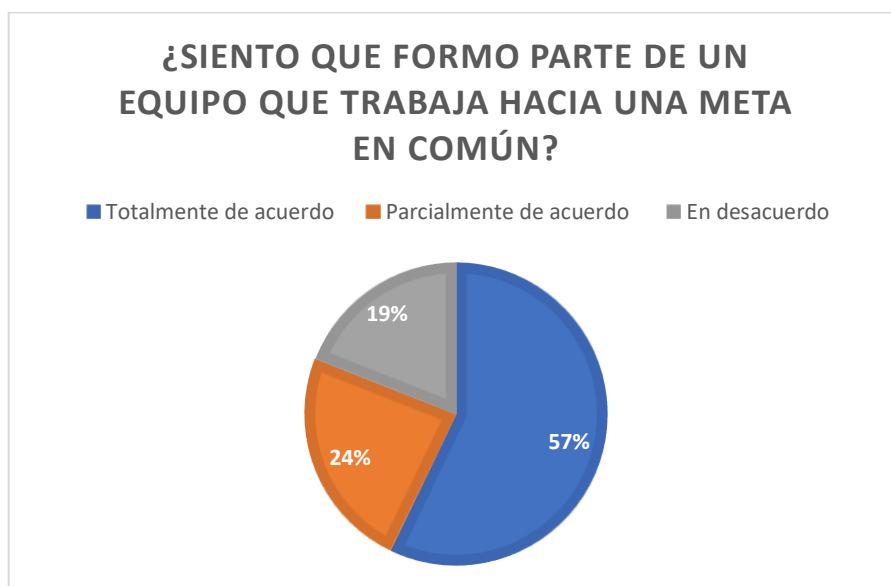
En la grafica se puede observar que el 57% de los trabajadores que equivale a 12 trabajadores administrativos de ventas y servicios estan de acuerdo con que en la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, por otro lado el 5% de los trabajadores, equivalente a 1 persona, esta en total desacuerdo con esta afirmación

2. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva



En esta gráfica se puede observar que la mayoría de los trabajadores con el 71% que equivalen a 15 personas considera que si trabajan de forma efectiva junto a sus compañeros, el 5% que equivale a 1 persona esta en desacuerdo.

3. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.



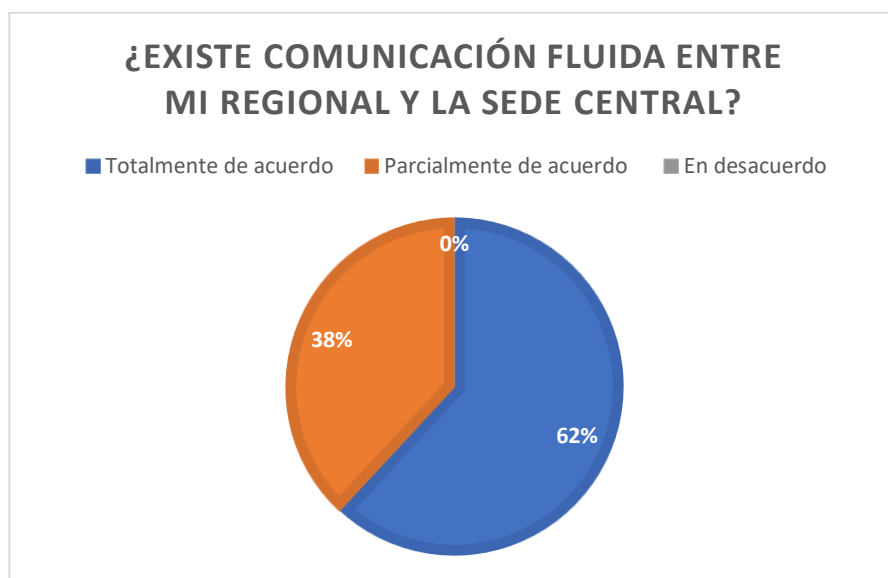
En esta gráfica se evidencia que más personas a diferencia de las preguntas anteriores, están en desacuerdo en sentir que forman parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común, con el 19% que equivale a 4 personas.

4. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo



En esta gráfica se observa que el 53% que equivale a 11 trabajadores administrativos están totalmente de acuerdo en que pueden confiar en sus compañeros de trabajo, el 33% que equivale a 7 trabajadores están parcialmente de acuerdo y el 14% que equivale a 3 personas, están en desacuerdo.

5. Existe comunicación fluida entre mi Regional y la sede central de Ventas y Servicios S.A



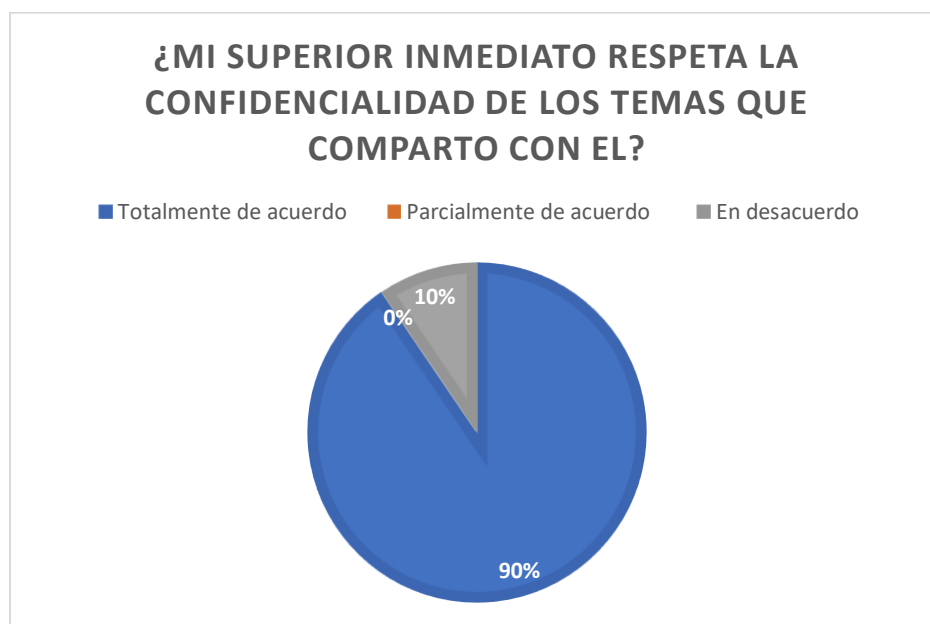
En esta grafica se observa que la mayoría de trabajadores administrativos, que equivalen al 62%, 13 trabajadores, estan de acuerdo con esta afirmación.

6. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo



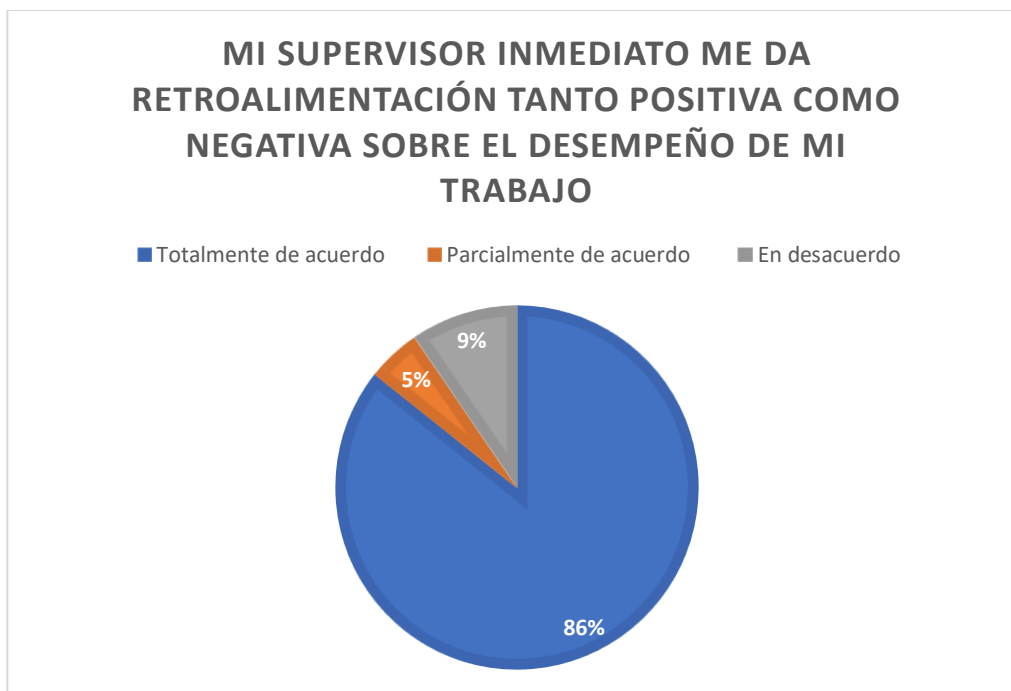
En esta gráfica se observa que el 62% que equivale a 13 trabajadores administrativos, están totalmente de acuerdo en que existe comunicación dentro del grupo de trabajo, y ningún trabajador está en desacuerdo con esta afirmación.

7. Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con el



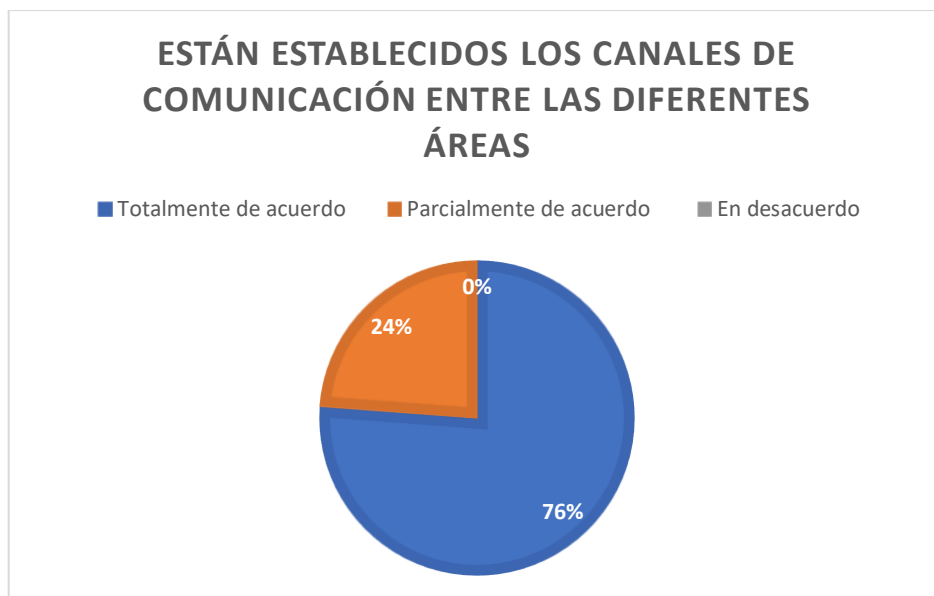
En esta gráfica se observa que el 90%, que equivale a 19 trabajadores administrativos consideran que sus superiores inmediatos respetan la confidencialidad de los temas compartidos.

8. Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo



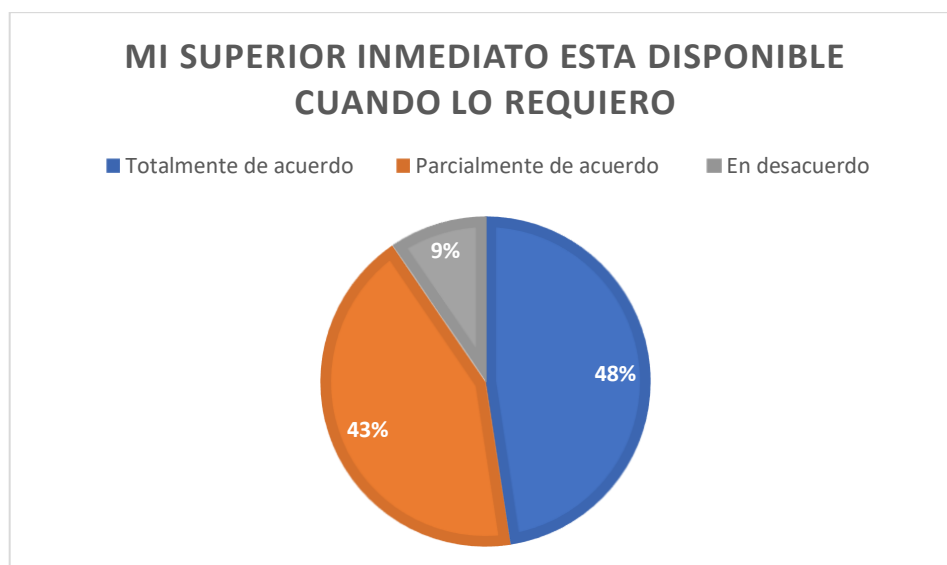
En esta grafica se observa que el 86% que equivale a 18 trabajadores, considera que sus supervisor inmediato les da retoralimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo.

9. Estan establecidos los canales de comunicación entre las diferentes areas



En esta grafica el 86% de trabajadores administrativos que equivalen a 16 trabajadores, estan totalmente de acuerdo con esta afirmación.

10. Mi superior inmediato esta disponible cuando lo requiero



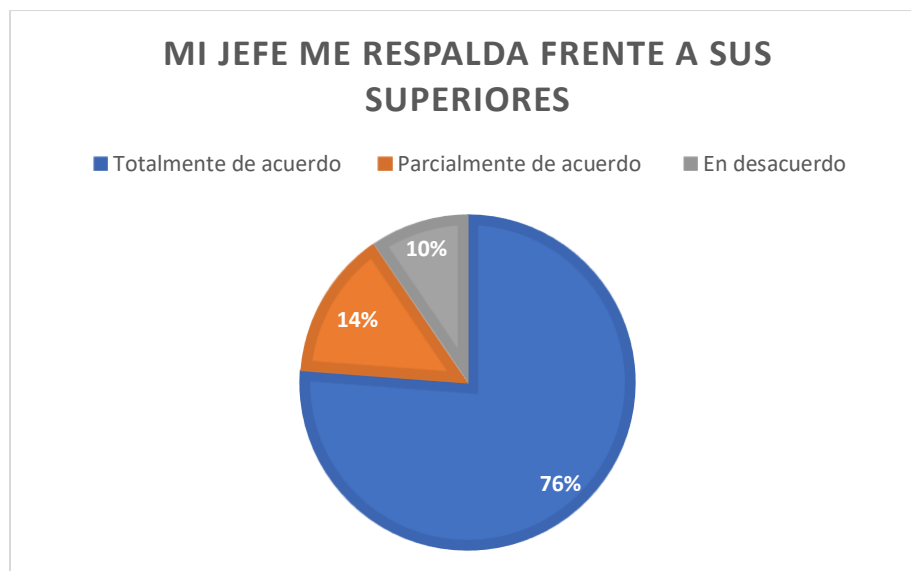
En esta grafica se observa que menos del 50% de los encuestados considera que su jefe inmediato esta disponible cuando lo requieren, el 43% que equivale a 9 personas estan parcialmente de acuerdo y 2 trabajadores administrativos, que son el 9% de los encuestados estan en desacuerdo.

11. Los superiores de Ventas y Servicios S.A se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal



Esta gráfica muestra que el 52% que equivale a 11 trabajadores administrativos, estan totalmente de acuerdo con que los superiores de la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación persona, y solo el 10% que equivale a 2 trabajadores, estan en desacuerdo con la afirmación.

12. Mi jefe me respala frente a sus superiores



En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados con el 76% que equivale a 16 trabajadores administrativos, están totalmente de acuerdo en que sus jefes inmediatos los respaldan frente a sus superiores.

13. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito



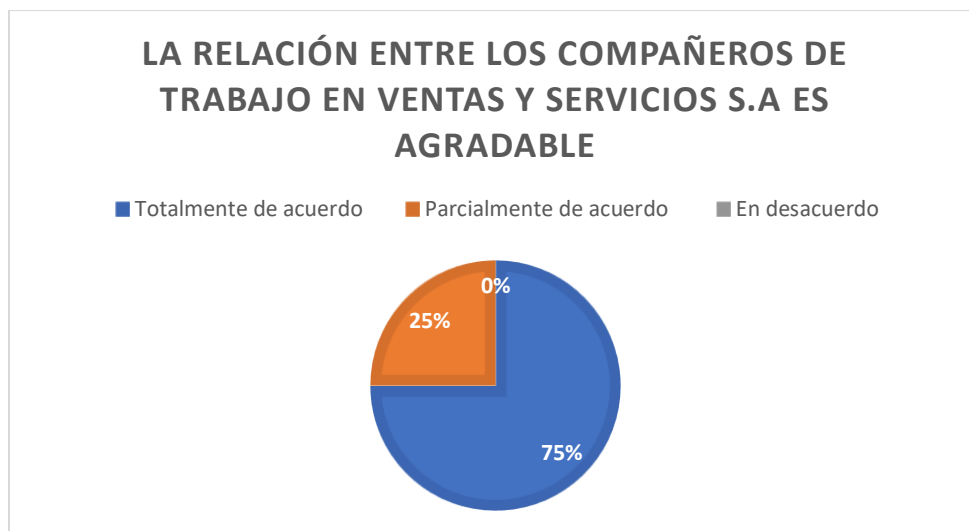
En esta gráfica el 62% que equivale a 13 trabajadores administrativos, considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan.

14. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.



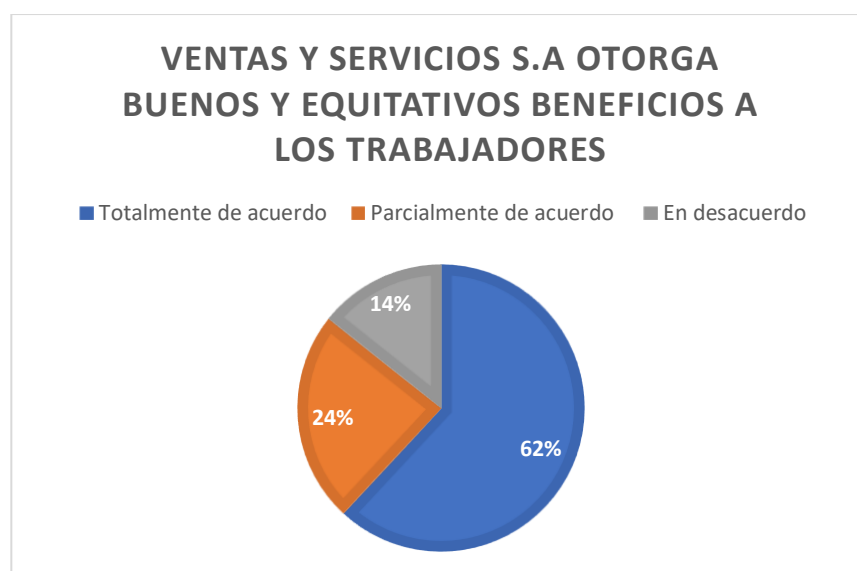
En esta gráfica el 62% que equivale a 13 trabajadores administrativos, considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan, el 29% que equivale a 6 trabajadores, están parcialmente de acuerdo.

15. La relación relación entre los compañeros de trabajo en Ventas y Servicios S.A es agradable



En esta grafica se evidencia que la mayoría de trabajadores administrativos, con el 75% que equivale a 15 personas, están totalmente de acuerdo en que la relación entre los compañeros de trabajo es agradable, ningún trabajadores está en desacuerdo con esta afirmación.

16. Ventas y Servicios S.A otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores



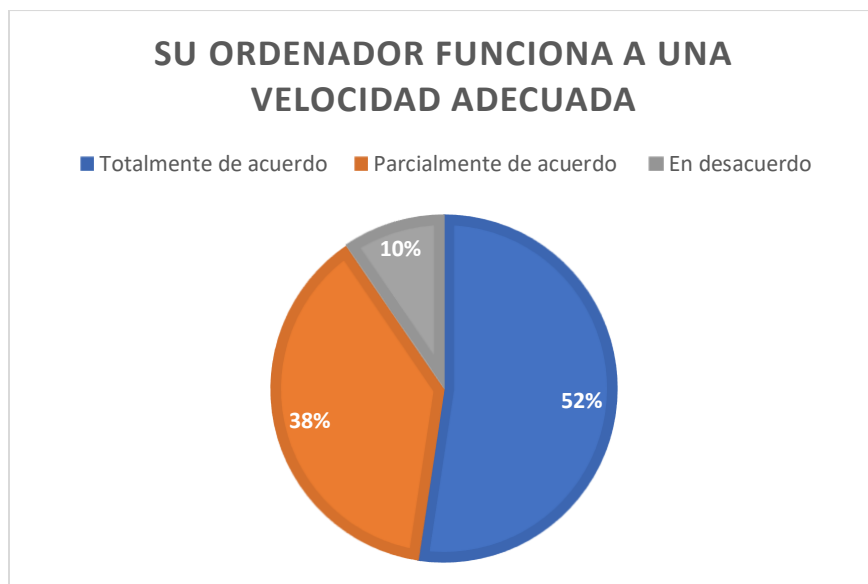
En esta gráfica se observa que el 62% que equivale a 13 trabajadores administrativos están totalmente de acuerdo con que los beneficios que otorga la organización a los trabajadores son buenos y equitativos.

17. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno



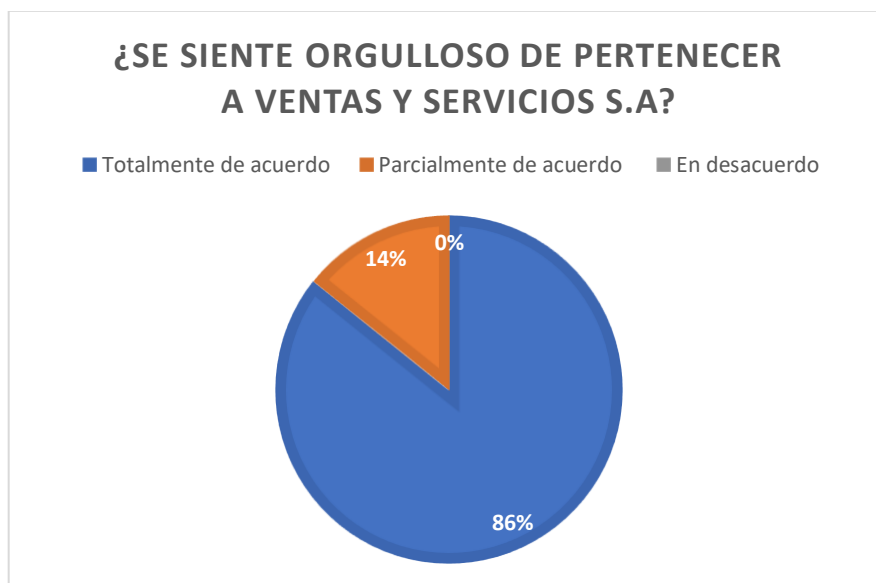
En esta gráfica se observa que solo el 48% de los encuestados, que equivale a 10 personas están totalmente de acuerdo en que el nivel del recurso con los que se cuenta para realizar el trabajo es bueno, el 52% restante están parcialmente de acuerdo o en desacuerdo respectivamente.

18. ¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?



Esta gráfica muestra que el 52% de los trabajadores administrativos que equivale a 11 personas están totalmente de acuerdo en que su ordenador funciona a una velocidad adecuada.

19. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Ventas y Servicios S.A?



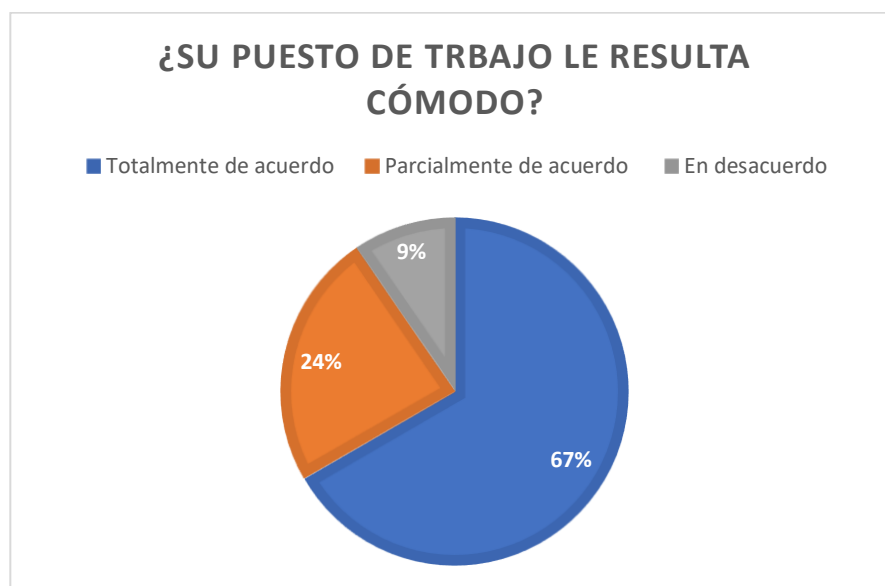
En esta gráfica se observa que la mayoría de los trabajadores administrativos, con el 86% que equivale a 18 personas, se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, ningún trabajador esta en desacuerdo con esta afirmación

20. ¿Se siente satisfecho con su labor dentro de Ventas y Servicios S.A?



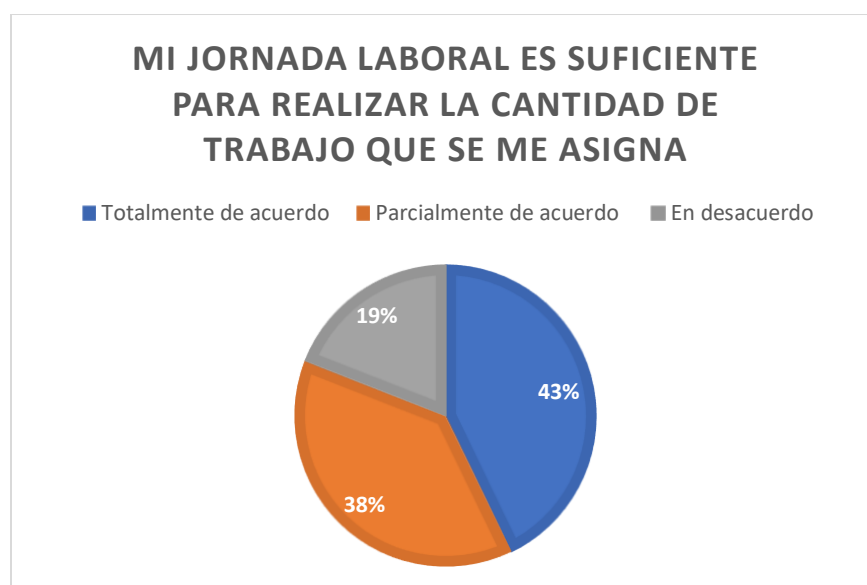
En esta gráfica, igual que la anterior, muestra que la mayoría de los trabajadores administrativos, con el 90% que equivale a 19 personas, se sienten satisfechos con su labor dentro de la organización, ningún trabajador esta en desacuerdo o insatisfecho con su labor dentro de la organización.

21. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?



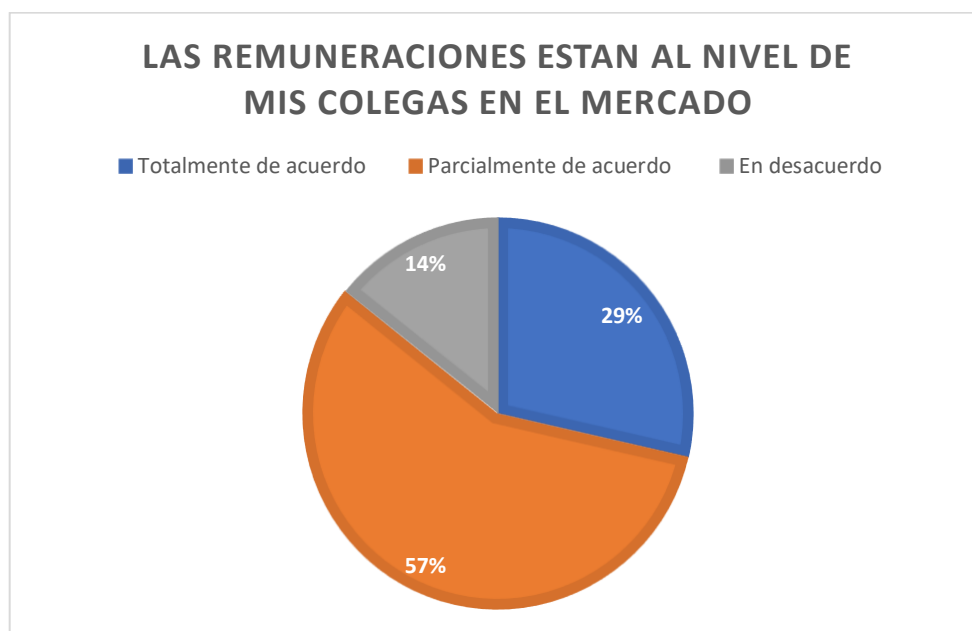
En esta gráfica se observa que el 67% de los trabajadores administrativos, que equivalen a 14 personas, están totalmente de acuerdo con que su puesto de trabajo le resulta cómodo, el 9% que equivale a 2 personas, se encuentran en desacuerdo.

22. Mi jornada laboral es suficiente para realizar la cantidad de trabajo que se me asigna



En esta gráfica se observa que el 19% que equivale a 4 trabajadores administrativos están en desacuerdo en que su jornada laboral es suficiente para realizar la cantidad de trabajo que se les asigna.

23. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado



En esta gráfica se observa que solo el 29% que equivale a 6 trabajadores administrativos están totalmente de acuerdo en que las remuneraciones están al nivel de los colegas en el mercado, la mayoría de los encuestados, con el 57% que equivale a 12 personas, están parcialmente de acuerdo y 14% con 3 personas, están en desacuerdo con esta afirmación.

24. Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato



En esta gráfica se observa que el 14% que equivale a 3 trabajadores administrativos, están en desacuerdo en que cuando hay una vacante primero se busca dentro de la organización, el 86% que equivale a 18 personas, están parcialmente de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente.

2. INTERVENCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

PRIMERA INTERVENCIÓN

COMO EQUIPO

1. Mi identidad VyS

Se hará un ejercicio inicial para realizar un diagnóstico del conocimiento de las funciones de las auxiliares y las funciones de la supervisora e identificar como perciben su cargo.

¿Nombre del cargo?

¿Quién es el jefe de mi cargo?

¿Quiénes están a cargo de este cargo?

¿Qué formación académica debería tener?

¿Experiencia?

Funciones escritas, funciones por emparejamiento.

2. Mutualismo VyS

Impacto funciones UTS vs. indicadores Coordinador

Impacto funciones UTS vs. indicadores Ejecutivo

COMO LÍDER

1. Liderazgo situacional

- A. Aplicación test de liderazgo situacional para identificar el estilo de liderazgo y su efectividad.
- B. Fortalecer la efectividad de su liderazgo a partir de las características del estilo con el cual salga determinado la persona.

SEGUNDA INTERVENCIÓN

Puntúa cada característica de su trabajo actual de cero a diez. No hay un modo objetivo para puntuar cada área, se trata de una valoración personal. Se sincera contigo misma, no trates de dar impresiones.

1. Salario vs. trabajo
2. Me identifico con los valores de la empresa
3. Clima laboral / buen ambiente
4. Estoy motivado

5. Dispongo de herramientas y recursos para aplicar en el trabajo
6. Tengo la formación adecuada para realizar el cargo
7. Competencias adecuadas para el cargo
8. Me realizo profesionalmente a través del trabajo
9. Satisfacción que me proporciona el trabajo
10. Cumplimiento de horario
11. Horario
12. Relación con mi jefe inmediato

TERCERA INTERVENCIÓN

Confianza, romper esquemas

1. Conociéndonos

Se realizará una actividad para conocer el otro. En parejas iniciando con las personas que menos comparten, conocen o se relacionan de forma asertiva compartir: su nombre, edad, estado civil, cualidades, aspectos por mejorar, situación más feliz, situación más triste, sueños, situación que más la ha marcado.

1. Cuponera

Se realizará la entrega de una cuponera donde se plantean diferentes actividades: ayudar en una tarea, compartir una taza de cabeza y la mejor vivencia de la semana, una palabra de ánimo, un abrazo, onces juntos. Se entregará una por pareja. La pareja decide como dividir el cupón. La pareja deberá ser la persona con la que menos comparto.

CUARTA INTERVENCIÓN

Comunicar, escuchar, interpretar

2. El comunicador

El moderador realiza un dibujo, oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego uno de los miembros debe intentar dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. “dibuja un rectángulo apaisado a la derecha de la hoja...”). Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e interpretar. Así sucesivamente hasta que todas participen.

QUINTA INTERPRRETACIÓN

Comunicación, colaboración y toma de decisiones

3. El salvavidas

El punto de partida es una situación de apocalipsis en la que solo hay “salvavidas” para una parte de los presentes, que representarán diferentes roles (un sacerdote, una funcionaria, un joven estudiante...). Los participantes tendrán que llegar a un consenso sobre quien se salvará buscando siempre la continuación de la especie.

SEXTA INTERVENCIÓN

Comunicación, trabajo en equipo, trabajo bajo presión

4. Largo, picudo y con pestañas

Tres personas tendrán la misión de realizar un octaedro, pero con los ojos vendados, las instrucciones para cumplir con la tarea recibirán las instrucciones del resto de su equipo de trabajo, esta tarea se realizará en un tiempo determinado.