

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA:**  
**PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: Psicóloga**

**TEMA:**  
**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA Y DISEÑO DE UN PLAN DE**  
**MEJORA PARA LA EMPRESA NEW LEAD.**

**AUTORA:**  
**NATHALY GISSELA ORTIZ MOZO**

**TUTOR:**  
**JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

**Quito, enero del 2017**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Nathaly Gissela Ortiz Mozo, con documento de identificación N° 171752729-3, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado intitulado: "Análisis y diagnóstico del clima laboral del área administrativa y diseño de un plan de mejora para la empresa New lead", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nathaly Gissela Ortiz Mozo

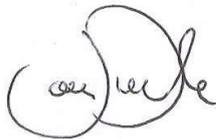
CI: 171752729-3

Quito, Noviembre de 2016

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de sistematización de experiencias prácticas de intervención, Análisis y diagnóstico del clima laboral del área administrativa y diseño de un plan de mejora para la empresa New lead, realizado por Nathaly Gissela Ortiz Mozo, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Noviembre del 2016



Javier Alexander Navarrete Guerra

CI: 1716185622

Quito, 30 de Noviembre del 2016

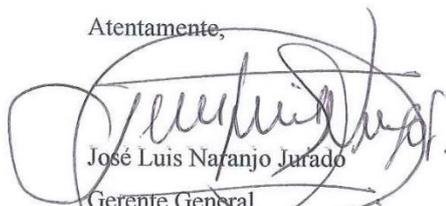
Dra. María Paz Guarderas Albuja  
Directora de la Carrera de Psicología  
Universidad Politécnica Salesiana  
Presente.-

De mi consideración:

Yo, José Luis Naranjo Jurado, representante legal de la empresa New lead certifico que la Sra. Nathaly Gissela Ortiz Mozo, con número de cédula 171752729-3, egresada de la Universidad Politécnica Salesiana, ha desarrollado en nuestra Firma, su proyecto de intervención denominado "Análisis y diagnóstico del clima laboral del área administrativa y diseño de un plan de mejora para la empresa New lead" y adicionalmente tiene la autorización para el uso de nuestra información y su publicación parcial o total.

Sin otro particular por el momento, me suscribo.

Atentamente,



José Luis Naranjo Jurado  
Gerente General  
NEWLEAD

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a Dios por brindarme las fuerzas para continuar pese a las adversidades, a Él le debo todo lo que soy, a mi madre Martha Mozo por brindarme su ayuda y paciencia, porque existió tiempos de escasas económica pero mi madre siempre trató que en el hogar no faltara el estudio, a mi esposo Jhonny Orquera por ser mi apoyo y consuelo cuando más lo necesitaba, gracias por entenderme y pelear junto a mí, a Mabel Pilicita por ser mi amiga, comprenderme y apoyarme en todo momento y principalmente este trabajo va dedicada a la memoria de mi padre Miguel Ortiz, gracias por siempre confiar en mí, sé que estarías orgulloso de este nuevo logro, siempre te llevaré en mi corazón, te amo papá.

Culmina una etapa de mi vida y existen muchos retos por cumplir, pero este nuevo logro se lo debo principalmente a todos ustedes, gracias a Dios por sus vidas son una gran bendición para mí.

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
2. Objetivo de la sistematización .....	3
3. Eje de la sistematización .....	5
4. Objeto de la sistematización.....	6
5. Metodología de la sistematización .....	7
6. Preguntas clave.....	11
7. Organización y procesamiento de la información.....	14
8. Análisis de la información .....	16
Segunda parte .....	30
1. Justificación.....	30
2. Caracterización de los beneficiarios.....	32
3. Interpretación .....	34
4. Principales logros del aprendizaje.....	36
Conclusiones .....	41
Recomendaciones.....	43
Referencias .....	44

## Índice de tablas

Tabla 1. Comunicado sobre la capacitación.....	7
Tabla 2 . Mensaje sobre el inicio de la evaluación .....	8
Tabla 3. Escala de frecuencia.....	15
Tabla 4. Plan de mejora del factor comunicación .....	25
Tabla 5. Indicadores de gestión del factor comunicación .....	26
Tabla 6. Plan de mejora del factor carga de trabajo.....	26
Tabla 7. Indicadores de gestión del factor carga de trabajo.....	27
Tabla 8. Plan de mejora del factor condiciones de trabajo - Temperatura.....	27
Tabla 9. Indicadores de gestión del factor condiciones de trabajo –Temperatura.....	28
Tabla 10. Plan de mejora del factor condiciones de trabajo - Ruido .....	28
Tabla 11. Indicadores de gestión del factor condiciones de trabajo- Ruido .....	29
Tabla 12. Nivel educativo del área administrativa.....	33
Tabla 13. Distribución por género – Directivos New lead.....	33

## Índice de figuras

Figura 1. Métrica Typeform.....	17
Figura 2. Evaluación de clima laboral – Colaboración .....	18
Figura 3. Evaluación de clima laboral – Comunicación .....	19
Figura 4. Evaluación de clima laboral - Carga de trabajo.....	20
Figura 5. Evaluación de clima laboral - Condiciones de trabajo .....	21
Figura 6. Evaluación de clima laboral - Liderazgo .....	23

## Índice de anexos

Anexo 1. Propuesta comunicacional.....	45
Anexo 2. Capacitación sobre clima laboral.....	46
Anexo 3. Políticas de la evaluación de clima laboral.....	47
Anexo 4. Encuesta de clima laboral – Typeform.....	48

## **Resumen**

Esta sistematización se enfoca en describir las experiencias logradas durante la elaboración del proyecto, el cual permitió realizar un análisis y diagnóstico del clima laboral en el área administrativa de la Firma New lead y con esta medición se elaboró un plan de mejora.

El proyecto inició con el diseño de un plan comunicacional sobre el taller de clima laboral, que se impartió a todo el personal administrativo y directivos de la organización y también se construyó las políticas sobre la evaluación de clima laboral, para tener un manejo responsable de la información que brinda este estudio. Además se elaboró y aplicó la encuesta digital con la ayuda de la herramienta Typeform, esta plataforma es utilizada por todos los colaboradores del área administrativa y posteriormente con la tabulación de los resultados obtenidos en la evaluación, fue posible conocer claramente cuáles son los factores que se necesitan mejorar, ya que estos elementos pueden causar molestias o están afectando al rendimiento laboral de los colaboradores del área.

Al haber identificado los factores que causan malestar, se diseñó un plan de acción, el cual va ser manejado y ejecutado por parte de la Firma, además el propósito principal del plan es mejorar los factores evaluados, incrementando con ello el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo y conjuntamente se evitará la fuga de talentos, habrá mayor rendimiento laboral y la empresa podrá brindar un mejor servicio.

## **Abstract**

This systematization it is based on describing the experiences gained during the project, it allowed to make an analysis and diagnosis about the work environment in the Administrative Department of the Firm New lead and it also allowed to create an improvement plan.

The project began with the design of a communication plan about the working environment workshop that was provided to all the administrative staff and executives of the organization. Policies of the evaluation of work environment were implemented, to have a responsible management of the information that provides this study. The digital survey was developed and implemented with the help of the Typeform tool. This platform is used by all administrative area staff. The results obtained in the evaluation, made possible to know clearly what factors need improvement, as these elements may be causing discomfort or affecting the work performance of employees in the area.

Having identified the factors causing discomfort to create a plan of action, which will be handled and executed by the Firm. The main purpose of the plan is to improve the evaluated factors, increasing the level of Satisfaction of employees on their workplace and avoiding the flight of talent, there will be greater work performance and the company can provide a better service.

## **Introducción**

Las empresas deben enfrentarse a diferentes cambios y a la competitividad del mercado, por ello las evaluaciones, la eficiencia, la productividad y la eficacia, se convierten en elementos indispensables para que la organización obtenga los mejores resultados y sea competitiva, por ello el comportamiento de los colaboradores y conjuntamente el clima laboral cumple un rol importante dentro de la organización.

El clima laboral es importante para las empresas, ya que trata de las distintas percepciones que cada colaborador construye de su lugar de trabajo y estas percepciones pueden manifestarse en sus modos de comportamiento y como resultado influirá en la toma de decisiones, resultados laborales, eficiencia y eficacia.

Al evaluar el clima laboral ayudará a tener una retroalimentación del nivel de satisfacción que poseen los colaboradores de la empresa, además permitirá conocer las fuentes de conflicto y los factores que estén entorpeciendo en el cumplimiento de objetivos. Es importante recalcar que este tipo de estudio busca el bienestar de los colaboradores y al mismo tiempo este proceso beneficia a la empresa.

Por este motivo el proyecto de intervención propuesto fue evaluar el clima laboral y conjuntamente diseñar un plan de acción para el área administrativa de la Firma, en el año 2016 y para ponerlo en marcha fue necesario conocer la empresa, su giro de negocio, la cultura y sus procesos internos, para poder saber exactamente la problemática, priorizar actividades y definir la metodología que se manejó en el proceso de evaluación.

En el proceso de evaluación se efectuó un análisis y diagnóstico del clima organizacional, con la ayuda de una evaluación digital, en donde se conoció el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Gracias a este estudio y análisis fue posible diseñar un plan de acción, en donde se encuentra estrategias y actividades que brindarán oportunidades de mejora y con ello no solo los colaboradores son beneficiados, sino la Firma podrá contar con un óptimo clima laboral que ayudará en el desarrollo de la empresa.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

**Nombre del proyecto**

Análisis y diagnóstico del clima laboral del área administrativa y diseño de un plan de mejora para la empresa New lead.

**Nombre de la institución**

New lead: Firma especializada en las diferentes ramas de RRHH.

**Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)**

Realizar un análisis y diagnóstico del clima laboral en el área administrativa de la empresa New lead y diseñar un plan de acción que permita mejorar los factores evaluados.

**Localización**

Quito, Edificio Cosmopolitan Parc, “Calle Av. de los Shyris Nro E9-28 Av. Portugal” ( Ecuador Pymes, 2016).

### **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo se enfoca principalmente en la necesidad que posee la empresa, porque desde la creación de la Firma New lead no se ha tomado en cuenta las

evaluaciones en relación a clima laboral y el consultor líder de la Firma considera necesario el desarrollo del proyecto, para identificar claramente algunas falencias que existe dentro del área administrativa.

Por este motivo el objetivo de sistematización es realizar un análisis y diagnóstico del clima laboral en el área administrativa de la Firma New lead, este estudio permitirá medir el nivel de satisfacción que poseen sus colaboradores y ayudará a crear un plan de acción que permita mejorar los puntos evaluados.

El proyecto se inició con un taller que se realizó con el personal del área administrativa, donde se dio a conocer cómo se ejecutará la evaluación y los beneficios de hacerlo y posteriormente se aplicó la evaluación digital en la fecha acordada. La encuesta digital de clima laboral es de autoría propia, se la realizó con la herramienta Typeform, además los colaboradores se sintieron confiados en resolver la encuesta, porque esta herramienta es conocida por todo el personal y luego de la evaluación se ejecutó el análisis de los resultados, para poder desarrollar el plan de mejora.

El plan de acción se enfoca en mejorar los puntos que fueron analizados, además esto permitirá brindar al personal nuevos beneficios, por lo que se sentirán protegidos y satisfechos y conjuntamente el desempeño de los evaluados será mayor, por lo que brindará la Firma un mejor servicio a sus clientes.

### **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización se enfoca en elaborar diferentes herramientas que permitan realizar el estudio del clima laboral en el área administrativa y posteriormente diseñar planes de acción, los cuales ayuden a mejorar los elementos analizados.

New lead es una empresa joven en el área de consultoría de recursos humanos, la empresa se ha enfocado principalmente en satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, pero la Firma no ha tomado en cuenta el nivel de motivación y satisfacción que tienen sus colaboradores, porque desde la creación de la consultora solo han realizado dentro de la Firma test psicométricos, sin tomar en cuenta el estudio de clima laboral u otro tipo de evaluación y es necesario realizar este tipo de evaluación, ya que existen algunos factores del mismo tema, que están afectando a los colaboradores de la Firma y en el proyecto se ha desarrollado un conjunto de actividades ordenadas de acuerdo a la cultura y necesidad de la empresa, para que este estudio se pueda replicar cada año.

Es importante que las empresas cuenten con herramientas que sean fiables y fáciles de utilizar, por ello se diseñaron instrumentos con los que trabaja la Firma consultora, ya que estos son conocidos y manejados por parte de los colaboradores. Finalmente después de realizar la evaluación y el análisis de los resultados, se conocerá los factores con mayor y menor puntaje y esto es fundamental, ya que ayudará a diseñar un plan de acción.

#### 4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización fue diseñar un sistema de evaluación de clima laboral para el área administrativa de la Firma New lead, esta sistematización se realizó en el periodo de Enero del 2016 hasta Agosto del 2016 y para poder realizar el proceso de evaluación, se cumplió con las siguientes actividades:

- **Detección de necesidades:** Se realizó una reunión, donde se dio a conocer los factores que se necesitan evaluar y además se tomó en cuenta las recomendaciones del consultor líder de la Firma.
- **Difusión Interna:** Se diseñó un plan comunicacional, en el cual se brindó información detallada sobre la capacitación, con el fin de que el personal administrativo conozca el tema, lugar, duración y la fecha exacta del taller.
- **Capacitación:** La capacitación se realizó en las instalaciones de New lead, tuvo la duración de una hora y media y el objetivo del taller fue capacitar sobre el tema de clima laboral, además de motivar y solicitar la participación y el compromiso de todo el personal administrativo.
- **Herramienta de evaluación:** La encuesta digital se la realizó de acuerdo a la realidad y necesidad de la organización y bajo la supervisión del consultor líder de New lead. Se diseñó esta evaluación digital con la plataforma Typeform y la encuesta fue anónima, para asegurar la veracidad de los resultados.
- **Análisis de resultados y plan de mejora:** Una vez aplicada la encuesta se analizó los resultados y se realizó un informe general de cada factor evaluado. Luego de estas actividades se diseñó el plan de acción, el cual fue revisado y aprobado por parte de los directivos de la Firma.

## 5. Metodología de la sistematización

Para la realización del proyecto dentro de la consultora se manejó la siguiente metodología:

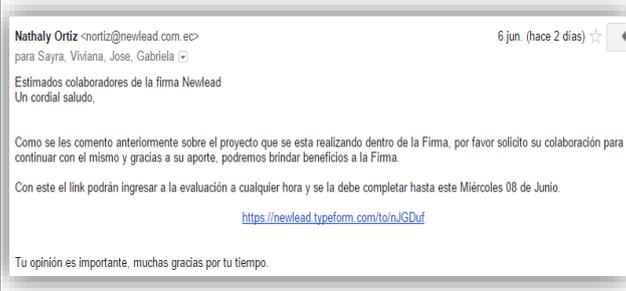
- **Checklist:** Fue el primer instrumento utilizado, este ayudó a conocer con mayor profundidad elementos del área administrativa, además de priorizar necesidades, actividades empresariales y políticas.
- **FODA:** El segundo instrumento utilizado fue el análisis FODA, el cual permitió conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Firma y gracias a este método se pudo conocer cuál es la mayor necesidad y problemática de la empresa, la cual radica en el clima laboral, específicamente en el área administrativa.
- **Mails:** La Firma trabaja con correos de Gmail empresarial, por los beneficios que ofrece, por ello el correo interno de la consultora será una herramienta comunicacional importante, para informar a los colaboradores las fechas y actividades que se van a desarrollar y por este medio también se enviará el link de Typeform donde podrán realizar la evaluación de clima laboral.

**Tabla 1.** Comunicado sobre la capacitación

Objetivo: Notificar a los colaboradores del área administrativa aspectos básicos sobre la capacitación de clima laboral.			
Mensaje	Característica	Medio	Imagen
Se comunicó el lugar y fecha del taller de Clima laboral.	El mensaje fue corto, preciso y claro.	Mail y afiche digital	

**Nota:** Anuncio sobre la capacitación para el área administrativa. Por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 2 . Mensaje sobre el inicio de la evaluación**

Objetivo del mensaje: Informar al personal administrativo de New lead que se dará inicio a la evaluación de clima laboral.	
Medio: Mail Corporativo	
Mensaje	Imagen
Resumen: Se les invitó a participar de la evaluación de clima laboral, mediante un link enviado en el mismo mensaje podrán ingresar y completar la encuesta digital.	 <p>The image shows an email interface. The sender is Nathaly Ortiz (nortiz@newlead.com.ec) sent on June 6th. The recipients are Sayra, Viviana, Jose, and Gabriela. The email text reads: 'Estimados colaboradores de la firma Newlead. Un cordial saludo. Como se les comento anteriormente sobre el proyecto que se esta realizando dentro de la Firma, por favor solicito su colaboración para continuar con el mismo y gracias a su aporte, podremos brindar beneficios a la Firma. Con este el link podrán ingresar a la evaluación a cualquier hora y se la debe completar hasta este Miércoles 08 de Junio. <a href="https://newlead.typeform.com/to/nJGDuf">https://newlead.typeform.com/to/nJGDuf</a> Tu opinión es importante, muchas gracias por tu tiempo.'</p>

**Nota:** Mail donde se da indicaciones para iniciar con la evaluación. Elaborado por: N. Ortiz, 2016.

- **Encuesta:** Este fue el siguiente instrumento utilizado, porque mediante ella se puede explorar algunos temas de forma minuciosa, “La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Además hace posible el registro detallado de los datos” (Grasso, 2006, pág. 13). Esta herramienta contribuyó a evaluar el clima laboral, porque se logró obtener datos de forma rápida, ordenada y sistematizada.

Es importante mencionar que para elaborar la encuesta se tomó como referencia la cultura de la empresa, ya que cada organización maneja diferentes métodos, por lo que fue necesario conocer exactamente los procesos internos de la Firma, para el diseño del instrumento de evaluación.

La encuesta se realizó con la escala de Likert, su creador fue el psicólogo estadounidense Resis Likerty y el tipo de escala que fue seleccionado es el de frecuencia, se escogió este tipo de escala por algunos beneficios que brinda, como por ejemplo: “Es una escala fácil de construir, ofrece la facilidad de poder graduar su opinión ante afirmaciones complejas, en internet funciona especialmente bien, es visual y el evaluado puede ajustar su respuesta” (Llauradó, 2014).

La escala de frecuencia nos brinda la facilidad de presentar una serie de respuestas, por lo general se utilizan de cuatro a cinco opciones, en este caso la encuesta para evaluar clima laboral en el área administrativa de la Firma se la diseñó con cinco ítems los cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, estas opciones permitirán al evaluado que pueda ajustar su respuesta a todas las interrogantes establecidas.

Además la encuesta está compuesta por un frase de bienvenida y 23 preguntas cerradas, las cuales evalúan cinco factores de clima laboral, estas son: liderazgo, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo y carga de trabajo y es necesario mencionar que la evaluación digital fue anónima, por recomendación de los directivos de la consultora, para que el evaluado pueda contestar con sinceridad y la encuesta obtenga mayor validez.

El Link que nos proporcionó la plataforma Typeform para acceder a la encuesta digital es: “nathalyortiz1.typeform.com/to/MacqpE” (Ortiz, 2016)

- **Typeform:** Esta plataforma fue el último método utilizado, la cual permite crear evaluaciones online, con diferentes características que pueden ser personalizadas, como por ejemplo: responder de forma obligatoria, realizar preguntas cerradas o abiertas, dar una bienvenida con un video, imágenes, entre otros.

Es una herramienta que “prioriza la usabilidad de una interfaz con lo último en diseño, para obtener un esquema atractivo y llamativo.” (Bitelia Labs, 2013). Por este motivo se utilizó esta plataforma con este tipo de interfaz, porque se pudo crear una evaluación diferente a la convencional y otro beneficio es que el personal administrativo de New lead trabaja con esta herramienta.

“Typeform funciona desde la nube, por lo que el editor se puede utilizar desde prácticamente cualquier navegador” (Palacio, 2013). Una de las facilidades más importantes sobre esta herramienta, es con tan solo un aparato digital que tenga acceso a internet, se podrá resolver la encuesta desde cualquier parte y a cualquier hora del día, facilitando de esta manera que los evaluados puedan completar la encuesta digital.

## 6. Preguntas clave

### Preguntas de inicio:

- ¿Cómo surgió la necesidad de realizar este proyecto en la Firma New lead?

La necesidad surgió puesto que la Firma New lead no ha realizado ningún tipo de evaluaciones internas y los directivos sugirieron empezar con el proceso de evaluación de clima laboral, para que en el futuro se complemente este proceso con otro tipo de evaluación.

- ¿Cómo y de qué manera influyó el estudio de clima laboral en la empresa?

Al momento de haber realizado una familiarización sobre el proceso de clima laboral, el personal administrativo despejó sus dudas sobre el proyecto que se desarrolló y los mismos se sintieron motivados y confiados, porque el proyecto benefició a la Firma y conjuntamente buscó el bienestar de sus colaboradores. Además este estudio influyó en cada directivo porque ahora conocen exactamente los factores que están afectando al personal del área.

- ¿Quiénes participaron?

Participó todo el personal administrativo de New lead, ellos fueron el eje principal del estudio, porque el proyecto de intervención se enfocó

principalmente en el área administrativa y conjuntamente los directivos de la Firma participaron y colaboraron en el proceso de evaluación.

### **Preguntas interpretativas:**

- ¿Cómo se formó el vínculo de relación entre consultor líder y el personal administrativo al momento de realizar la evaluación?

Al inicio el personal administrativo se mostró temeroso con este nuevo proceso de evaluación, porque pensaron que los directivos pueden tomar represalias si contestan de forma negativa, por ese motivo en la capacitación se les expuso sobre cómo se va evaluar y los directivos explicaron el beneficio de resolver la evaluación con transparencia y responsabilidad, por ello la relación entre directivos y personal administrativo luego de la capacitación se fortaleció, ya que los directivos brindaron mayor confianza a sus colaboradores para que estos puedan resolver la evaluación sin dificultades.

- ¿Cómo se fomentó la participación y el compromiso en el personal administrativo para realizar la evaluación?

En el taller de clima laboral se utilizaron metodologías como la lluvia de ideas y la exposición, estas actividades permitieron trabajar dinámicamente entre capacitador y capacitados y también en el taller se discutió sobre la fecha de la evaluación, todas estas acciones permitieron generar en los colaboradores mayor participación y compromiso.

- ¿Cómo ha mejorado el clima laboral en el área administrativa después de haber aplicado el proyecto?

El personal de la Firma posee grandes expectativas en relación a los planes de mejorar y gracias al estudio realizado, los colaboradores reconocen que la Firma se preocupa por ellos y además los directivos conocen claramente cuáles son los puntos débiles con los cuales se deberá trabajar y dar prioridad.

### **Preguntas de cierre:**

- ¿Cómo reaccionaron los colaboradores del área administrativa con la evaluación digital?

Los evaluados reaccionaron positivamente, ya que la plataforma digital que fue utilizada para realizar la encuesta, forma parte de las herramientas que utiliza New lead, por lo que se adaptaron fácilmente y no tuvieron mayores complicaciones al cumplir con la evaluación.

- ¿Cuál sería el impacto del modelo de evaluación de clima laboral en la Firma?

El impacto sobre el nuevo modelo de evaluación, es que al utilizar herramientas digitales, se está rompiendo con el modelo de evaluación tradicional, en el cual la encuesta y el análisis de los resultados se la realiza de manera escrita. Además con la ayuda de la plataforma Typeform se podrá tener un mejor manejo de la información, brindando

mayor confidencialidad de los datos obtenidos en el estudio, generando mayor confianza en los evaluados.

- ¿Qué impacto se evidencia con la realización del proyecto a nivel individual y colectivo?

A nivel individual el impacto es positivo, ya que las personas podrán cambiar la percepción que tienen de su lugar de trabajo y conjuntamente cambiará sus modos de comportamiento, además cada directivo podrá conocer los factores débiles que pueden mejorar y los factores fuertes que se deben mantener y a nivel colectivo se beneficiará la Firma y sus clientes, porque al tener mayor desempeño laboral, se podrá brindar un mejor servicio.

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Al desarrollar el estudio del clima laboral se diseñó un sistema de evaluación específicamente para la necesidad de la empresa, además la evaluación se realizó para toda el área administrativa y antes de aplicar la encuesta digital, se efectuaron las siguientes actividades:

- La primera actividad fue realizar un análisis de los diferentes requerimientos y necesidades por parte de los directivos de la Firma.
- Luego se realizó la difusión interna, en la cual se diseñó un plan comunicacional en relación a la capacitación.

- Como tercera actividad se desarrolló un taller sobre la evaluación de clima laboral, este taller se realizó en la sala de capacitación de la Firma.
- Elaboración de las políticas de evaluación de clima laboral, esto ayudó a generar responsabilidad en cuanto al manejo de la información.
- Como quinto punto se diseñó la encuesta digital con la plataforma Typeform y el tipo de escala que se utilizó para la evaluación fue la de frecuencia - Likert:

**Tabla 3.** Escala de frecuencia

<b>N.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Rango</b>
1	Siempre	Alto
2	Casi siempre	Medio alto
3	Algunas veces	Medio
4	Casi nunca	Medio bajo
5	Nunca	Bajo

**Nota:** Escala de frecuencia de Likert. Elaborado por: N. Ortiz, 2016.

- **Encuesta de clima laboral:** La encuesta se la formalizó y diseñó con el programa Typeform, esta es una herramienta digital que utiliza la Firma, pero específicamente lo maneja el área de Talento Humano y además el personal conoce y maneja perfectamente esta plataforma digital, por lo que generó algunas facilidades en cuanto a la aplicación de la evaluación digital.

Se evaluaron cinco factores de clima laboral los cuales son: condiciones de trabajo, carga de trabajo, colaboración, comunicación y liderazgo, cada factor tiene de tres a seis preguntas y estas interrogantes no tiene un orden específico, ya que la plataforma digital se la programó para que las cambie de posición,

esto se lo realizó, para que todos los evaluados puedan leer con mayor detenimiento la encuesta y es importante recalcar que la encuesta fue anónima.

Además la encuesta contiene una frase de bienvenida y 23 preguntas cerradas y el tipo de escala que se utilizó para diseñar la evaluación fue la de frecuencia de Likert, al cual permitió diseñar la evaluación con cinco ítems para escoger como respuesta y estas son: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Esto permite al evaluado que pueda regular su respuesta, pero solo una opción puede ser escogida.

La plataforma Typeform no solo ayudó a crear una evaluación digital, creativa, fácil de comprender y aplicar, ya que también brindó un análisis general de todas las encuestas aplicadas, la cual fue utilizado para el respectivo análisis de los datos obtenidos en la evaluación.

## **8. Análisis de la información**

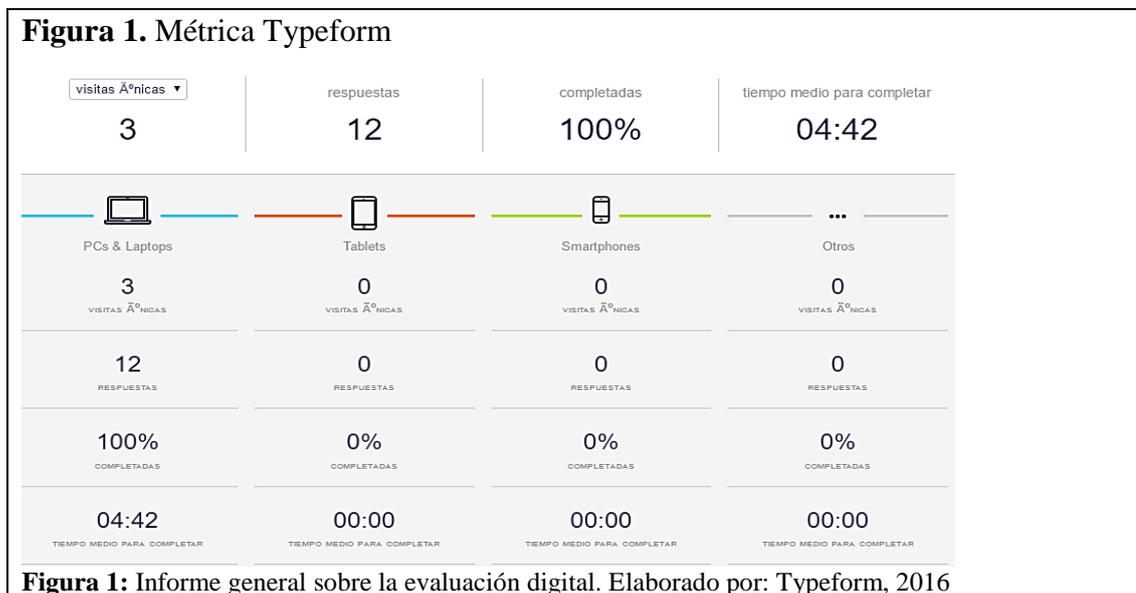
Al realizar el análisis de la información obtenida en la evaluación se utilizaron las siguientes herramientas: Encuesta digital, métrica general, tabulación de resultados y plan de mejora.

Una vez aplicado la encuesta digital a todos los colaboradores del área administrativa de la Firma, se tomó en cuenta el análisis de los resultados y métrica general que nos facilita la plataforma. Este análisis previo brindado

por Typeform será nuestra guía para estudiar y analizar la información obtenida con mayor detenimiento.

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos, se podrá evidenciar exactamente cuál es la necesidad y nivel de satisfacción del área administrativa en cuanto a clima laboral y gracias a esto se podrá generar un plan de mejora para que la Firma lo pueda ejecutar más adelante.

- **Métrica General:** En la siguiente imagen se podrá observar una métrica general brindada por la plataforma Typeform, en la cual se observa cómo se realizó la evaluación digital de clima laboral.

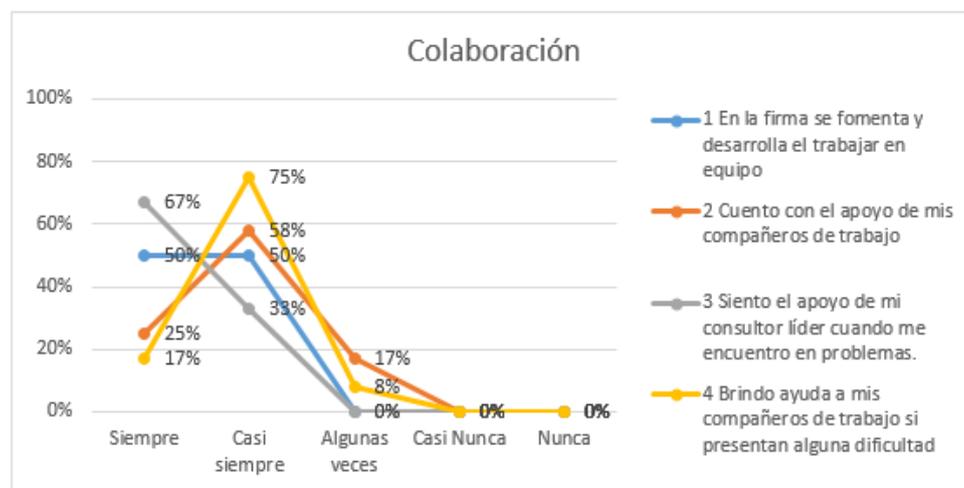


En la evaluación digital aplicada al personal administrativo de New lead se evidenció que se completaron todas las encuestas en un 100%, se lo realizó en

un tiempo estimado de 4 min y 42 segundos y solo tres personas solicitaron ayuda personalizada.

□ **Tabulación de resultados**

**Figura 2.** Evaluación de clima laboral – Colaboración



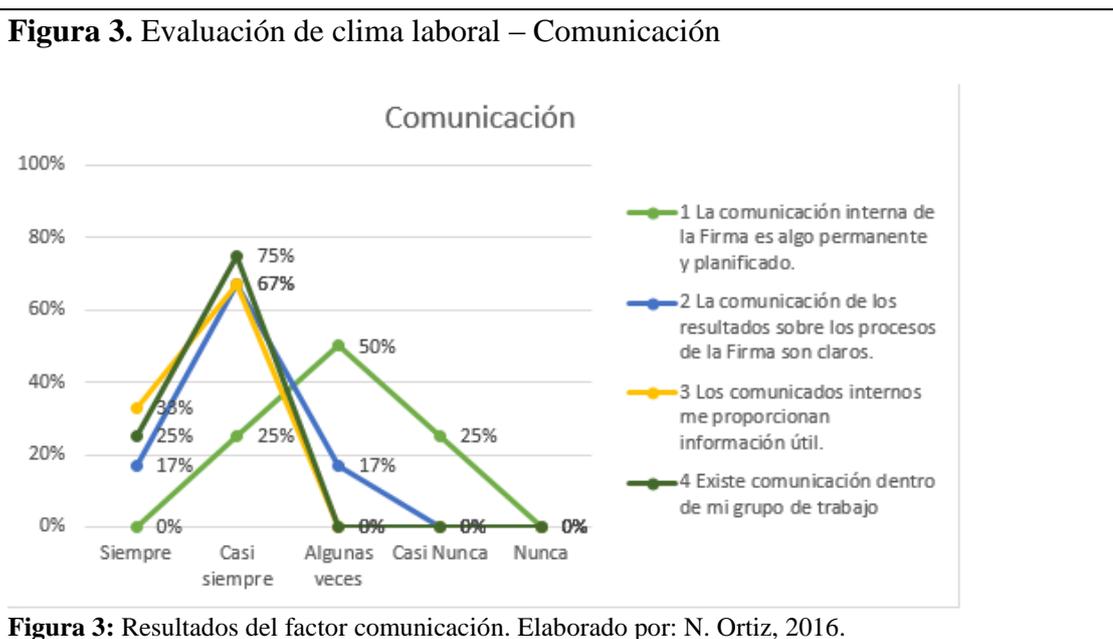
**Figura 2:** Resultados del factor colaboración. Elaborado por: N. Ortiz, 2016.

En relación al factor de colaboración, en la primera pregunta un mayor porcentaje de los trabajadores reconocen que en la Firma siempre y casi siempre se fomenta el trabajo en equipo, estos resultados se dan porque realizan reuniones en equipo y se reconoce el buen trabajo realizado por todos. En la segunda pregunta la mayoría de evaluados respondieron que casi siempre cuentan el apoyo de sus compañeros, lo cual denota que existe cooperación entre colaboradores.

En la pregunta tres nos refleja que el 67% de evaluados respondieron que siempre reciben el apoyo de su consultor líder, en relación a estos resultados el personal mencionó que cuando tienen una idea productiva, el consultor brinda

todo el apoyo para que se pueda ejecutar y sobre la pregunta “Brindo ayuda a mis compañeros de trabajo si presentan alguna dificultad” (Ortiz, 2016), la mayoría respondió que casi siempre y siempre lo hacen, lo cual refleja que el personal está dispuesto ayudar a sus compañeros de trabajo.

Con el análisis respectivo del factor, se concluye que en general existe en un rango de respuesta medio alto y alto, esto significa que este factor se practica correctamente y el personal administrativo se encuentra satisfecho por el tipo de colaboración que existe dentro de su área de trabajo, por lo que no es necesario diseñar un plan de mejora, ya que los resultados son favorables.

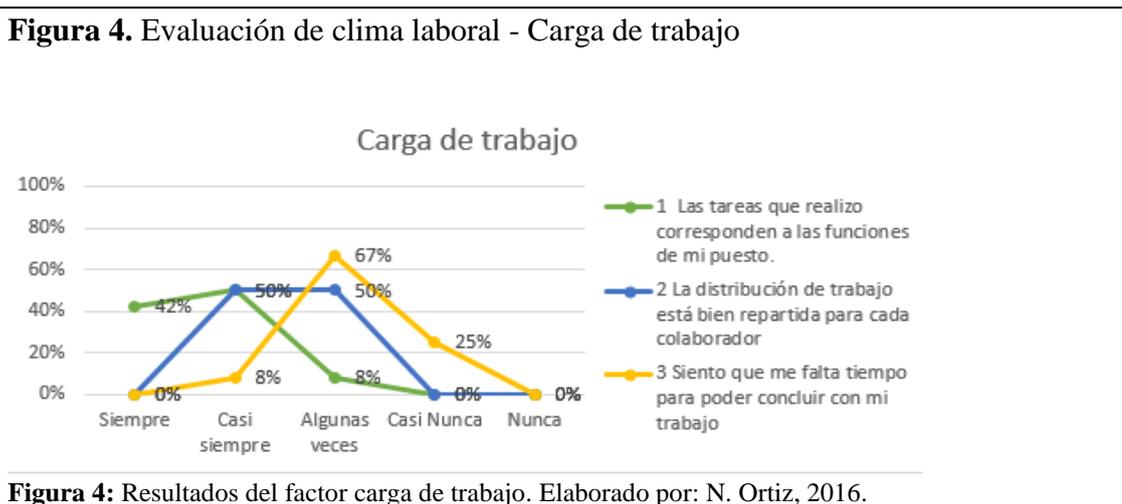


El siguiente factor evaluado fue el de comunicación, en la primera pregunta el 50% de los evaluados reconocieron que algunas veces y el 25 % casi nunca la comunicación interna es algo planeado, este resultado se da porque las reuniones que se ejecutan con el equipo se realizan sin ninguna planificación. Además la mayoría de colaboradores piensa que casi siempre se comunica

claramente los resultados sobre los procesos y este resultado refleja que los directivos se preocupan por transmitir este tipo de mensaje al equipo.

En la tercera pregunta la mayor parte de evaluados respondieron que casi siempre y siempre los comunicados internos son útiles, lo cual denota que los directivos transmiten información eficaz al personal y en la cuarta pregunta el 75% piensa que casi siempre existe comunicación dentro del grupo de trabajo, este resultado se da porque algunos colaboradores comparten responsabilidades, por ello deben mantenerse comunicados.

Como conclusión el factor comunicación se encuentra en un rango medio alto, esta es una buena puntuación, pero la pregunta uno “la comunicación interna de la Firma es algo permanente y planificado” (Ortiz, 2016), posee un rango medio y se elaboró un plan de mejora con el fin de perfeccionar este punto.



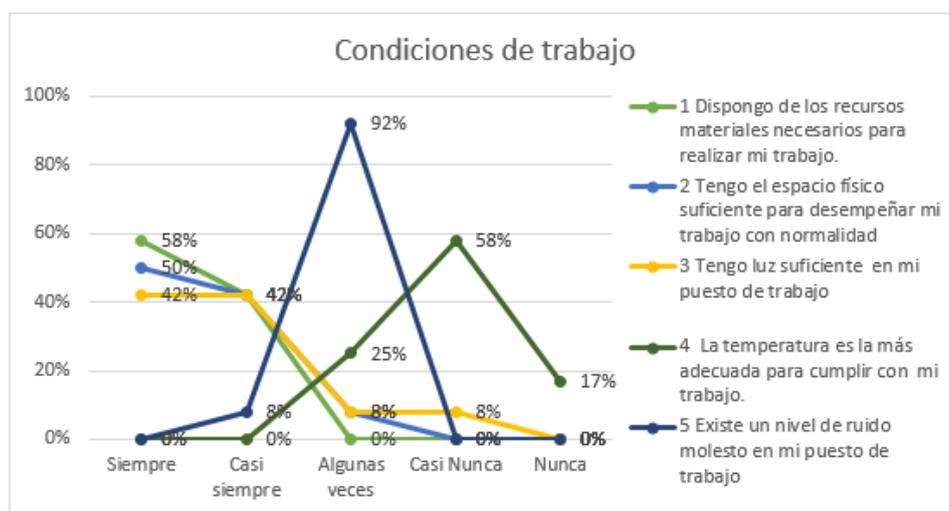
En relación a carga de trabajo, en la primera pregunta se evidenció que la mayor parte del personal piensa que casi siempre y siempre las tareas corresponden a

las funciones de su puesto de trabajo, se denota con ello que las responsabilidades corresponden al cargo asignado, en la pregunta sobre si “La distribución de trabajo está bien repartida para cada colaborador” (Ortiz, 2016) la mitad respondió que casi siempre está bien repartida y la otra mitad piensa que algunas veces lo está, el personal argumento que en ocasiones existe sobrecarga de trabajo.

En la última pregunta la mayoría de los evaluados respondieron que algunas veces sienten que les falta tiempo para terminar con su labor, esto manifiesta que el personal asume demasiadas responsabilidades.

En conclusión el factor de carga de trabajo se encuentra en un rango medio, por lo que se trabajará con las preguntas que posean un rango inferior al “medio alto” y las preguntas que están dentro de esta categoría son: el número dos y tres, por lo tanto se diseñará un plan de acción de acuerdo a esta necesidad.

**Figura 5.** Evaluación de clima laboral - Condiciones de trabajo



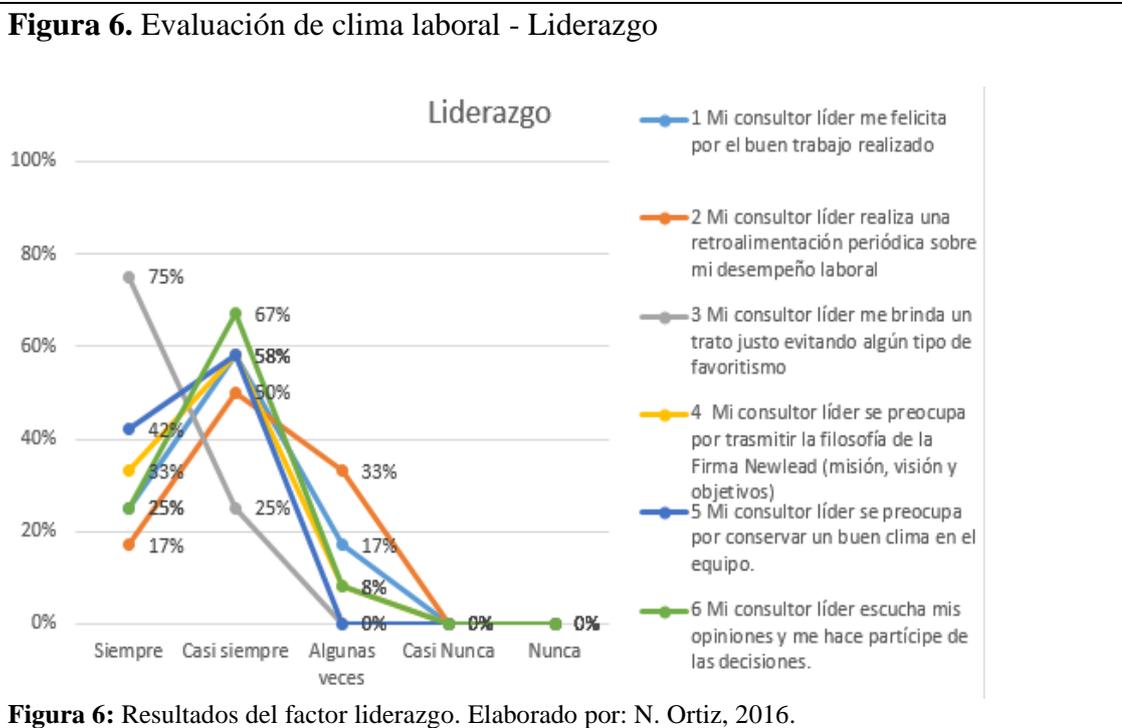
**Figura 5:** Resultados del factor condiciones de trabajo. Elaborado por: N. Ortiz, 2016

Dentro del punto condiciones de trabajo, se evaluó en la primera pregunta sobre si los colaboradores disponen de los recursos materiales para cumplir con su labor, un mayor porcentaje de evaluados piensan que siempre y casi siempre disponen de estos recursos, esto se debe a que si existe una falta de materiales, la Firma lo satisface inmediatamente, además en la segunda y tercera pregunta se menciona si tienen el espacio físico y luz suficiente en su lugar de trabajo y la mayoría respondió en las dos preguntas que siempre y casi siempre cuentan con estos elementos, lo cual denota que la consultora brinda a cada colaborador la luz suficiente y el espacio físico adecuado para laborar.

En la cuarta pregunta se evidenció que el 58% de los colaboradores piensan que casi nunca la temperatura en su lugar de trabajo es la más adecuada, este resultado se da porque las oficinas son demasiado frías, no cuentan con calefacción y el personal frecuentemente ha enfermado por este motivo. En la última pregunta sobre “Existe un nivel de ruido molesto en mi puesto de trabajo” (Ortiz, 2016), el 92 % de los evaluados responde que algunas veces existe este tipo de ruido en su lugar de trabajo, el personal mencionó que esto se da porque las oficinas están a lado de una escuela.

En conclusión el factor condiciones de trabajo obtuvo tres escalas con igual puntuación, las cuales son: alto, medio alto y medio, pero en la cuarta pregunta el cual trata sobre el tema de temperatura posee un rango medio bajo y la quinta pregunta obtiene un rango medio, lo que nos indica que estas dos preguntas obtuvieron el menor puntaje, afectando así al puntaje general del

factor y para poder mejorar los resultados obtenidos, se elaborará un plan de mejora en relación a estas dos interrogantes.



El último factor evaluado es liderazgo, en la primera pregunta se evidenció que un mayor porcentaje de colaboradores concuerdan que casi siempre su consultor líder les felicita por el buen trabajo ejecutado y este resultado se da porque cuando una persona cumple con una meta este es reconocido.

En la segunda pregunta, los evaluados respondieron en su mayoría que casi siempre el consultor líder realiza una retroalimentación periódica en relación a su desempeño laboral, esto demuestra que la consultora se preocupa por el rendimiento de cada colaborador, además el consultor líder con la retroalimentación busca fortalecer los puntos débiles, “Mi consultor líder brinda un trato justo evitando algún tipo de favoritismo” (Ortiz, 2016), el 75%,

mencionan que siempre brinda este tipo de trato y esto denota que el directivo maneja adecuadamente las relaciones entre colaboradores.

En la cuarta pregunta se observa que la mayoría de colaboradores reconocen que casi siempre el consultor líder se preocupa por transmitir la filosofía de la Firma, en relación a esta pregunta los colaboradores mencionaron que el directivo siempre pregunta sobre la misión, visión y valores de la Firma o en las reuniones con el equipo las repite antes de empezar. En la quinta interrogante el 100% del personal piensan que siempre y casi siempre el líder del área se preocupa por conservar un buen clima en el equipo, lo cual refleja que el directivo busca tener un grupo de trabajo unido y en la última pregunta existe un porcentaje mayor de colaboradores que piensan que casi siempre son escuchados y son participes de las decisiones que tome el consultor líder, esto refleja que los colaboradores se sienten incluidos e importantes para la Firma.

En conclusión el factor de liderazgo posee un rango medio alto, por lo que no se aplicará un plan de mejora, porque este factor se lo está manejando correctamente y los colaboradores reconocen que los directivos practican un buen liderazgo en el área administrativa de la consultora.

- **Plan de mejora del clima laboral:** Se elaboró un plan de mejora, en relación al análisis de los datos obtenidos en la evaluación aplicada a los colaboradores del área administrativa, el cual contiene estrategias que permitirán fortalecer los factores que poseen un menor puntaje y eliminar problemáticas identificadas.

**Tabla 4.** Plan de mejora del factor comunicación

COMUNICACIÓN										
<b>Pregunta evaluada:</b>	¿La comunicación interna de la Firma es algo permanente y planificado? (Ortiz, 2016)						<b>Responsable:</b> Nathaly Ortiz			
							<b>Fecha de la evaluación:</b> Junio 2016			
<b>Medida:</b>	Mejorar la comunicación a través de la buena planificación de las reuniones informativas que se desarrolla con los colaboradores de la consultora.						<b>Área evaluada:</b> Administrativa			
N	Estrategia	Responsable	Tiempo	Plazo	Recursos			Rubro	Inversión total	
					Humano	Material	Tecnológico			
1	Organizar y definir fechas de las reuniones informativas que se realizarán con el grupo de trabajo.	Consultor líder	Bimestral	Largo	Consultor líder y asistente	Agenda	Computadora	Ningún material adicional	0,00	
2	Elaborar una agenda electrónica interna en Gmail, la cual permita comunicar y actualizar las fechas de las reuniones internas que se desarrollaran.	Consultor Senior: definirá a la persona que asumirá la responsabilidad.	Mensual	Largo	Asistente RRHH	Listado de los correos New lead	Computadora, agenda electrónica Gmail e internet	de los que posee la Firma	0,00	

**Nota:** Plan que contiene estrategias, el cual tiene como objetivo mejorar el factor de comunicación, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 5.** Indicadores de gestión del factor comunicación

Estrategia	Indicador	Objetivo
Organizar y definir fechas de las reuniones informativas que se realizarán con el grupo de trabajo.	$\frac{\text{Reuniones realizadas}}{\text{Reuniones planificadas}} \times 100$	Obtener mínimo un puntaje del 90%
Elaborar una agenda electrónica interna en Gmail, la cual permita comunicar y actualizar las fechas de las reuniones.	$\frac{\text{Reu. agendadas} - \text{Reu. no agendadas}}{\text{Reuniones agendadas}} \times 100$	Cumplir mínimo con el 80%

**Nota:** Cada estrategia del plan de mejora de comunicación posee un indicador de gestión, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 6.** Plan de mejora del factor carga de trabajo

CARGA DE TRABAJO									
Pregunta evaluada:	¿Siento que me falta tiempo para poder concluir con mi trabajo? (Ortiz, 2016)				Responsable: Nathaly Ortiz				
	¿La distribución de trabajo está bien repartida para cada colaborador? (Ortiz, 2016)								
Medida:	Distribuir mejor las actividades de trabajo de cada colaborador del área administrativa.				Fecha de la evaluación: Junio 2016				
					Área evaluada: Administrativa				
N	Estrategia	Responsable	Tiempo	Plazo	Recursos			Rubro	Inversión total
					Humano	Material	Tecnológico		
1	Realizar una reunión donde se pueda conocer y evaluar las funciones de cada colaborador.	Consultor líder	Semestral	Mediano	Personal administrativo	Papelería	Computadora	Ningún material adicional de los que posee la Firma	0,00
2	Diferir a otra persona ciertas actividades que están sobrecargando al colaborador y dar seguimiento.	Consultor líder	Semestral	Mediano	Personal administrativo	Papelería	Computadora		0,00

**Nota:** Plan que contiene estrategias cuyo objetivo es mejorar el factor de carga de trabajo, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 7.** Indicadores de gestión del factor carga de trabajo

Estrategia	Indicador	Objetivo
Realizar una reunión donde se pueda conocer y evaluar las funciones de cada colaborador.	$\frac{\text{Personas evaluadas}}{\text{Total personal administrativo}} \times 100$	Cumplir mínimo con el 80%
Diferir a otra persona ciertas actividades que están sobrecargando al colaborador y dar seguimiento.	$\frac{\text{Actividades cumplidas a tiempo}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Obtener un puntaje mínimo del 90%

**Nota:** Cada estrategia del plan de mejora del factor de carga de trabajo posee un indicador de gestión, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 8.** Plan de mejora del factor condiciones de trabajo - Temperatura

CONDICIONES DE TRABAJO - Temperatura										
<b>Pregunta evaluada:</b>		¿La temperatura es la más adecuada para cumplir con mi trabajo? (Ortiz, 2016)						<b>Responsable:</b> Nathaly Ortiz		
<b>Medida:</b>		Mantener una temperatura adecuada en el área administrativa.						<b>Fecha de la evaluación:</b> Junio 2016		
<b>Medida:</b>		Mantener una temperatura adecuada en el área administrativa.						<b>Área evaluada:</b> Administrativa		
N	Estrategia	Responsable	Tiempo	Plazo	Recursos			Rubro	Costo individual	Inversión total
					Humano	Material	Tecnológico			
1	Instalar un equipo de aire acondicionado	Consultor líder	Anual	Largo	Consultor líder	Gas	Aire acondicionado	2 Equipos de aire acondicionado	192,00	192,00
2	Adquirir Chalecos para clima.	Consultor líder	Anual	Corto	Empresa externa	Empresa externa	Empresa externa	Chaleco New lead	30,00	120,00

**Nota:** El plan contiene actividades que ayudara a fortalecer el factor de condiciones de trabajo, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 9.** Indicadores de gestión del factor condiciones de trabajo –Temperatura

Estrategia	Indicador	Objetivo
Instalar un equipo de aire acondicionado	$\frac{\text{Personas no satisfechas}}{\text{Total personal adm.}} \times 100$	Obtener un puntaje máximo del 20%
Adquirir Chalecos New lead para clima frío	$\frac{\text{Colaboradores no satisfechos}}{\text{Colaboradores satisfechos}} \times 100$	Cumplir con un puntaje máximo del 30%

**Nota:** Cada estrategia posee su indicador de gestión del factor condiciones de trabajo - temperatura, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 10.** Plan de mejora del factor condiciones de trabajo - Ruido

CONDICIONES DE TRABAJO - Ruido										
Pregunta evaluada:		¿Existe un nivel de ruido molesto en mi puesto de trabajo? (Ortiz, 2016)						Responsable: Nathaly Ortiz		
								Fecha de la evaluación: Junio 2016		
Medida:		Reducir el nivel de ruido molesto que proviene del exterior.						Área evaluada: Administrativa		
N	Estrategia	Responsable	Tiempo	Plazo	Recursos			Rubro	Costo individual	Inversión total
					Humano	Material	Tecnológico			
1	Eliminar las filtraciones de aire y el paso del ruido de las ventanas y puertas del área administrativa.	Consultor líder	Anual	Largo	Maestro y Consultor líder	Material para enlucir	Ninguno	Maestro y materiales para enlucir	50,00	50,00

**Nota:** El plan contiene estrategias las cuales permitirán fortalecer el factor de condiciones de trabajo, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

**Tabla 11.** Indicadores de gestión del factor condiciones de trabajo- Ruido

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Eliminar las filtraciones de aire y el paso del ruido de las ventanas y puertas del área administrativa.	$\frac{\textit{Personal adm. satisfecho}}{\textit{Total de personal Adm}} \times 100$	Cumplir al menos con el 80%

**Nota:** Cada estrategia del plan de mejora de condiciones de trabajo posee un indicador de gestión, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

## Segunda parte

### 1. Justificación

El clima laboral está compuesto por un conjunto de elementos, los cuales influyen en la percepción que tienen las personas sobre el lugar donde trabajan, estos elementos percibidos pueden modificar la conducta del trabajador y también afectar a la compañía.

“La importancia del clima organizacional como variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia, etc.” (Blach Ribas, 2003, pág. 67), Por este motivo la importancia que dan las organizaciones al clima laboral, es porque este influye en el comportamiento de los colaboradores y por ende en su rendimiento laboral.

Por otra parte el estudio de clima laboral también lo realizan organizaciones que requieren mayor rendimiento laboral, ya que el mercado es altamente competitivo y es vital brindar el mejor servicio a los clientes. En la ciudad de Quito existe varias empresas consultoras de RRHH, las cuales ofrecen algunos servicios similares a los de New lead, por este motivo la Firma siempre busca mejorar sus procesos y la compañía es consciente que el estudio de clima laboral, le ofrecerá algunos caminos para poder conocer y mejorar el clima dentro de la Firma y conjuntamente brindar el mejor servicio a los clientes internos y externos.

Es preciso señalar, que la calidad de clima laboral que brinde la Firma puede generar resultados tanto positivos como negativos, por ejemplo: Al no tener un buen clima laboral puede entorpecer los procesos y el cumplimiento de objetivos, generando conflictos y podría destruir el ambiente de trabajo, pero al tener un buen clima laboral facilitará el alcance de metas, generando así satisfacción en los trabajadores, emociones positivas y conjuntamente mayor productividad.

Por todos los beneficios que brinda a la Firma el estudio de clima laboral, el consultor líder de la compañía consideró necesario realizar este tipo de evaluación, porque desde la creación de la consultora no se ha ejecutado este tipo de estudio y los consultores líderes pueden tener una idea errónea sobre el tipo de clima laboral que posee la empresa, por lo que la evaluación de clima laboral permitirá no solo despejar estas ideas, también se conseguirá medir el nivel de satisfacción de los trabajadores de un área específica y se podrá reducir la salida de buenos talentos.

Por ello se diseñó el primer proceso de evaluación de clima laboral, el cual se alió a la cultura de la Firma, además se tomaron en cuenta los diferentes requerimientos del consultor líder de la empresa, como por ejemplo el pedido principal fue trabajar con herramientas digitales como Typeform y Gmail empresarial, las cuales son utilizadas por todo el personal de New lead y esto se lo realizó para que sus colaboradores se adapten con mayor facilidad al proceso de evaluación.

El análisis del clima laboral que se realizó, permitió descubrir las demandas legítimas de sus colaboradores, aclarar problemas que surgen, percibir de forma clara y directa la opinión de los evaluados, además se logró conocer los factores que se están practicando correctamente y los directivos de la Firma podrán tener esta información de primera mano, por lo que se generará un ahorro de dinero, ya que se conocerá exactamente cuáles son las necesidades que requieren intervención y se podrá dar prioridad a las más emergentes.

El estudio de clima laboral se lo realizó con el personal del área administrativa, porque estos son el eje central de la consultora, ya que ellos están de cerca cumpliendo con todos los servicios que requieren los clientes externos, por lo que el consultor líder decidió iniciar el estudio con esta área en especial, con el fin de mejorar no solo los procesos internos y nivel de satisfacción de sus trabajadores, si no que este nuevo proceso que se implementó, pueda generar crecimiento a la Firma y mayor productividad.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

- El personal administrativo:** Fue beneficiado directamente y también son los protagonistas principales del proyecto, porque el estudio fue diseñado para la necesidad de esta área y también el personal administrativo participó voluntariamente en todas las actividades planificadas.

La empresa cuenta con un total de 14 colaboradores en el área administrativa: nueve personas en el área de Recursos Humanos, dos personas en el área Comercial, dos personas en el área Financiera y una persona en el área de Sistemas.

**Tabla 12.** Nivel educativo del área administrativa

Universitario:	7 personas
Técnico:	5 personas
Bachiller:	2 personas

**Nota:** Muestra del nivel educativo del personal administrativo, por: N. Ortiz, 2016.

- **Directivos de New lead:** Se beneficiaron por tener un nuevo sistema de evaluación de clima laboral, con el cual podrán conocer las necesidades existentes y mejorar los factores evaluados, para generar mayor rendimiento laboral y cumplir con las metas establecidas.

**Tabla 13.** Distribución por género – Directivos New lead

Mujeres:	2
Hombres:	1
Total:	3 personas

**Nota:** Total de directivos distribuidos por género, elaborado por: N. Ortiz, 2016.

- **Clientes New lead:** Ellos también son beneficiados, porque si la Firma cuenta con colaboradores motivados y satisfechos, el personal brindará un mayor rendimiento laboral y conjuntamente un mejor servicio.

Y en relación a la respuesta obtenida por parte de los participantes, fue satisfactoria, ya que se mostraron motivados y colaborativos, al conocer el nuevo sistema de evaluación digital y brindaron ideas constructivas, las cuales fueron tomadas en cuenta.

En la capacitación se obtuvo la mayoría de asistencia por parte del personal administrativo y en la evaluación del clima laboral se obtuvo el 100% del cumplimiento de los objetivos planteados, porque todo el personal administrativo completó en su totalidad la encuesta y lo realizó en el tiempo establecido y además los colaboradores pudieron realizar la evaluación sin mayores complicaciones, ya que ellos conocen muy bien la plataforma digital, por lo que no se sintieron intimidados al realizar este tipo de encuesta.

Es importante mencionar que al ser un nuevo sistema de evaluación, el personal administrativo sintió gran interés en colaborar, por ello obtuvimos resultados positivos y además se contó con el apoyo total del Consultor líder de la Firma, por lo que el proyecto se lo realizó sin mayores contratiempos.

### **3. Interpretación**

El proceso de evaluación del clima laboral y el diseño de un plan de mejora para el área administrativa de la consultora se lo realizó en el plazo de ocho meses y medio, este tiempo fue suficiente para poder cumplir con todas las actividades planificadas.

Se debe mencionar que New lead es una consultora nueva en el mercado, la cual ofrece asesoría a otras empresas en el área de Recursos Humanos, a pesar de ser una compañía nueva, sus consultores cuentan con más de 10 años de experiencia, además en la actualidad la Firma ofrece el servicio de head hunting 2.0 y para ofrecer este tipo de servicio, esta consultora hace poco tiempo migró toda su información a diferentes plataformas tecnológicas.

Para la ejecución de este proyecto de intervención fue necesario conocer la cultura e historia de la Firma consultora, para que este proyecto se pueda adaptar a los procesos internos y cultura de la empresa.

Los elementos claves que brindaron el total apoyo para el desarrollo del proyecto fueron el consultor líder de la Firma y el personal administrativo, además que la Firma puso a disposición sus recursos materiales y su total guía en relación a las herramientas tecnológicas que manejan dentro de la Firma.

Gracias al proceso de evaluación de clima laboral implementado se pudo brindar varias herramientas que pueden ser utilizadas más a delante, además que se pudo evidenciar claramente cuáles son los factores que se necesitan intervenir y con ello se generó un plan de acción, el cual pueda brindar oportunidades de mejora al área administrativa.

#### 4. Principales logros del aprendizaje

- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Comprendí que el proyecto no solo benefició a la Firma, sino me ayudó a poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en mi formación académica, además pude comprender que cada organización posee una forma diferente de gestión y también aprendí de la importancia que posee este proyecto para la Firma, ya que este nuevo proceso de evaluación, permite tener datos reales en cuanto los factores de clima laboral que están afectando al desempeño laboral.

- ¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

En cuanto a las lecciones aprendidas con el proyecto, fue que el proceso se debía adaptar a la cultura y necesidad de la empresa, por lo tanto era necesario conocer sobre la cultura e historia antes de diseñar la evaluación, también aprendí que las diferentes sugerencias y requerimientos por parte de los directivos, fue muy importante para la planificación y diseño del proceso de evaluación. También comprendí con el proyecto que al tener una buena relación con los directivos y personal administrativo, se pudo cumplir con los objetivos sin mayores contratiempos.

- ¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos espacios de intervención?

En cuanto a mi formación académica, esto aportó no solo a entender la cultura de la empresa, sino también se pudo conocer las distintas percepciones que construyen los colaboradores sobre su lugar de trabajo y como estas

percepciones influyen en su comportamiento. Además gracias a mi formación académica logré explicar que las personas no son objetos con los cuales solo se adquiere ganancias, el personal es un recurso indispensable para la empresa, ya que estos están constituidos por diferentes habilidades y necesidades, por lo que es indispensable que la Firma preste la importancia necesaria, para optimizar la satisfacción laboral y mejorar las capacidades de su personal.

En las experiencias positivas duran la ejecución del proyecto, se pudo vivenciar un alto nivel de colaboración de parte del personal administrativo y los directivos de la Firma y la consultora se encontró muy satisfecha con todo el proceso realizado.

□ ¿Qué se haría igual?

Lo que haría igual, es iniciar con un plan comunicacional y luego con una capacitación, porque al realizar estas actividades el personal administrativo estuvo informado, se sintió parte del proyecto de intervención y también estas actividades ayudaron a generar mayor compromiso. En la evaluación digital de clima laboral volvería a utilizar herramientas digitales, como la plataforma Typeform, esta herramienta brindó varias opciones y facilidades al momento de diseñar la evaluación, Además nuevamente utilizaría Gmail calendar y Gmail empresarial, porque estos ayudaron a difundir los comunicados sobre le evaluación con mayor efectividad y los documentos y herramientas elaboradas, están al total alcance de los directivos gracias a la herramienta Drive.

¿Qué cambiaría?

Lo que cambiaría en la evaluación digital, es que en la bienvenida agregaría un video máximo de un minuto, en donde se pueda dar instrucciones de cómo se debe resolver la evaluación y explicar la importancia de la sinceridad de los colaboradores al momento de responder las interrogantes. También modificaría el tipo de capacitación, ya que la consultora maneja varias herramientas digitales, por lo tanto en la preparación del personal utilizaría la metodología e-learning, para no tener el conflicto de no llegar a un acuerdo en las fechas por la poca disposición de tiempo, pero se sugiere que este tipo la capacitación sea creativa y atractiva.

¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

Los productos que se generaron con el proyecto de intervención fueron los siguientes: Plan comunicacional, herramientas comunicacionales, elaboración de una capacitación, políticas para evaluar clima laboral, evaluación digital para el área administrativa, tabulación y análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y diseño de un plan de mejora.

¿Cuáles objetivos de los que se proyectaron se alcanzaron?

Los objetivos planteados se cumplieron satisfactoriamente, entre ellas fue realizar un plan comunicacional y se logró cumplir con el objetivo, además este plan diseñado tuvo una aceptación muy buena por parte del personal de la Firma. También en la capacitación se consiguió el 80% del cumplimiento, ya que asistieron casi todo el personal del área administrativa y las personas que

faltaron, no asistieron por diferentes compromisos laborales, pero esto no afectó en gran manera en el objetivo alcanzar.

En cuanto a los objetivos establecidos en la evaluación de clima laboral, tabulación de resultados y diseño de un plan de mejora, se obtuvo resultados positivos y la Firma New lead se encuentra satisfecha con el trabajo realizado.

- ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Un factor de riesgo que se presentó fue que en las actividades planificadas para cumplir con el proceso de evaluación, tuvo ciertas limitaciones en su cumplimiento, por el fuerte terremoto y réplicas que enfrentó el Ecuador en los meses de abril y mayo y el despido de algunas personas por falta de financiamiento de la Firma, por lo que se priorizó otras actividades las cuales dificultaron el desarrollo normal del proyecto y de las actividades planificadas por parte de la empresa. Luego de estas situaciones que enfrentó la Firma, se adoptaron medidas adecuadas las cuales permitieron el desarrollo y cumplimiento de actividades programadas.

- ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

Uno de los elementos innovadores que se identificó, es que todo el personal administrativo de la Firma conoce y maneja perfectamente las herramientas 2.0 de la consultora, además se pudo evidenciar que existe un gran nivel de colaboración y comunicación entre compañeros. También otro elemento innovador es sobre la posibilidad de tener una comunicación directa con el

consultor líder, ya que el consultor desea escuchar directamente las inquietudes, necesidades y problemas que presente el personal de New lead.

- ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para el área administrativa?

El impacto que generó, es que el personal al tener un gran nivel de colaboración, estos brindaron el total apoyo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, además al presentarse algún inconveniente con las actividades planificadas, los colaboradores me comunicaban sus motivos y malestares a tiempo e igualmente el consultor líder de la Firma me brindaba la guía y correcciones necesarias sobre el proceso de evaluación, por lo que el personal se sintió confiado con el proyecto.

- ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

El impacto a nivel de salud mental que se evidenció fue positivo, ya que el proyecto de intervención se utilizó no solo para mejorar los procesos internos, este proyecto fue dirigido al beneficio de los colaboradores de la Firma, porque gracias a este estudio se pudo evidenciar los distintos modos de pensar y como estos están afectando en su comportamiento y gracias a ello se diseñó un plan de acción que permitió optimizar estos factores.

## Conclusiones

- Este nuevo proceso de evaluación de clima laboral, es un elemento importante para la Firma, ya que gracias a esto se pudo conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el lugar donde trabajan y también sobre los factores que están entorpeciendo el cumplimiento de objetivos y para poder realizar este estudio, fue necesario contar con el apoyo de los directivos de la Firma y el personal administrativo.
- El gerente de la Firma brindó todas las facilidades necesarias, para que el proyecto se cumpla y concluya sin ningún contratiempo, además este apoyo ayudó a que toda la empresa acogiera favorablemente el proyecto de intervención.
- En la gestión del proyecto se puede mencionar, que se realizó mediante actividades y pasos ya establecidos anteriormente, siempre tomando en cuenta las sugerencias y pedidos del consultor líder y es importante recalcar que todas las actividades programadas y realizadas se desarrollaron en el tiempo planificado, a pesar de modificar algunas fechas, esto no impidió en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- En relación a la herramienta de evaluación, los colaboradores no tuvieron ningún inconveniente al realizar la encuesta en línea y todo el personal del área administrativa rindió esta evaluación en la fecha acordada. Esta evaluación se adaptó a la historia y cultura de la empresa y se evaluaron factores importantes para la misma, los cuales son: liderazgo, comunicación, colaboración, carga de trabajo y condiciones de trabajo, por lo que se obtuvo un menor puntaje en

condiciones de trabajo, carga de trabajo y comunicación y se diseñó un plan de mejora en relación a estas necesidades.

- El proyecto realizado en la Firma fue de gran beneficio para los colaboradores del área, clientes externos y la empresa, ya que esto permitió que la Firma se pueda auto evaluar en materia de clima laboral y gracias a esta evaluación se diseñaron planes de acción, los cuales puedan mejorar no solo los procesos internos, si no el clima laboral de la Firma, por que contar con una gestión efectiva y buen clima dentro de la empresa, brindará estabilidad y satisfacción laboral, además de mejorar el rendimiento de sus colaboradores y conjuntamente ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
- Las perspectivas futuras que se tiene con el proyecto efectuado, es que la Firma pueda aplicar el plan de mejora ya diseñado, además que se logre realizar esta evaluación a todas las áreas de la empresa, adaptando esta herramienta a la necesidad de cada una y que se lo pueda seguir realizando cada año.

## Recomendaciones

- La Firma siempre estará inmersa a enfrentar transformaciones y es necesario que esta pueda adaptarse, pero esta adaptación demanda generar cambios dentro de ella. Por ello es recomendable realizar evaluaciones de clima laboral periódicamente y otro tipo de evaluaciones, los cuales permitan realizar una retroalimentación de la situación actual.
- La Firma con este estudio de clima organizacional, le facilitó conocer que factores están afectando al desempeño del personal administrativo, por lo que es aconsejable realizar todas las actividades diseñadas en el plan de mejora, para que la consultora obtenga mejores resultados en sus procesos internos y el rendimiento laboral sea mayor.
- La evaluación se debería realizar una vez al año, para que la Firma pueda conocer qué factores mejoraron y en cuales se debería seguir trabajando.
- En cuanto al proceso de evaluación diseñado, al momento de realizar una nueva evaluación, se debe tomar en cuenta los diferentes cambios que enfrente la Firma, para que las actividades y herramientas que se encuentran establecidas, puedan adaptarse a la necesidad actual de la empresa.
- Al ser la primera evaluación que se realiza internamente sobre clima laboral, se recomienda que este proceso se lo aplique a todas las áreas de la Firma, efectuando ajustes en relación a cada área.
- Para que la evaluación pueda perdurar en el tiempo, se recomienda analizar y actualizar cada cierto tiempo la herramienta, considerando si los factores y las preguntas que se van evaluar satisfacen la necesidad actual de la Firma y si el método a utilizar es el apropiado.

## Referencias

- Ecuador Pymes. (s/d de s/m de 2016). *Ecuador Pymes*. Obtenido de Newlead: <http://ecuadorpymes.com/ficha/newlead-2661404>
- BBC Mundo. (17 de 04 de 2016). *BBC Mundo*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de Así se sintió en Quito: [http://www.bbc.com/mundo/video\\_fotos/2016/04/160417\\_terremoto\\_ecuador\\_video\\_quito\\_aw](http://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2016/04/160417_terremoto_ecuador_video_quito_aw)
- Bitelia Labs. (25 de 02 de 2013). *Hipertextual*. Recuperado el 08 de 06 de 2016, de Typeform: <http://hipertextual.com/archivo/2013/02/analisis-de-typeform/>
- Blach Ribas, J. (2003). *Teoría de la relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Bordas Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica de clima laboral*. Madrid : ISBN.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas elemento para su diseño y analisis*. Argentina : Encuentro.
- Jaume Triginé, F. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *Netquest*. Obtenido de La escala de Likert: <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- Morales Vallejo, P. (2006). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Madrid: Comillas.
- Ortiz, N. (10 de 06 de 2016). *Typeform*. Obtenido de Resultados: <https://admin.typeform.com/form/1765489/analyze/#/section/results>
- Palacio, G. (21 de 02 de 2013). *Hipertextual*. Obtenido de Typeform: <https://hipertextual.com/2013/02/typeform>

## **Anexo 1. Propuesta Comunicacional**

**Medio:** Mail corporativo New lead y cartelera del área administrativa.

**Objetivo general:** Realizar una aplicación informática a través de imágenes o anuncios digitales y físicos para que los miembros del área administrativa de la consultora puedan conocer sobre el lugar, hora y fecha del taller de clima laboral.

### **Objetivos específicos:**

- Definir la hora, fecha, lugar de la capacitación.
- Elaborar y diseñar anuncios digitales y físicos.
- Difundir los anuncios elaborados en la cartelera y mails de los colaboradores del área administrativa.

**Situación del problema:** El personal administrativo de la Firma New lead no conoce sobre el lugar, hora, duración y fecha exacta donde se realizará la capacitación sobre clima laboral, es necesario que toda el área administrativa esté informada, para que se organicen las actividades laborales, sin afectar en el cumplimiento de objetivos del área.

<b>Fechas de publicación</b>				
<b>Anuncio</b>	<b>Medio</b>	<b>Día de publicación</b>	<b>Mes</b>	<b>Responsable</b>
Anuncios digitales	Mail de la empresa	Lunes 02, Martes 04 y Miércoles 06	Mayo	Consultor Junior: Nathaly Ortiz
Anuncios físicos - Afiches	Cartelera del área administrativa	Lunes 02 hasta Lunes 09	Mayo	Consultor Junior: Nathaly Ortiz

## Anexo 2. Capacitación sobre clima laboral

**Objetivo del taller:** Capacitar sobre el tema de clima laboral y el proceso de la evaluación que se realizará en el área administrativa de New lead.

- Tipo:** Taller
- Duración:** 45 minutos
- Participantes:** Colaboradores del área administrativa

Cronograma					
Temas	Actividades	Actores Beneficiarios	Recursos	Responsables	Fecha
Clima Laboral y ¿Por qué medir clima laboral?	Exposición y lluvia de ideas	Área Administrativa	TV inteligente, computadora, lápices y papeles.	Consultor líder y Nathaly Ortiz	09 de Mayo 2016
¿Qué se mide en la evaluación? y ¿Cómo se realizará la evaluación?	Exposición	Área Administrativa	TV inteligente, computadora, lápices y papeles.	Consultor líder y Nathaly Ortiz	09 de Mayo 2016

Resumen del taller		
	<p><b>Proverbio inglés</b></p> <p>«Se puede comprar de un hombre su tiempo y una cierta cantidad de movimientos cualificados. Pero el compromiso, la voluntad y el entusiasmo esos no se compran es necesario conquistarlos.»</p>	<p><b>Clima Laboral</b></p> <p>La evaluación de clima laboral permitirá medir el nivel de satisfacción de los clientes internos de la empresa, con el cual se podrá tomar medidas necesarias, para mejorar probables factores que impidan que los individuos puedan desarrollarse en la organización</p> 
<p><b>¿Por qué medir clima laboral?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar procesos de gestión de calidad</li> <li>• Identificar fortalezas y debilidades en el clima de trabajo y establecer planes de mejoramiento</li> <li>• Identificar poblaciones críticas que requieran atención prioritaria</li> <li>• Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se mide en la evaluación?</b></p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px;">Liderazgo</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px;">Comunicación</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px;">Condiciones de trabajo</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px;">Carga de trabajo</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px; width: 100px; text-align: center;">Colaboración</div> </div>	<p><b>¿Como se realizara la medición?</b></p> <p>• Mediante la aplicación de encuestas, estas serán de opción múltiple, la cual cada colaborador del área administrativa deberá participar de manera autónoma, el tiempo máximo que se lleva en responder esta evaluación será de 35min</p>  <p>Cada colaborador tendrá un persona que adara sus dudas, en ese momento, controlara los distractores, garantizara la confidencialidad y realizara la inducción</p>

### **Anexo 3. Políticas de la evaluación de clima laboral**

- Objetivo:** Establecer y diseñar políticas que permitan manejar de manera ordenada y responsable el proceso de evaluación de clima laboral.
- Alcance:** Se aplicará anualmente.
- Responsables:** Área de Talento Humano y consultor líder de New lead.

#### **Políticas**

1. La evaluación de clima laboral se aplicará a todos los colaboradores de la empresa que requiera la Firma New lead.
2. Los resultados analizados en la evaluación se deberá discutir con los directivos y el área de Talento Humano de la Firma.
3. Deberá pasar por la autorización de los directivos de la Firma el tiempo que tardará la etapa de evaluación.
4. Los resultados obtenidos de la evaluación serán manejados de forma confidencial y únicamente se podrán presentar a los directivos y al área de recursos humanos, para poder definir qué factores se requieren tratar.
5. Los responsables de evaluación tendrán el compromiso de trasladar los resultados al departamento de recursos humanos.
6. El responsable de la evaluación delimitará con claridad al evaluado, en que consiste una evaluación de clima laboral y cuáles son sus parámetros.
7. El personal nuevo será sometido a la evaluación después del periodo de prueba.
8. La evaluación de C.L. se comunicará con anticipación a todos los involucrados.
9. La evaluación de C.L. se deberá realizar de manera anual y se recomienda que sea a partir del mes de Junio.

## Anexo 4. Encuesta de clima laboral – Typeform

□ **Evaluación digital - Link:** [nathalyortiz1.typeform.com/to/MacqpE](https://nathalyortiz1.typeform.com/to/MacqpE)

□ **Presentación:**



Bienvenido(a)

Gracias por invertir tu tiempo en el diagnóstico de clima laboral de la firma  
Newlead

**start** presionar ENTER

□ **Preguntas:**

1 → En la firma se fomenta y desarrolla el trabajar en equipo?\*

<input type="radio"/> A Casi siempre	<input type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Casi nunca	<input type="radio"/> E Nunca	

2 → Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo?\*

<input type="radio"/> A Algunas veces	<input type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Casi nunca	

3 → Siento el apoyo de mi consultor líder cuando me encuentro en problemas?\*

<input type="radio"/> A Casi siempre	<input type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Casi nunca
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Algunas veces	

4 → Brindo ayuda a mis compañeros de trabajo si presentan alguna dificultad?\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Siempre	

5 → La comunicación interna de la Firma es algo permanente y planificado?\*

<input type="radio"/> A Siempre	<input type="radio"/> B Nunca	<input type="radio"/> C Casi nunca
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Algunas veces	

6 → La comunicación de los resultados sobre los procesos de la Firma son claros?\*

<input type="radio"/> A Siempre	<input type="radio"/> B Casi nunca	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Casi siempre	

7 → Los comunicados internos me proporcionan información útil?\*

<input type="radio"/> A Siempre	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Casi nunca	<input type="radio"/> E Algunas veces	

8 → Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?\*

<input type="radio"/> A Algunas veces	<input type="radio"/> B Casi nunca	<input type="radio"/> C Siempre
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Nunca	

9 → Las tareas que realizó corresponden a las funciones de mi puesto?\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input type="radio"/> B Algunas veces	<input type="radio"/> C Siempre
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Casi siempre	

10 → La distribución de trabajo está bien repartida a cada colaborador?\*

<input type="radio"/> A Nunca	<input type="radio"/> B Casi nunca	<input type="radio"/> C Siempre
<input type="radio"/> D Algunas veces	<input type="radio"/> E Casi siempre	

11 → Siento que me falta tiempo para poder concluir con mi trabajo?\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input type="radio"/> B Nunca	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Siempre	

12 → Dispongo de los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo?\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input checked="" type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Nunca	

13 → Tengo el espacio físico suficiente para desempeñar mi trabajo con normalidad?\*

<input type="radio"/> A Algunas veces	<input type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Casi nunca	

14 → Tengo luz suficiente en mi puesto de trabajo?\*

<input type="radio"/> A Algunas veces	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Siempre	<input type="radio"/> E Casi nunca	

15 → La temperatura es la más adecuada para cumplir con mi trabajo?\*

<input type="radio"/> A Casi siempre	<input type="radio"/> B Casi nunca	<input type="radio"/> C Siempre
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Algunas veces	

16 → Existe un nivel de ruido molesto en mi puesto de trabajo?\*

<input type="radio"/> A Algunas veces	<input type="radio"/> B Siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Casi siempre	<input type="radio"/> E Casi nunca	

17 → Mi consultor líder me felicita por el buen trabajo realizado?\*

<input type="radio"/> A Siempre	<input type="radio"/> B Algunas veces	<input type="radio"/> C Casi nunca
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Casi siempre	

18 → Mi consultor líder realiza una retroalimentación periódica sobre mi desempeño laboral?\*

<input type="radio"/> A Casi siempre	<input type="radio"/> B Algunas veces	<input type="radio"/> C Casi nunca
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Siempre	

19 → Mi consultor líder realiza una retroalimentación periódica sobre mi desempeño laboral?\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Siempre	<input type="radio"/> E Nunca	

20 → Mi consultor líder me brinda un trato justo evitando algún tipo de favoritismo?\*

<input type="radio"/> A Nunca	<input type="radio"/> B Algunas veces	<input type="radio"/> C Siempre
<input type="radio"/> D Casi nunca	<input type="radio"/> E Casi siempre	

21 → Mi consultor líder se preocupa por transmitir la filosofía de la Firma Newlead? (misión, visión y objetivos)\*

<input type="radio"/> A Casi nunca	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Nunca
<input type="radio"/> D Algunas veces	<input type="radio"/> E Siempre	

22 → Mi consultor líder se preocupa por conservar un buen clima en el equipo?\*

<input type="radio"/> A Siempre	<input type="radio"/> B Casi siempre	<input type="radio"/> C Casi nunca
<input type="radio"/> D Nunca	<input type="radio"/> E Algunas veces	

23 → Mi consultor líder escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?\*

<input type="radio"/> A Nunca	<input type="radio"/> B Casi nunca	<input type="radio"/> C Algunas veces
<input type="radio"/> D Siempre	<input type="radio"/> E Casi siempre	