

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



**“RELACIÓN ENTRE CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL:
APLICADO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MELIPILLA,
AÑO 2011”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Valeria Scapini Sánchez

Daniela Reyes Avila
Jenny Reyes Bustamante

Melipilla, 2012

DEDICATORIA

Daniela: A mis padres a quienes les agradezco de todo corazón su apoyo incondicional, amor y comprensión, a Dios por llenarme de satisfacciones y bendiciones, a mi tíos por estar siempre a mi lado, en especial a mi Tío Abel que desde el cielo ilumina mi camino, a Jenny por su amistad y demostrarme que en la vida no hay nada imposible, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Jenny: De corazón a mi familia, en especial a mis padres por todo su esfuerzo y apoyo, a mi abuelita, a Carlos por estar siempre conmigo, a Daniela por su alegría, amistad, un gusto realizar el estudio juntas, éxito en todo. Y a todos aquellos que me ayudaron a crecer como persona y profesionalmente. A Dios por todas sus bendiciones, y por brindarme la fortaleza necesaria para salir adelante cada vez que lo necesité.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra profesora guía Valeria Scapini por su cariño, paciencia y dedicación. Gracias a su entrega pudimos dar término a una de las etapas más importantes de nuestras vidas. Sin duda su aporte será fundamental en nuestra formación como futuras profesionales.

A todos nuestros profesores, que no tan sólo nos entregaron conocimientos sino también por brindarnos su apoyo en momentos difíciles.

A nuestras familias por su apoyo y amor incondicional.

A nuestros amigos por tantos momentos de alegrías y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera, ayudaron a que este sueño se hiciera realidad.

INDICE

	PAGINA
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice.....	iii
Resumen.....	ix
INTRODUCCION.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos.....	3
1.- Objetivo General.....	3
2.- Objetivos Específicos.....	3
Hipótesis.....	4
Justificación.....	4
Limitaciones del estudio.....	5
Metodología.....	5
CAPITULO 1: MARCO TEORICO.....	7
1.- Clima laboral.....	7
1.1.- Definición.....	7
1.2.- Factores del clima laboral.....	9
1.3.- Determinantes del clima laboral.....	12
2.- Desempeño laboral.....	15

2.1. - Definición.....	15
2.2. - Evaluación del desempeño laboral.....	15
2.3.- Criterios para la evaluación de desempeño.....	18
2.4.- Objetivos de la evaluación del desempeño.....	19
2.5.- Beneficios de la evaluación del desempeño.....	22
2.6.- Métodos de Evaluación del Desempeño.....	23
3.- Estado del arte.....	25
CAPITULO 2: CLIMA LABORAL Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	26
2.1.- Empresa Ariztía.....	26
a) El clima laboral.....	28
b) Evaluación del desempeño.....	30
2.2.- Empresa Romanini.....	33
a) El clima laboral.....	35
b) Evaluación del desempeño.....	37
2.3.- Empresa Soprocal.....	40
a) El clima laboral.....	42
b) Evaluación del desempeño.....	44
2.4.- Empresa Camarena.....	47
a) El clima laboral.....	49
b) Evaluación del desempeño.....	51

CAPITULO 3: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
a) Los factores positivos del clima en las empresas.....	54
b) Los factores negativos del clima en las empresas.....	55
c) El desempeño laboral en las empresas.....	57
d) Factores positivos del clima laboral que influyen en el desempeño.....	58
e) Correlación entre factores positivos y desempeño.....	60
 CONCLUSIÓN.....	 63
 RECOMENDACIONES.....	 66
 BIBLIOGRAFIA.....	 67
 ANEXO	
ANEXO 1: ENCUESTA CLIMA LABORAL.....	69
ANEXO 2: ENCUESTA DESEMPEÑO.....	73
ANEXO 3: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA ARIZTIA.....	77
ANEXO 4: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA ROMANINI.....	78
ANEXO 5: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA SOPROCAL.....	79
ANEXO 6: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA CAMARENA.....	80

INDICE DE GRAFICOS

PAGINA

Gráficos:

Empresa Ariztia

Gráfico 1: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.....	27
Gráfico 2: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.....	27
Gráfico 3: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.....	28
Gráfico 4: El clima laboral en la empresa.....	28
Gráfico 5: Características predominantes al interior de la empresa.....	29
Gráfico 6: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.....	30
Gráfico 7: Desempeño de funciones.....	30
Gráfico 8: Características individuales.....	31

Empresa Romanini

Gráfico 9: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.....	33
Gráfico 10: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.....	34
Gráfico 11: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.....	35
Gráfico 12: El clima laboral en la empresa.....	35
Gráfico 13: Características predominantes al interior de la empresa.....	36
Gráfico 14: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.....	37
Gráfico 15: Desempeño de funciones.....	37
Gráfico 16: Características individuales.....	38

Empresa Soprocal

Gráfico 17: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.....	40
Gráfico 18: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.....	41
Gráfico 19: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.....	42
Gráfico 20: El clima laboral en la empresa.....	42
Gráfico 21: Características predominantes al interior de la empresa.....	43
Gráfico 22: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.....	44
Gráfico 23: Desempeño de funciones.....	44
Gráfico 24: Características individuales.....	45

Empresa Camarena

Gráfico 25: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.....	48
Gráfico 26: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.....	48
Gráfico 27: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.....	49
Gráfico 28: El clima laboral en la empresa.....	49
Gráfico 29: Características predominantes al interior de la empresa.....	50
Gráfico 30: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.....	51
Gráfico 31: Desempeño de funciones.....	51
Gráfico 32: Características individuales.....	52

Análisis de los resultados

Gráfico 33: Factores positivos del clima laboral en las empresa.....	54
Gráfico 34: Factores negativos del clima laboral en las empresas.....	55
Gráfico 35: El desempeño laboral en las empresas.....	57

Gráfico 36: Clima laboral (factores positivos y negativos) y desempeño por empresa..59

Gráfico 37: Correlación entre factores del clima laboral y el desempeño.....61

Figura:

Figura 1: Niveles de clima organizacional.....15

Figura 2: Factores que afectan el desempeño en el puesto.....16

RESUMEN

Esta investigación determina la relación existente entre clima y desempeño laboral de las empresas en la ciudad de Melipilla. Se realizó una encuesta a los trabajadores con el fin de determinar el clima laboral y otra al jefe directo quién determinó el desempeño de éstos en su trabajo. Las variables estudiadas fueron comparadas entre las empresas en estudio. El clima y desempeño laboral son considerados "bueno". Se determinó que a mayor existencia de factores positivos del clima laboral al interior de una empresa, es mejor el desempeño de sus trabajadores. Las empresas deben preocuparse por mantener motivados a sus empleados.

ABSTRACT

This study determines the relationship between climate and job performance in the companies in the city of Melipilla. We developed a survey for workers in order to determine the working environment and one to the supervisor who determined their performance at work. The variables studied were compared between the companies under study. The climate and job performance are considered "good." It was determined that the greater existence of positive factors to work climate within a company, the better the performance of their workers. Companies must worry about keeping their employees motivated.

INTRODUCCION

El desarrollo de la presente tesis busca determinar la relación que existe entre el clima y el desempeño laboral en empresas más representativas del área urbana de la Ciudad de Melipilla, identificar tanto el clima como el desempeño laboral que existe al interior de cada empresa, identificar los factores del clima laboral que favorecen en el desempeño de los trabajadores, y por último determinar la relación entre ambas variables.

Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas se enfrentan a diversos cambios del entorno, por lo que deben adaptarse permanentemente para poder identificar y desarrollar ventajas cada vez más competitivas al ofrecer sus productos o servicios. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde su interior, que exista un clima laboral favorable que permita la satisfacción de sus trabajadores con el fin de que la productividad se vea favorecida.

Sin embargo, hoy en día aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema del clima y desempeño laboral, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. Si todas las empresas fijaran la suficiente atención al tema se evitarían muchísimos problemas en los departamentos y áreas de toda institución, de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente afectan a la organización.

El clima laboral es un tema relevante hoy en día para las empresas, debido a que puede influenciar a las personas de manera favorable o desfavorable para un buen desempeño tanto personal como laboral. Cabe mencionar que cada persona por naturaleza es un ser social, por lo que requiere de buenas relaciones con las personas y de un propicio entorno laboral que permita mejorar e impulsar el buen desempeño en el trabajo y por tanto aumentar la productividad. Si a nivel general las condiciones no son las correctas, existen conflictos, o bien, las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, no se generará la productividad ni competitividad que requieren las empresas.

La falta de estudios al respecto hizo interesante realizar esta investigación a empresas con el fin de determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño. Dicho estudio de investigación se efectuó en empresas representativas de la Ciudad de Melipilla dentro del límite urbano ¿Qué clima laboral encontramos en las empresas de la Ciudad de Melipilla?, ¿Cómo será el desempeño de los trabajadores de estas empresas?, ¿Existe relación entre el clima laboral y el desempeño en las empresas de la Ciudad de Melipilla?

Objetivos:

1.- Objetivo General:

Analizar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño, en empresas del área urbana de la Ciudad de Melipilla.

2.- Objetivos Específicos:

- Identificar el clima laboral que existe al interior de las empresas.

- Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas.
- Identificar los factores del clima laboral, que favorecen en el desempeño de los trabajadores.
- Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño.

Hipótesis

Existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño en el trabajo, por lo que un buen clima determina un buen desempeño.

Justificación

El estudio del clima y desempeño laboral es algo necesario y fundamental para todas las organizaciones, ya que es el indicador más preciso que dan a conocer los niveles que se tienen al interior de las empresas en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que serán de gran utilidad tanto para la empresa como los trabajadores; si es positivo se pueden esperar beneficios tanto para los empleados como para la organización, de lo contrario si es negativo, se esperaran pérdidas, gastos, conflictos y un sin número de situaciones que pueden llevar a la quiebra a una empresa.

Cada vez las empresas se preocupan más del clima laboral al interior de ellas y se ha convertido en un área en la que se ha comenzado a invertir, ya que se han dado cuenta que es un buen negocio tener empleados satisfechos. Al fin y

al cabo, una mejor satisfacción laboral implica actitudes favorables de los trabajadores que contribuyen a la empresa.

Debido a la falta de estudios de este tipo se decidió realizar la investigación en empresas de la comuna de Melipilla por tratarse de una comuna pequeña, cercana y por la facilidad de acceso a la información.

Limitaciones del estudio

El estudio de investigación se efectuó en las empresas de la zona urbana de la Ciudad de Melipilla más representativas en cuanto a su trayectoria durante el año 2011. Según información otorgada por el departamento de planificación de la Municipalidad dichas empresas son: Ariztía, Camarena, Soprocal, Romanini, Ruta Bus 78 y Molinera del Rey. Sin embargo, en las dos últimas no se admitió la realización de la encuesta, por lo que se trabajó con las empresas: Ariztía, Camarena, Romanini y Soprocal

Metodología

El estudio de investigación es de tipo exploratorio–descriptivo y pretende conocer la situación actual de las empresas de la zona urbana de la ciudad de Melipilla.

La metodología utilizada en la investigación se apoyó en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema del Clima y Desempeño Laboral.

En un principio se realizó un levantamiento de la bibliografía de referencia, constituida por libros, tesis de grado, y documentos extraídos de internet,

posteriormente se seleccionó y clasificó la información. Una vez concluido este proceso, se procedió al análisis documental, con la finalidad de identificar los conceptos y teorías que dieron sustento al estudio en cuestión.

Posteriormente, para identificar y establecer los factores que favorecen el desempeño, se procedió a la realización de un estudio científico, mediante la aplicación de una encuesta aplicada en empresas representativas que pertenecen a la zona urbana de la ciudad de Melipilla. Con el fin de disminuir el costo y tiempo se utilizó un muestreo por conveniencia, en donde se consideraron las empresas más representativas de la Ciudad en cuanto a la trayectoria de éstas. Según información otorgada por el departamento de planificación de la Municipalidad las empresas a estudiar son: Ariztía, Camarena, Soprocal, Romanini, Ruta Bus 78 y Molinera del Rey. Sin embargo, en las dos últimas no se admitió la realización de la encuesta, por lo que se trabajó con las siguientes cuatro empresas: Ariztía, Camarena, Romanini y Soprocal.

En cada empresa elegida se realizó un muestreo para poblaciones finitas (debido a que poseen menos de 100.000 empleados) y se aplicó una encuesta con el fin de determinar el clima laboral y posteriormente otra al jefe directo, quién determinó el desempeño de éstos en su trabajo.

A continuación se tabularon los resultados obtenidos y posteriormente se analizarán los resultados y se identificarán los factores que favorecen en el desempeño.

Por último se determinó la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

En este capítulo se dan a conocer temas relacionados con el clima laboral y el desempeño laboral, específicamente la evaluación del desempeño laboral, sus objetivos y sus beneficios. Posteriormente se presentan estudios realizados que tienen relación con la investigación.

1.- CLIMA LABORAL

1.1.- Definición:

Según Stephen Robbins, el clima organizacional está definido como la *“percepción que tienen los integrantes, de las características que describen y diferencian a la organización”*¹, su importancia radica en la retroalimentación acerca de las dinámicas, problemas, entre otros. Estas son percibidas por los empleados de una organización, la cuales permiten realizar de manera adecuada los planes de acción para la mejora del ambiente interno, lo que lleva a la efectividad organizacional.

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, define a nivel individual el concepto de motivación, el cuál conduce al clima organizacional². Señala que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Es un estado de adaptación

¹ Robbins, S., 2004 “Comportamiento Organizacional”

² Chiavenato I., 2007 “Administración de Recursos Humanos”, p. 58.

el cuál no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y autorrealización. Dado que la satisfacción de ellas depende de otras personas, es fundamental que la administración de Recursos Humanos comprenda la naturaleza de la adaptación o inadaptación de las personas.

Pérez de Maldonado plantea que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencias de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad³.

Por otro lado, Álvarez presenta una definición sugerente y completa de clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Lo anterior se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”⁴.

³ Maldonado y Bustamante, S. ,2006 “Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional”, Vol. 21, No 2.

⁴ Orbegoso, A. ,2008, “El clima organizacional: Qué es y Cómo analizarlo”.

1.2.- Factores del Clima Laboral

A continuación, se presentan modelos de diversos autores para dar a conocer los factores del clima laboral, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores en la empresa.

Según el autor Giraudier, para que exista un buen clima laboral han de combinarse tres factores: el equilibrio personal, la ergonomía en el entorno y la identificación con la empresa. Si los colaboradores están motivados por su entorno, conviven en un buen ambiente, están satisfechos de sus funciones y están identificados con sus jefes, se puede decir que su rendimiento será al máximo. El buen o mal ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, potenciando o limitando el rendimiento⁵.

El ensayo “Concepto y dimensiones del clima organizacional” realizado por María del Carmen Sandoval Caraveo el año 2004, sostiene que el autor Rensis Likert (1961) desarrolla un modelo que se basa en la comunicación y el comportamiento dentro de la empresa, para lo cual se mide la percepción del clima en función de:

1. *Los métodos de mando*: se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo, para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales*: son los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

⁵ Giraudier, M., 2004 “Cómo Gestionar el Clima Laboral”, p. 18.

3. *Las características de los procesos de comunicación:* Es la forma en que debe darse la comunicación, así como la manera de ejercerlos. Para que la transmisión de información y comprensión sea eficaz.
4. *Las características de los procesos de influencia:* La importancia en la interacción entre el superior y su subordinado, para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* Se refiere a la eficacia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones.
6. *Las características de los procesos de planificación:* Es la manera en que se establece la fijación de objetivos.
7. *Las características de los procesos de control:* Se refiere a la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* Es la planificación así como la formación deseada

El mismo ensayo hace referencia a los autores Litwin y Stringer y resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. *Estructura:* Es la percepción por parte de los miembros de la empresa hacia las obligaciones, reglas y las políticas que se encuentran en una organización, a la que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
2. *Responsabilidad:* Sentimiento de autonomía en la toma de decisiones, en la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, el

sentimiento de ser su propio jefe, y saber con certeza su función dentro de la organización.

3. *Recompensas*: Es la equidad sobre la recompensa recibida, cuando el trabajo está bien hecho.

4. *Riesgos y toma de decisiones*: Percepción del nivel de reto y riesgo, como se presentan en una situación de trabajo.

5. *Apoyo*: Se refiere al espíritu de ayuda que experimentan los empleados en el trabajo, por parte de los directivos y de otros empleados.

6. *Tolerancia al conflicto*: Se refiere a la confianza que un empleado pone en su organización, o cómo puede asimilar sin riesgo las discrepancias de opiniones.

Por último, el ensayo hace referencia a los autores Pritchard y Karasick, los cuales desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. *Autonomía*: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. *Conflicto y cooperación*: Nivel de colaboración entre los empleados en su trabajo, y en los apoyos materiales y humanos que reciben de su empresa.

3. *Relaciones sociales*: Se refiere al ambiente social y de amistad dentro de la empresa.

4. *Estructura*: Esta dimensión cubre las reglas y políticas que puede emitir la empresa, y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. *Remuneración*: Se refiere a la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. *Rendimiento*: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del trabajador.

7. *Motivación*: Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la empresa para sus empleados.

8. *Estatus*: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la empresa le da a estas diferencias.

9. *Flexibilidad e innovación*: Es la voluntad de la empresa de experimentar cosas nuevas, y de cambiar la forma de hacerlas.

10. *Centralización de la toma de decisiones*: Se refiere a la manera en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. *Apoyo*: Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

1.3.- Determinantes del Clima Laboral:

Según Robert Stringer, existen cinco determinantes del clima, los tres primeros son controlables, mientras que los dos últimos no.⁶ Ellos son:

1. *Prácticas de liderazgo*: Es considerado uno de los determinantes más importantes hoy en día. Un jefe puede influir en las expectativas de diversas formas: controlar recompensas, establecer reglas formales e informales, cumplir con los estándares de rendimiento. Cambiar el clima organizacional involucra cambiar la forma en que el jefe está administrando.

⁶ Stringer, R. , 2002, "Leadership and organizacional Climate", p. 12.

2. Planes organizacionales: Corresponden a los aspectos formales de la empresa, entre ellos el diseño de trabajos, las políticas y procedimientos, el sistema de recompensa, y el lugar físico de las personas en la organización. Estos factores son capaces de crear barreras o estimular el comportamiento del trabajador.
3. Estrategia: Influye a los empleados respecto de las oportunidades de éxito y recompensas, dificultades para superar y fuentes de satisfacción. Por ejemplo, una organización que tiene una estrategia agresiva y comunicada a sus trabajadores, reflejará un clima organizacional con bajos niveles de estructura y compromiso.
4. Ambiente externo: Juega un rol importante en determinar el clima organizacional. Las fuerzas externas se manifiestan en diversos perfiles del clima. Por ejemplo, la regulación gubernamental, las condiciones económicas, los cambios tecnológicos y las fuerzas competitivas de la industria ejercen presión tanto en la organización como en sus administradores.
5. Fuerzas Históricas: La historia de una organización puede crear un fuerte impacto en su clima. Las expectativas de las personas podrán ser un reflejo de lo que se piensa que ocurrió antes.

Según Chiavenato⁷, la adaptación está en constante variación tanto de una persona a otra como en el mismo individuo, de un instante a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir

⁷ Chiavenato I., 2007 “Administración de Recursos Humanos”, p. 87.

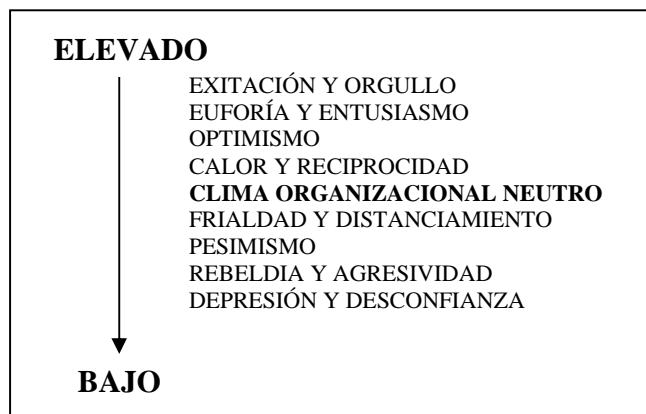
las características de las personas mentalmente sanas, esas características básicas son:

- Las personas se sienten bien consigo mismas
- Se sienten bien en relación con otras personas
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

Esto explica que el ambiente interno entre los integrantes de la organización está estrechamente relacionado con la motivación del empleado. Cuando la motivación entre sus empleados es elevado, el clima laboral tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los participantes. Por el contrario, se caracterizará por estado de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad y agresividad. Lo que se refleja en aquellas situaciones en las que los empleados se enfrentan contra la organización, como en los casos de huelga, manifestaciones, entre otros.

La figura 1 “Niveles de Clima Organizacional” muestra que el clima organizacional es elevado y favorable en aquellas situaciones que otorgan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Por otra parte, el clima es bajo y desfavorable cuando se frustran esas necesidades. En síntesis, el clima laboral influye sobre el estado motivacional de las personas, y a su vez recibe influencia de este. Siendo una retroalimentación reciproca entre ambos.

FIGURA 1: “NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL”



Fuente: Chiavenato, 2007.

2.- DESEMPEÑO LABORAL

2.1. - Definición:

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, define el desempeño como “el comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto, lo que constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos”⁸, y a la vez, pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

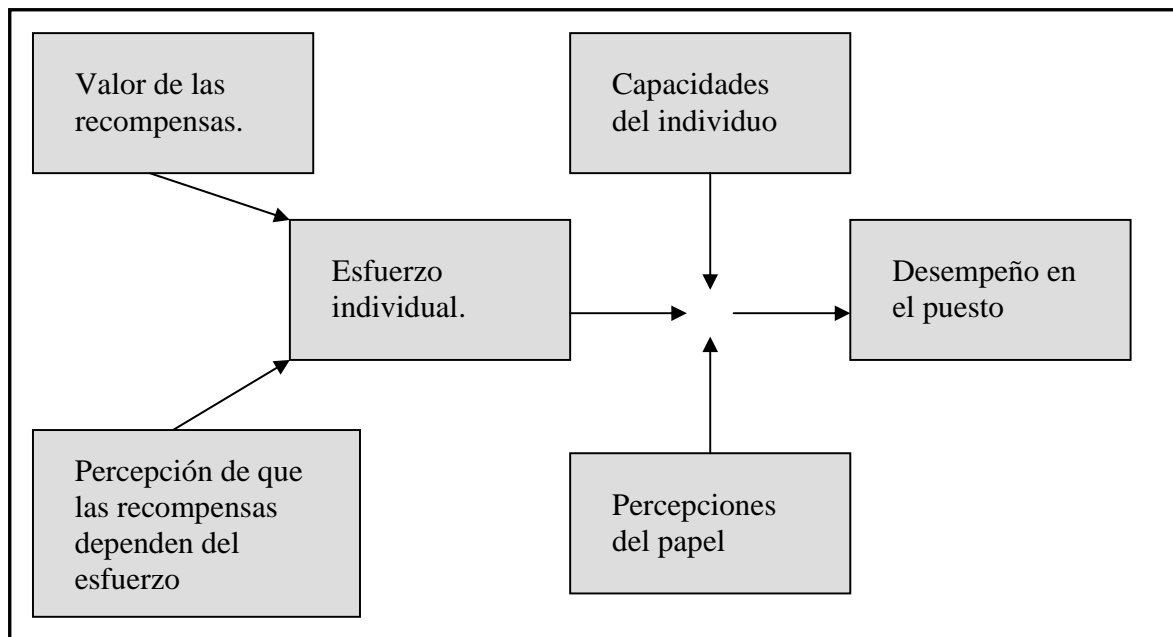
2.2. - Evaluación del desempeño laboral:

El autor define a la evaluación de desempeño como una “*apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la*

⁸ Chiavenato I., 2007 “Administración de Recursos Humanos”, p. 245.

excelencia, las cualidades de alguna persona".⁹ Este desempeño es situacional, debido a que varía de una persona a otra, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen. El valor de las recompensas y la percepción de que estás dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. Esta relación se muestra en la figura 2 "Factores que afectan el desempeño en el puesto".

FIGURA 2: "FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO"



Fuente: Chiavenato, 2007.

⁹ Chiavenato I., 2000, "Administración de Recursos Humanos", p. 357

La evaluación del desempeño utiliza diversas denominaciones, dentro de las cuales se encuentran las siguientes: evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, entre otros. Este concepto es dinámico debido a que las empresas siempre evalúan a los empleados de manera continua, sea formal o informal.

Por otro lado, considera a la evaluación del desempeño una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros. Según el tipo de problema identificado, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de cada empresa. Esta política deberá ser responsabilidad de:

- El gerente: Se encuentra en la parte alta del organigrama de una empresa, es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así también, el supervisor con asesoría del departamento de recursos humanos, establecen los medios y los criterios para tal evaluación. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.
- El empleado: En algunas empresas más democráticas permiten que sea el individuo quien responda por su desempeño, eficiencia y eficacia, que realice su autoevaluación, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la empresa.

- El empleado y el gerente: En la actualidad las empresas están adoptando un esquema dinámico y avanzando en conjunto en la administración del desempeño. Este esquema se caracteriza por ser democrático, participativo, involucrado y motivador.
- Equipo de trabajo: También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación del desempeño de sus integrantes y define sus objetivos y metas.
- Área de Recursos Humanos: Responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas coordinados por dicho órgano.
- Comité de evaluación: En este caso, la evaluación del desempeño es colectiva y la realiza un grupo de personas, constituido por empleados permanentes (presidente de la empresa o su representante, el director de órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño); o transitorios (gerente de cada evaluado o su supervisor) pertenecientes a diversas dependencias o departamentos.

2.3.- Criterios para la evaluación de desempeño:

Los criterios que elige la administración al evaluar el desempeño de los empleados tienen una influencia notable en lo que hacen los trabajadores, lo que lleva a la pregunta de ¿Qué debe evaluar la administración?. Los tres criterios más

comunes son: los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos¹⁰.

Los primeros pasos del encargado de la función de recursos humanos, para implantar una adecuada evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional¹¹.

2.4.- Objetivos de la evaluación del desempeño:

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Con la finalidad de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente

¹⁰ Robbins S., 2004, "Comportamiento organizacional", p. 500.

¹¹ Chiavenato I., 2007, "Administración de Recursos Humanos", p. 244

relacionados con el puesto, es decir, el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en las labores que corresponden al individuo, además deben ser prácticos y confiables, según lo señalan los autores Werther y Davis.¹²

Por otro lado, Chiavenato señala que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”¹³. En base a:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Adaptación del individuo al cargo.
- Capacitación, promociones.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la empresa.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

¹² Werther, W., Davis, K., 2000, “Administración de Personal y Recursos Humanos”.

¹³ Chiavenato I., 2007, “Administración de Recursos Humanos”, p. 247.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede ser desarrollada, dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Establecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa.

Según Bohlamder y Scottsnell en el libro “Administración de Recursos Humanos” señalan que la evaluación del desempeño cumple diversos fines, las evaluaciones arrojan datos que permiten tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos¹⁴. También, permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, como señalar las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.

Asimismo, las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo, y determinar la eficacia de estos programas, retroalimentar a los empleados de cómo ve la organización su desempeño, además se usan como base para distribuir las recompensas determinando las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

¹⁴Bohlamder y Scottsnell S., 2008, “Administración de Recursos Humanos”.

2.5.- Beneficios de la evaluación del desempeño:

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para Chiavenato, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la empresa y la comunidad¹⁵.

- Beneficios para el gerente: Evaluar de mejor manera el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación, con un sistema de medición lo más objetivo posible.
Proponer medidas y disposiciones a mejorar el desempeño de los subordinados, a través de una buena comunicación.
- Beneficios para el subordinado: Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño de mayor valoración para la empresa en sus empleados. Además de saber las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades. Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el subordinado tendrá que tomar por su cuenta (autocorrección, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Beneficios para la organización: Permite evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los que poseen condiciones para ascenderlos.

¹⁵ Chiavenato I., 2007, Administración de Recursos Humanos, p.248

- Otorga mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino que también progreso y desarrollo personal), mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.6.- Métodos de Evaluación del Desempeño:

Chiavenato¹⁶ señala que los métodos de evaluación del desempeño más importantes son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas: Es el método más utilizado, mide el desempeño de las personas utilizando factores previamente establecidos y graduados. Se utiliza un cuestionario de doble entrada en donde las líneas horizontales corresponden a los factores de evaluación del desempeño, y las columnas los grados de variación de esos factores. Existen diversos tipos: escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas.
- Método de elección forzosa: Consiste en una evaluación del desempeño mediante el uso de frases alternativas que describen el desempeño individual, en donde se debe escoger la que explique mejor el desempeño de la persona que se está evaluando.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: En este método se entrevista al superior inmediato de la persona evaluada, con el fin de determinar el desempeño de ésta y sus causas. Requiere de una retroalimentación de los datos al área de recursos humanos.

¹⁶ Chiavenato I., 2007 “Administración de Recursos Humanos”, p. 249

- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: Es un método que permite al superior inmediato observar y registrar hechos excepcionalmente positivos o negativos en el desempeño de una persona, con el fin de que estas sean destacadas o corregidas.
- Método de comparación de pares: Este método compara el desempeño de los empleados de dos en dos.
- Método de frases descriptivas: Se asemeja al método de elección forzosa, sin embargo, en este método no es necesario escoger las frases.

3.- ESTADO DEL ARTE

Existen diversos estudios que se refieren al clima laboral o a la evaluación del desempeño, sin embargo, no se encuentran estudios que relacionen ambos conceptos en la práctica.

Uno de los estudios que cabe destacar corresponde a “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena” de los autores Rodríguez et al del año 2008. Este estudio relaciona el Clima Laboral y el Desempeño en una empresa determinada. Específicamente, se pretende determinar si existe relación significativa entre las variables señaladas. Este estudio utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero (SAG) de la región del Maule. Se concluyó que “existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el rendimiento y productividad.”¹⁷

¹⁷ Rodríguez et al, 2008

CAPITULO 2: CLIMA LABORAL Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en las encuestas en base al perfil del encuestado, el clima laboral y el desempeño laboral. Se utilizaron escalas de medición, en donde el encuestado eligió una respuesta entre cinco posibilidades (muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo; o bien, excelente, bueno, regular, deficiente, insuficiente). De esta manera se calificaron diversos aspectos para cada una de las empresas en estudio, las cuales son ARIZTIA, ROMANINI, SOPROCAL Y CAMARENA. Escalas para medir actitudes.

2.1.- EMPRESA ARIZTÍA

Dirección: Los carrera N° 444 Melipilla.

Rubro: La empresa se dedica a la producción avícola, agrícola y a la fabricación de alimentos para animales.

Trayectoria: Ariztía tuvo su comienzo en el año 1936 con la producción de frutas y huevos.

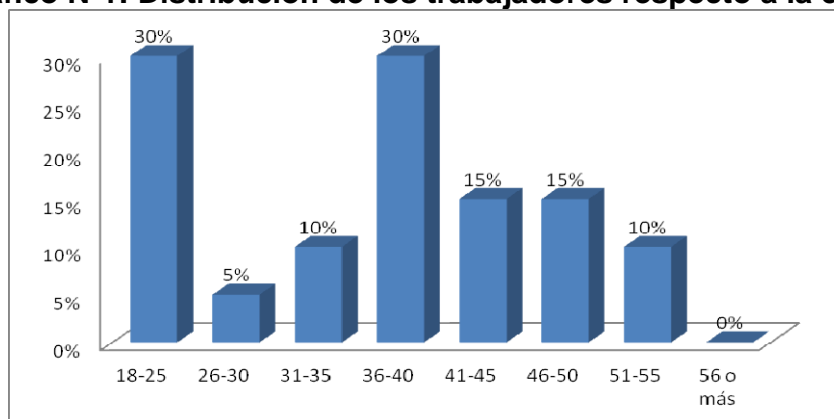
Número de trabajadores: En la empresa trabajan actualmente 26 personas de las cuales 20 fueron encuestados.

Perfil del encuestado:

El 85% corresponden al género masculino.

La mayoría se encuentra en dos rangos de edad, entre los 18-25 años y entre 36 - 40 años. El Gráfico N°1 “Distribución de los trabajadores respecto a la edad” muestra lo anteriormente señalado.

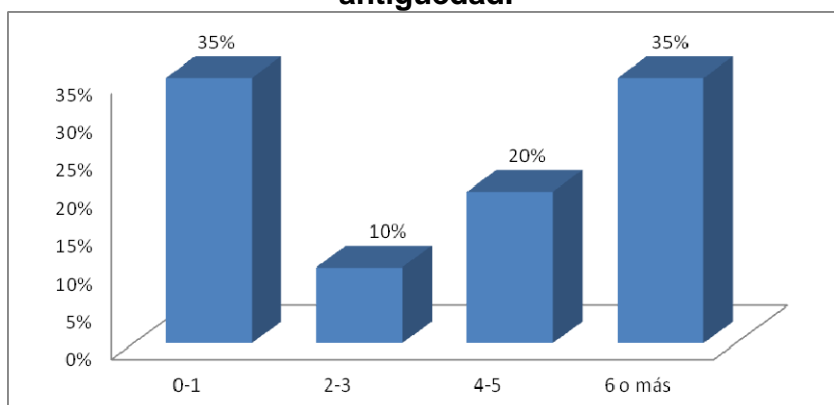
Gráfico N°1: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico N°2 “Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad” muestra una distribución particular. La empresa se caracteriza por tener mayoritariamente trabajadores sin antigüedad (0-1 años) y con mucha antigüedad (6 o más años). La desviación estándar es de 2,6 lo que indica una alta rotación de trabajadores.

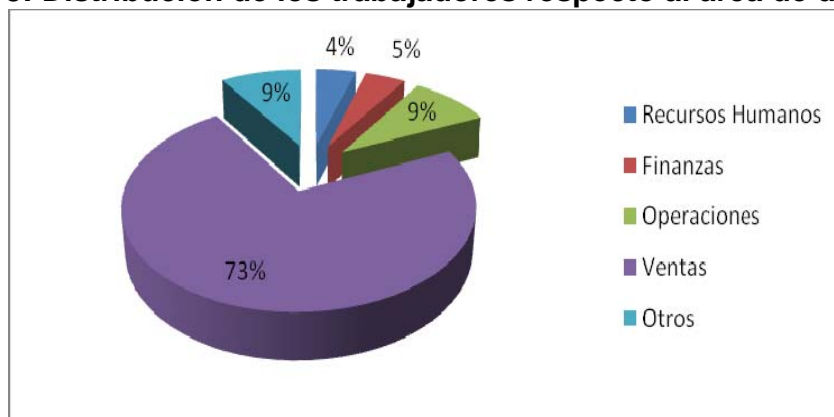
Gráfico N°2: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

El 73% de los trabajadores se desempeña en el área de ventas, un 9% en el área de operaciones y el resto se distribuye en otras áreas. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°3: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.



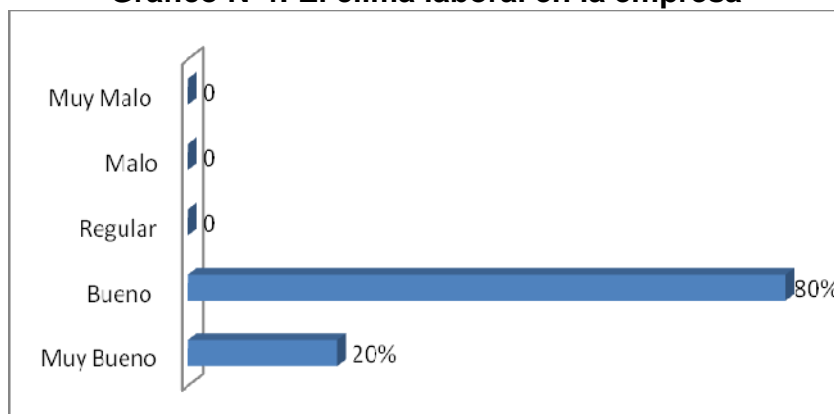
Fuente: Elaboración propia.

a) El clima laboral:

El 100% se considera motivado en su empresa.

El clima laboral es considerado en su mayoría como "Bueno". El gráfico N°4 "Clima laboral en la empresa" entrega dicha información.

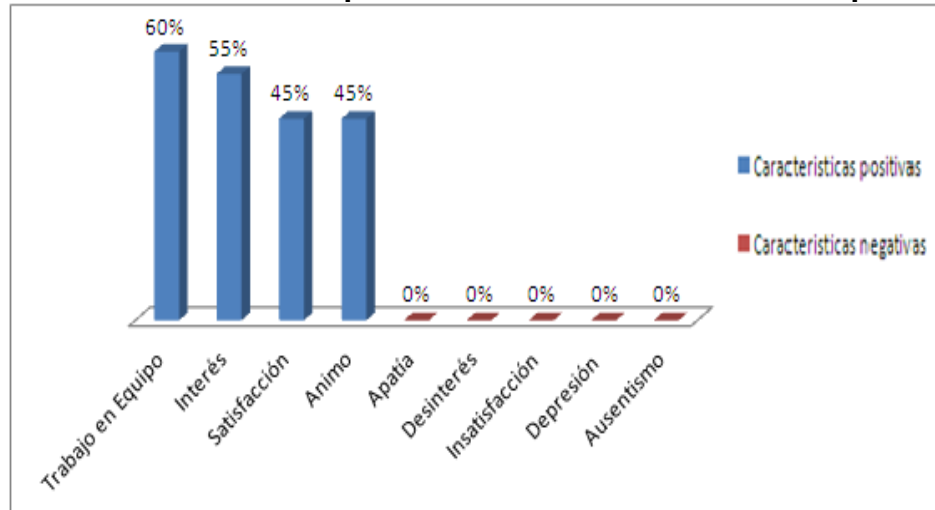
Gráfico N°4: El clima laboral en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La característica del clima laboral que predomina al interior de la empresa es “Trabajo en equipo” y le sigue el “Interés”. No se observan características negativas del clima laboral. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°5: Características predominantes al interior de la empresa.



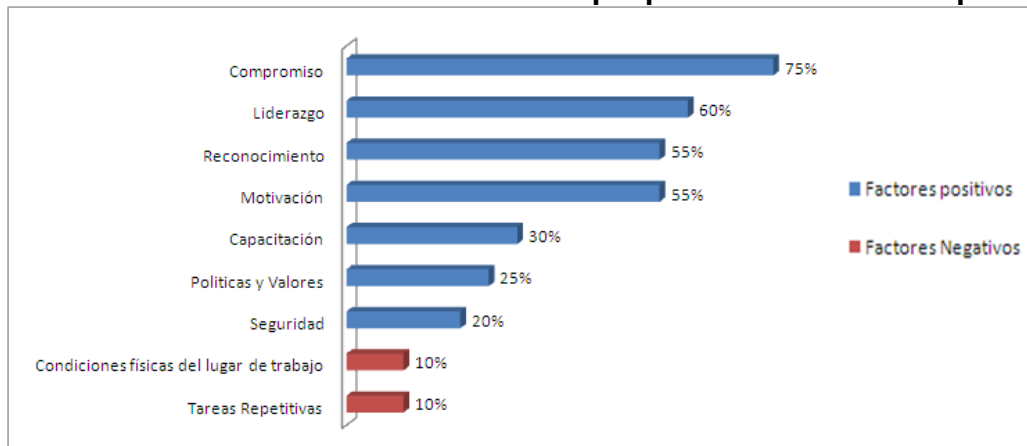
Fuente: Elaboración propia.

El 100% se considera satisfecho con su trayectoria en la empresa. Ante una igualdad de sueldo y condiciones laborales el 100% indica que permanecería en la empresa.

El 100% se considera integrado en su empresa.

Los factores que el trabajador considera como generador del clima de la empresa son el “compromiso”, seguido por el “liderazgo” y posteriormente el “reconocimiento” y “motivación”. Sin embargo, cabe señalar que un 10% considera las “condiciones físicas del lugar del trabajo” y “tareas repetitivas” como predominantes en el clima laboral. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°6: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.

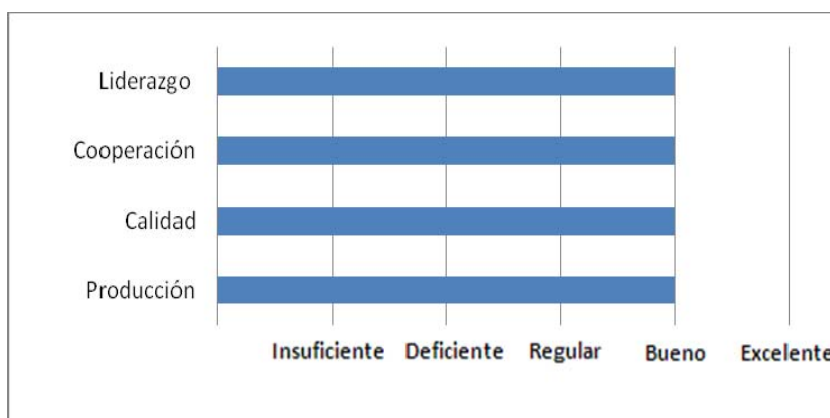


Fuente: Elaboración propia.

b) Evaluación del desempeño

El desempeño en las funciones de producción, calidad, cooperación y liderazgo es “*bueno*”. Dichos datos se presentan a continuación en el gráfico N°7.

Gráfico N°7: Desempeño de funciones.

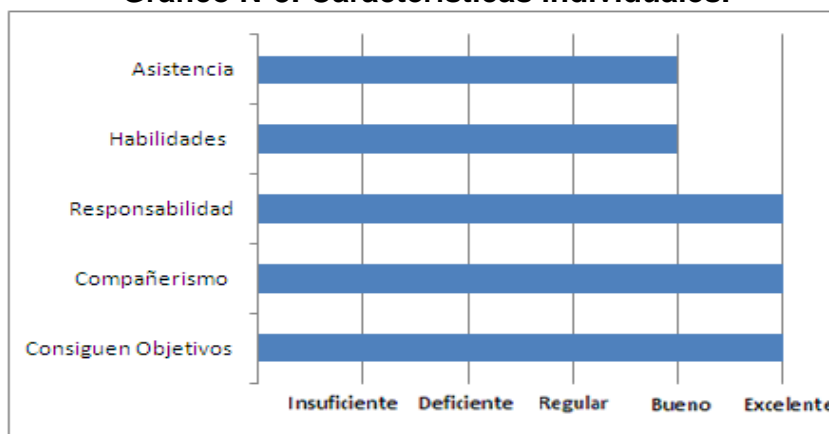


Fuente: Elaboración propia.

En relación a las características individuales se destacan el “compañerismo”, la “responsabilidad” y “conseguir objetivos”; todos ellos considerados como excelente.

Las características de asistencia y habilidad se consideran “buena”. A continuación se muestra el gráfico N°8 “Características Individuales”.

Gráfico N°8: Características individuales.



Fuente: Elaboración propia.

Los empleados deben concentrar sus esfuerzos de mejora en las áreas de producción y logística, debido a que se deben de cumplir los objetivos de la compañía y no necesariamente las de sus unidades de negocios.

El desempeño de los empleados de la empresa se considera “buena”

El clima laboral se considera “buena”, ya que se han superado en parte las individualidades bajo un objetivo común, del mismo modo, se han profesionalizado variadas áreas de la empresa lo que otorga eficiencia y eficacia.

Las características que se encuentran al interior de la empresa son los ascensos, traslados e incentivos de remuneración.

Las áreas de la empresa no presentan el mismo clima laboral, dado que cada área es liderada por profesionales de distinta formación, lo que contribuye al logro de la compañía con distintos niveles de exigencia.

Se considera como factor fundamental el tener un buen clima laboral, porque es considerada la base para poder alcanzar mejores competencias y logros de objetivos.

Se realizan reuniones con el personal de manera semanal, para tratar temas relacionados con el trabajo y rendimiento.

Las metas son definidas tanto por el jefe como por el personal.

Los incentivos que se aplican para mantener un grato ambiente laboral se basan en diferentes parámetros como las ventas totales, monto promedio, kilos de carga, entre otros.

2.2.- EMPRESA ROMANINI

Dirección: Vicuña Mackenna 821, Melipilla.

Rubro: Supermercados.

Trayectoria: Romanini tuvo sus inicios en 1943 y ha mantenido su tradición de servicio orientado principalmente a las poblaciones de María Pinto, Bollenar, Puangue y el sector norte de la ciudad.

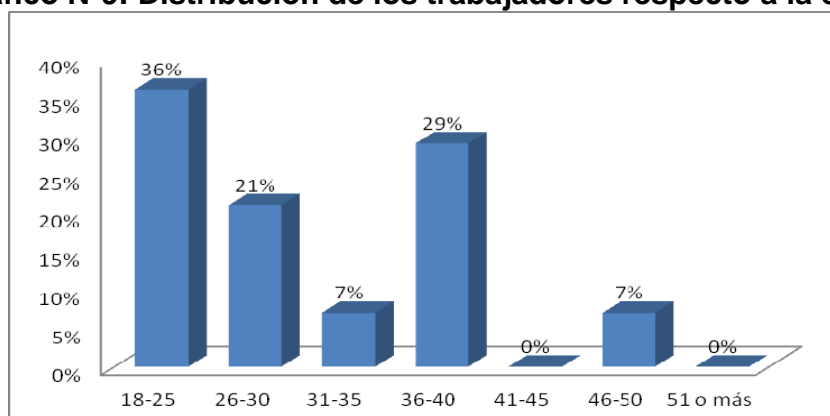
Número de trabajadores: 17 trabajadores conforman la empresa, de los cuales 14 fueron encuestados para el presente estudio.

Perfil del encuestado:

El 64% corresponden al género femenino.

La mayoría de los trabajadores se encuentran ubicados entre tres rangos de edad, entre los 18-25 años, seguido de 36-40 y posteriormente por la categoría de 26-30 años. El Gráfico N°9 “Distribución de los trabajadores respecto a la edad” muestra lo anteriormente señalado.

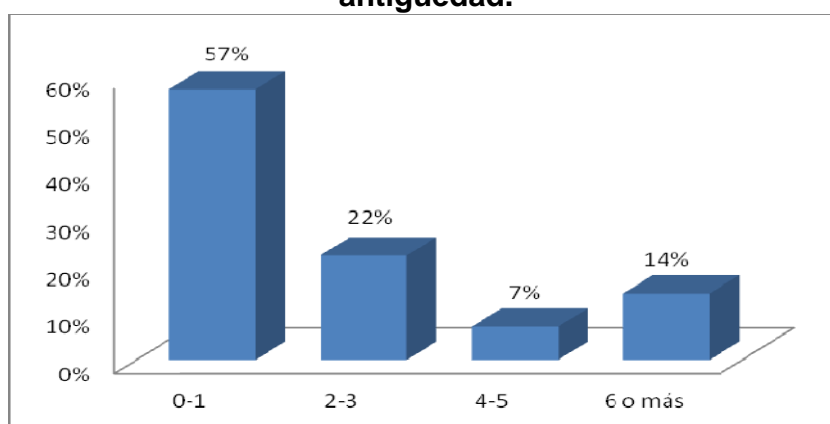
Gráfico N°9: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico N°10 “Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad” muestra que la empresa tiene mayoritariamente trabajadores sin años de antigüedad (0-1 años), y del año dos en adelante disminuye el número de trabajadores según años de antigüedad, con la excepción del rango “6 o más” que presenta un leve aumento. La desviación estándar es de 2,2 lo que indica una alta rotación de trabajadores.

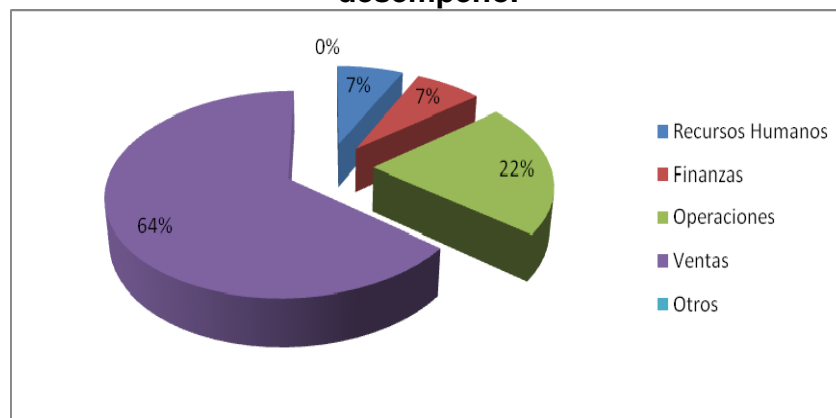
Gráfico N°10: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

El 64% de los trabajadores se desempeña en el área de ventas, seguido por el área de operaciones con un 22%, y el resto se distribuye en otras áreas. Dichos datos se presentan a continuación en el Gráfico N°11 “Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño”.

Gráfico N°11: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.



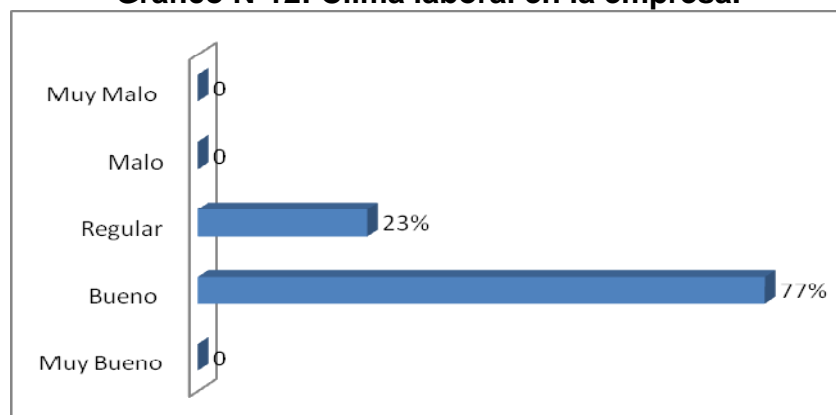
Fuente: Elaboración propia.

a) El clima laboral:

El clima laboral de la empresa Romanini es bastante particular. El 50% del personal se encuentra motivado en su empresa y el resto no.

El clima laboral es considerado en su mayoría como “Bueno”. El gráfico N°12 “Clima laboral en la empresa” entrega dicha información.

Gráfico N°12: Clima laboral en la empresa.

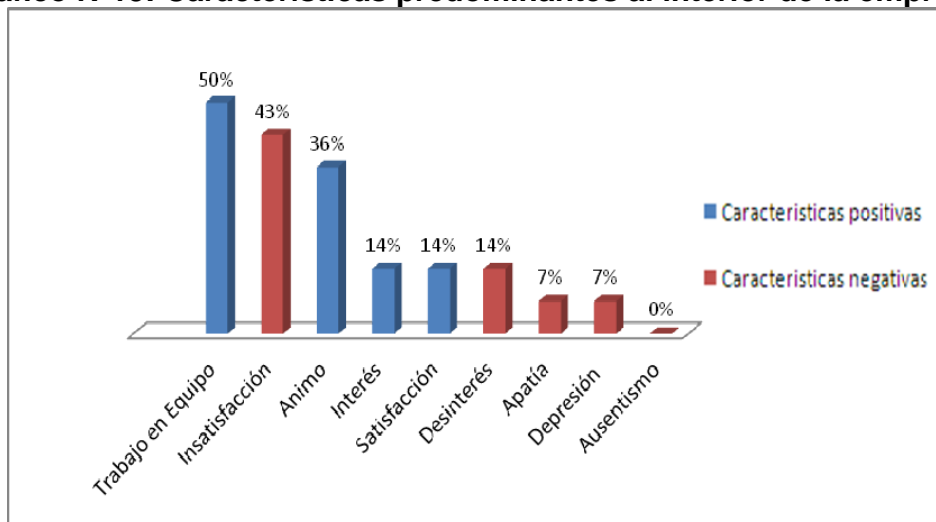


Fuente: Elaboración propia.

Entre las características predominantes del clima laboral al interior de la empresa, se destacan tres: “Trabajo en equipo” con un 50%, “Insatisfacción” con

un 43%, y por último el “Ánimo” con un 36%. En este caso si bien la característica que más predomina es positiva, la que le sigue corresponde a una negativa que es la “Insatisfacción”. Dichos datos se presentan a continuación

Gráfico N°13: Características predominantes al interior de la empresa.



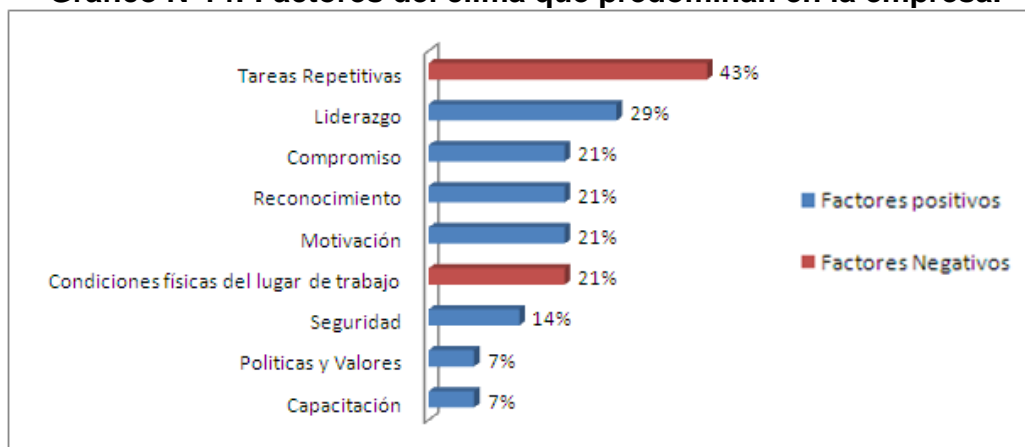
Fuente: Elaboración propia.

El 57% de los trabajadores se considera satisfecho en cuanto a su trayectoria en la empresa. Ante una igualdad de sueldo y condiciones laborales, el 71% señala que permanecería en la empresa.

El 71% se considera integrado en su empresa, mientras que el 29% no lo está.

Los factores que el trabajador considera como generador del clima de la empresa son las “tareas repetitivas” con un 43%, seguido por el “liderazgo” con un 29% y posteriormente con igualdad de porcentaje el “compromiso”, “reconocimiento”, “motivación” y “condiciones físicas del lugar de trabajo”. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°14: Factores del clima que predominan en la empresa.

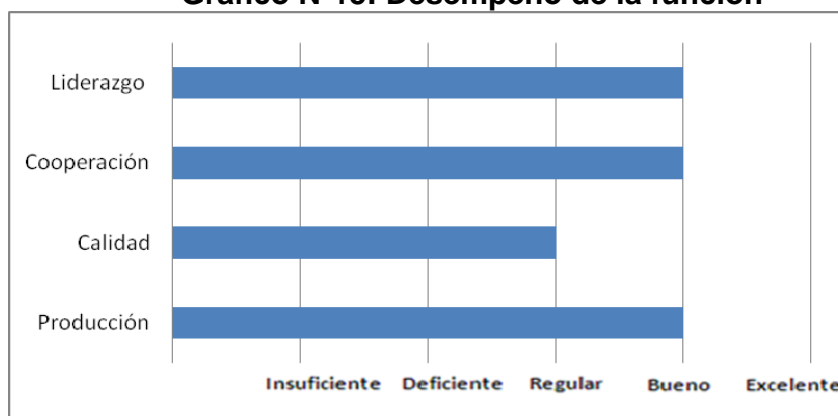


Fuente: Elaboración propia.

b) Evaluación del desempeño

El desempeño en las funciones de producción, cooperación y liderazgo son consideradas como “buena”, en cuanto a la calidad “regular”. Dichos datos se presentan a continuación en el gráfico N°15 “Desempeño de la función”.

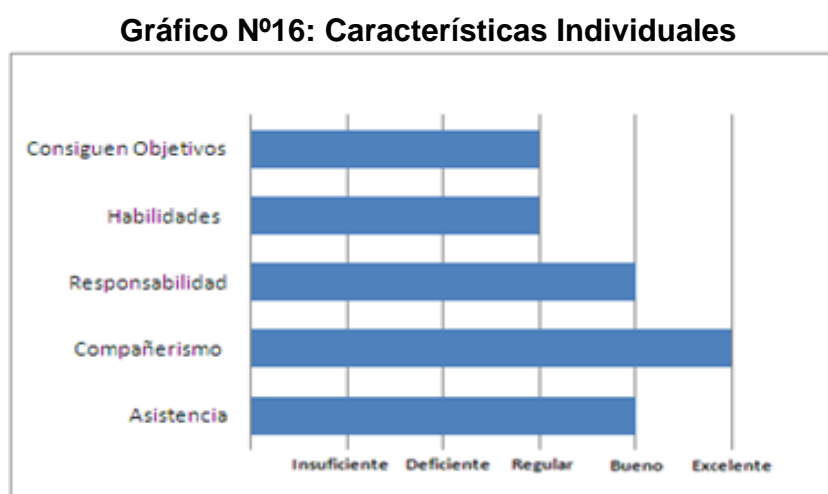
Gráfico N°15: Desempeño de la función



Fuente: Elaboración propia.

En relación a las características individuales de los trabajadores, se destaca el compañerismo el cuál es indicado como excelente.

Las características de asistencia y responsabilidad son consideradas como “*bueno*”. Mientras que las habilidades y conseguir objetivos se consideran “*regular*”. A continuación se muestra el gráfico N°16 “Características Individuales”.



Fuente: Elaboración propia.

Los empleados deben concentrar sus esfuerzos de mejora en cuanto al compromiso y responsabilidad, ya que los trabajadores no asisten y/o faltan a la empresa sin avisar.

El desempeño de los empleados de la empresa se considera “*bueno*”.

El clima laboral se considera “*bueno*”, según señala la jefa de personal en el lugar de trabajo nunca se dará una relación excelente, sino que siempre existirán problemas.

Las características que se encuentran al interior de la empresa son los traslados, despidos y buenas relaciones entre superiores y subordinados.

Las distintas áreas de la empresa no presentan el mismo clima laboral.

Un buen clima laboral es considerado como un factor fundamental.

Se realizan reuniones con el personal de manera mensual para tratar temas relacionados con el trabajo y el rendimiento.

En la definición de las metas participan tanto el jefe como por el personal.

Los incentivos que se aplican para mantener un grato ambiente laboral se basa en bonos para sus trabajadores.

2.3.- EMPRESA SOPROCAL

Dirección: Avenida José Massoud 230, Melipilla

Rubro: Productora de cales viva, además de cales hidratadas, hidráulicas, agrícolas y carbonatos en Chile.

Trayectoria: Calerías e Industrias S.A. fue fundada en 1940 por los hermanos Jorge y Alfonso Rozas Ossa.

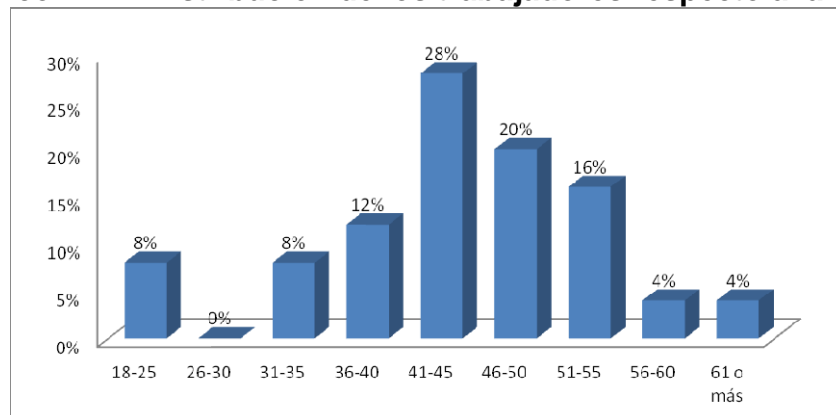
Número de trabajadores: Cuenta con un total de 37 trabajadores de los cuales se procedió a encuestar a un total de 25.

Perfil del encuestado

El 68% corresponden al género masculino.

La mayoría de los trabajadores se encuentran ubicados entre tres rangos de edad: entre los 41-45 años, seguido de 46-50 y luego por la categoría de 51-55 años. El Gráfico N°17 “Distribución de los trabajadores respecto a la edad” muestra lo anteriormente señalado.

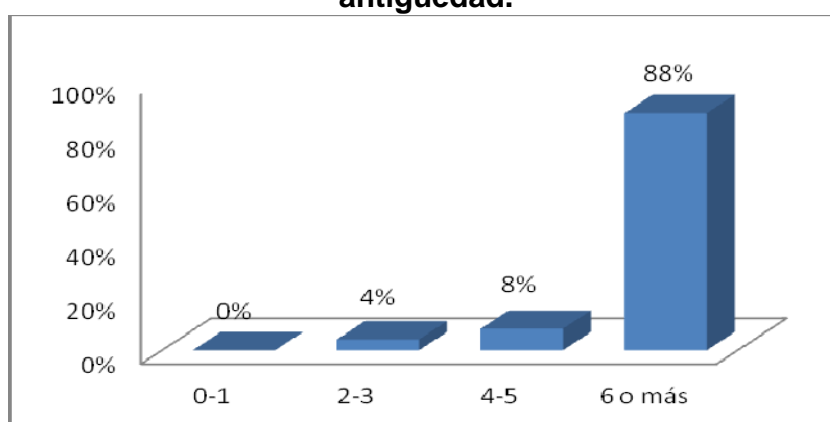
Gráfico N°17: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los años de antigüedad de los trabajadores, la empresa se caracteriza por tener mayoritariamente trabajadores con mucha antigüedad (6 o más años). La desviación estándar es de 0,9 lo que indica una baja rotación de trabajadores. A continuación se muestra la información señalada anteriormente en el gráfico N°18.

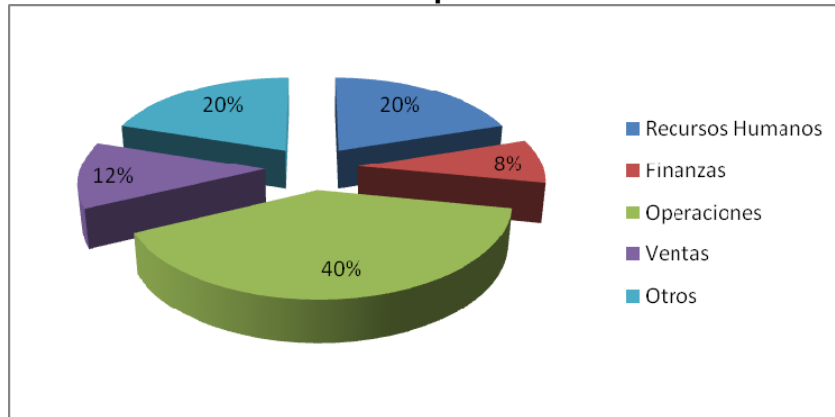
Gráfico N°18: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de ellos se desempeña en el área de operaciones, un 20% en el área de recursos humanos y el resto se distribuye en otras áreas. Dichos datos se presentan a continuación en el gráfico N°19 “Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño”.

Gráfico N°19: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.



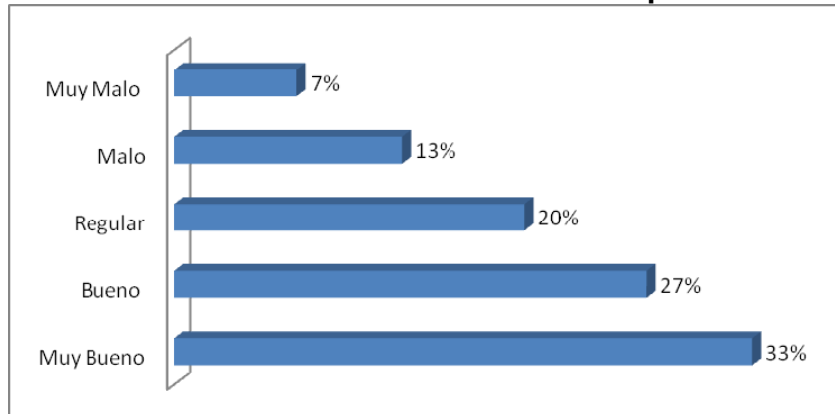
Fuente: Elaboración propia.

a) El clima laboral:

El 88% de los trabajadores se considera motivado en su empresa.

El clima laboral es considerado en su mayoría como “Muy Bueno”, sin embargo, el promedio indica que es “Bueno”. El gráfico N°20 “Clima laboral en la empresa” entrega dicha información.

Gráfico N°20: Clima laboral en la empresa.

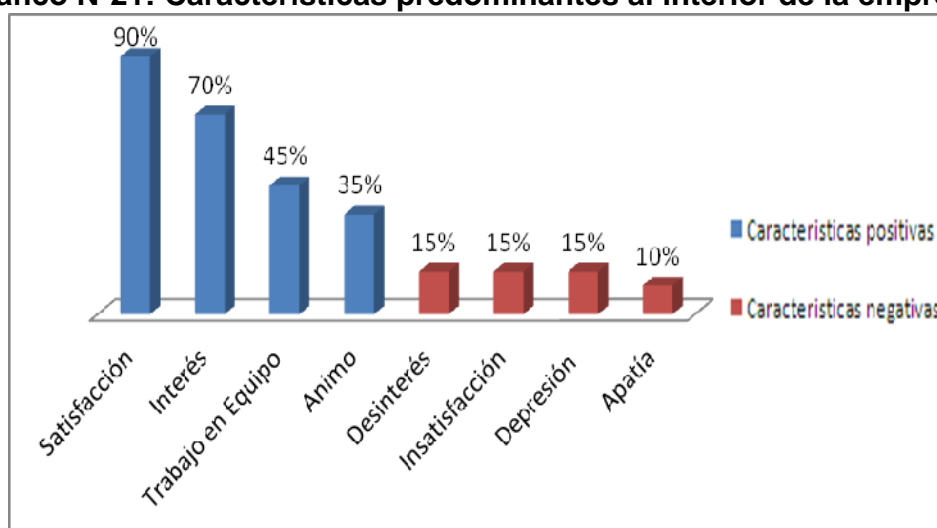


Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con aspectos propios del clima laboral, se observa que las características predominantes de la empresa continúan siendo positivas y proclives a una buena convivencia laboral. El aspecto que más predomina es la

“Satisfacción” con un 90%, le sigue el “Interés” con un 70% y posteriormente el “Trabajo en equipo” y “Animo” con un 45 y 35% respectivamente. En relación a las características negativas, se encuentran el “Desinterés”, la “Insatisfacción” y la “Depresión” con un 15% cada una. Dichos datos se presentan a continuación

Gráfico N°21: Características predominantes al interior de la empresa.



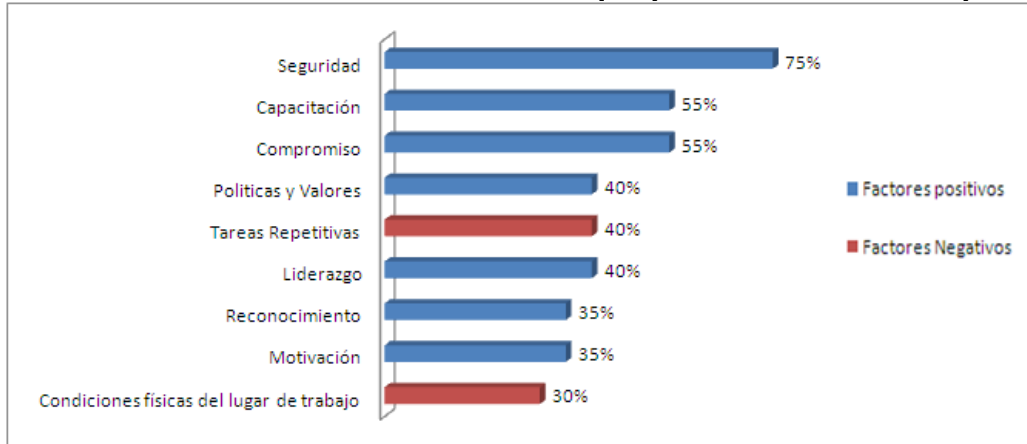
Fuente: Elaboración propia.

El 88% de los trabajadores se considera satisfecho en cuanto a su trayectoria en la empresa. Ante una igualdad de sueldo y condiciones laborales, el 92% señala que permanecería en la empresa.

El 92% se considera integrado en su empresa.

Los factores que el trabajador considera como generador del clima de la empresa son la “Seguridad”, seguido por la “Capacitación” y posteriormente “Compromiso” y “Políticas y Valores”. En relación a las variables negativas se encuentran las “tareas repetitivas” con un 40% y las “condiciones físicas del lugar de trabajo” con un 30% respectivamente. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°22: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.

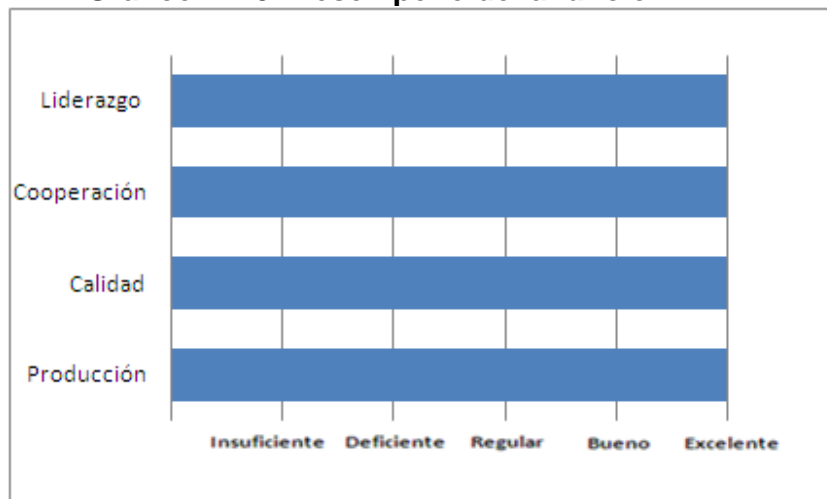


Fuente: Elaboración propia.

b) Evaluación del desempeño

El desempeño en las funciones de producción, calidad, cooperación y liderazgo es “*excelente*”, información que se presenta a continuación en el gráfico N°23 “Desempeño de la función”.

Gráfico N°23: Desempeño de la función.

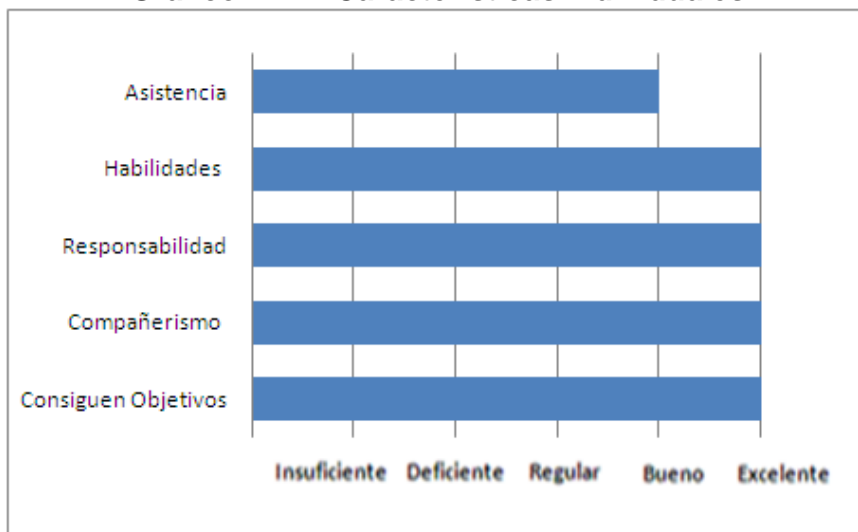


Fuente: Elaboración propia.

En relación a las características individuales se destaca el compañerismo, la responsabilidad, las habilidades y conseguir objetivos; todos ellos considerados como excelente.

La característica de asistencia es indicada como *“bueno”*. A continuación se muestra el gráfico N°24 “Características Individuales”.

Gráfico N°24: Características Individuales.



Fuente: Elaboración propia.

El desempeño de los empleados Es evaluado a través de consultas a las jefaturas y conversaciones posteriores entre jefe y evaluado.

El clima laboral se considera *“muy bueno”* debido a que los trabajadores son buenos compañeros, solidarios, leales con la empresa y entre ellos mismos. La gran mayoría lleva una gran cantidad de años prestando servicios en la empresa.

Las características que se encuentran al interior de la empresa son la capacitación, y las buenas relaciones entre superiores y subordinados.

Las áreas de la empresa presentan el mismo clima laboral, ya que con el tiempo se han creado lazos de amistad entre los trabajadores pertenecientes a las distintas áreas.

Se considera como factor fundamental el tener un buen clima laboral debido a que de esta manera el trabajador labora tranquilo y al ser su trabajo estable permite que se sienta más seguro.

Se realizan reuniones con el personal de manera semanal para tratar temas relacionados con el trabajo y el rendimiento.

Las metas son definidas tanto por el jefe como por el personal.

2.4.- EMPRESA CAMARENA

Dirección: Av. Vicuña Mackenna 690

Rubro: Ferretería y venta de materiales para la construcción.

Trayectoria: Tuvo sus inicios en 1954 como fábrica de baldosas “La Valenciana”, pero se vio obligado a evolucionar de acuerdo a las necesidades que impone un mundo global y en permanente cambio. En 1993, se asocia a MTS, red que agrupa a las sociedades ferreteras más importantes de Chile. En 1998 se vincula con Masisa como una manera de complementar el rubro en el área de las terminaciones, con el fin de brindar un servicio cada vez más completo al cliente; a partir de ahí surgen los PLACACENTROS CAMARENA.

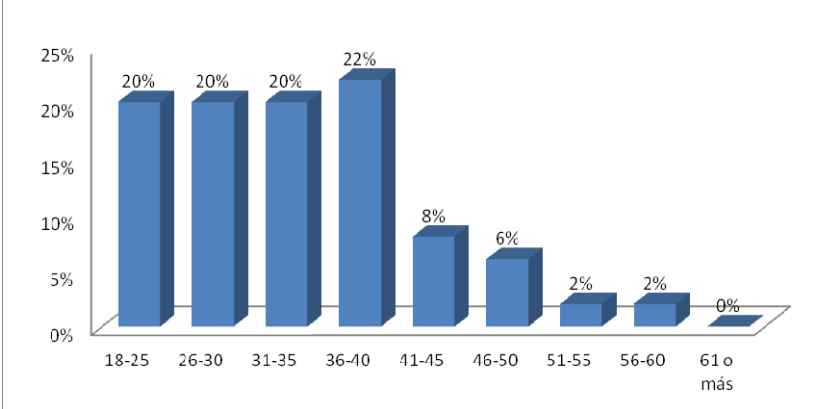
Número de trabajadores: Conformado por 156 personas, para el presente estudio se encuestó a una muestra de 50 trabajadores.

Perfil del encuestado:

El 80% del total de encuestados, corresponden al género masculino.

La mayoría de los trabajadores se concentra entre los rangos de edad perteneciente desde los 18 hasta 40 años, es decir, son trabajadores adultos jóvenes, donde resalta por un leve aumento el rango perteneciente a la edad de 36-40 años. Desde los 41 años en adelante comienza un descenso considerable a medida que las personas tienen mayor edad. El Gráfico N°25 “Distribución de los trabajadores respecto a la edad” que muestra lo anteriormente señalado.

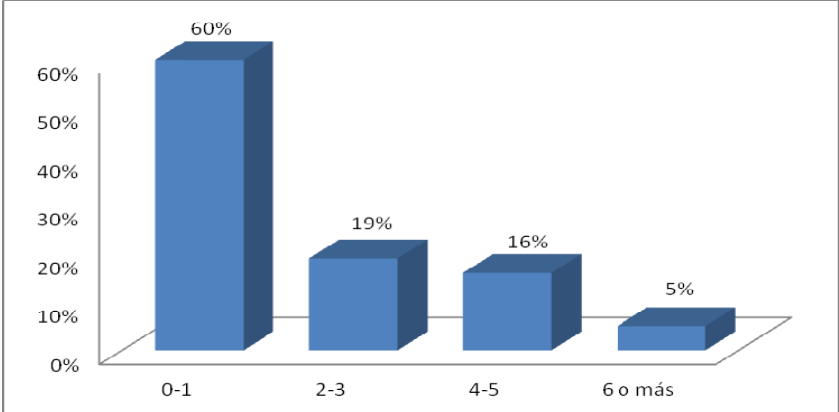
Gráfico N°25: Distribución de los trabajadores respecto a la edad.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los años de antigüedad de los trabajadores, la empresa se caracteriza por tener mayoritariamente trabajadores sin antigüedad (0-1 años), y a medida que avanzan los años de antigüedad en la empresa comienza a disminuir el número de trabajadores. La desviación estándar que es de 2,4 lo que indica una alta rotación de trabajadores. El gráfico N°26 “Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad” muestra lo señalado anteriormente.

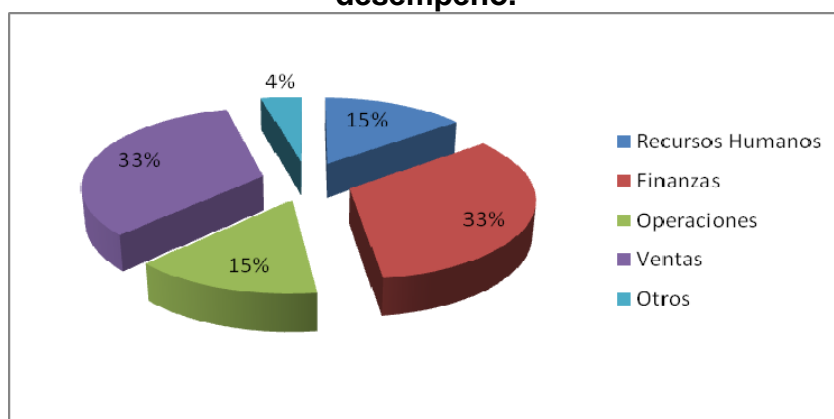
Gráfico N°26: Distribución de los trabajadores respecto a los años de antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores se desempeñan principalmente en las áreas de finanzas y ventas cada una con un 33%, seguido por recursos humanos y operaciones ambas con un 15 %, y el resto se distribuye en otras áreas. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°27: Distribución de los trabajadores respecto al área de desempeño.



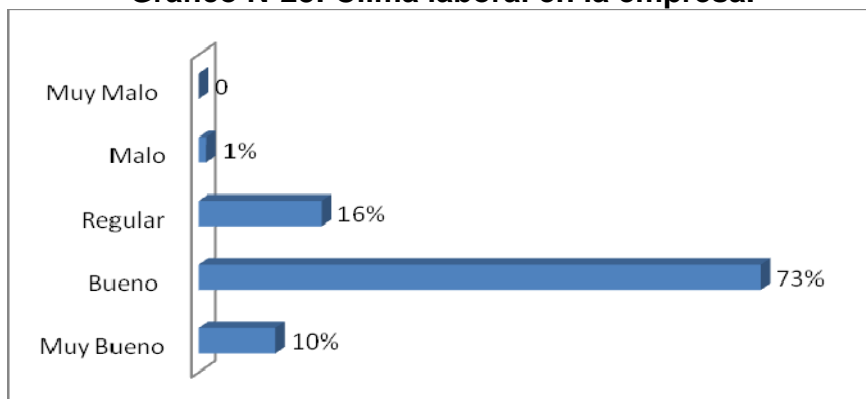
Fuente: Elaboración propia.

a) El clima laboral:

El 78% de los trabajadores señala encontrarse motivado en su empresa.

El clima laboral es considerado en su mayoría como “Bueno”. El gráfico N°28 “Clima laboral en la empresa” entrega dicha información.

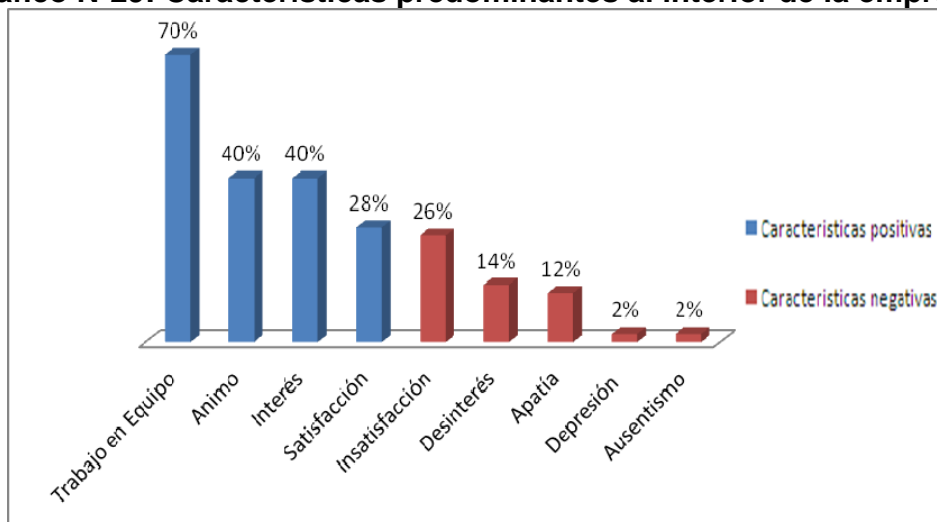
Gráfico N°28: Clima laboral en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las características predominantes de la empresa continúan siendo positivas. Aspectos como el “Trabajo en equipo”, el “Ánimo”, el “interés” y la “Satisfacción” se sobre ponen con claridad ante aspectos negativos como la “Insatisfacción” con un 26%, el “Desinterés” con un 14% y “Apatía” con un 12%. Dichos datos se presentan a continuación

Gráfico N°29: Características predominantes al interior de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

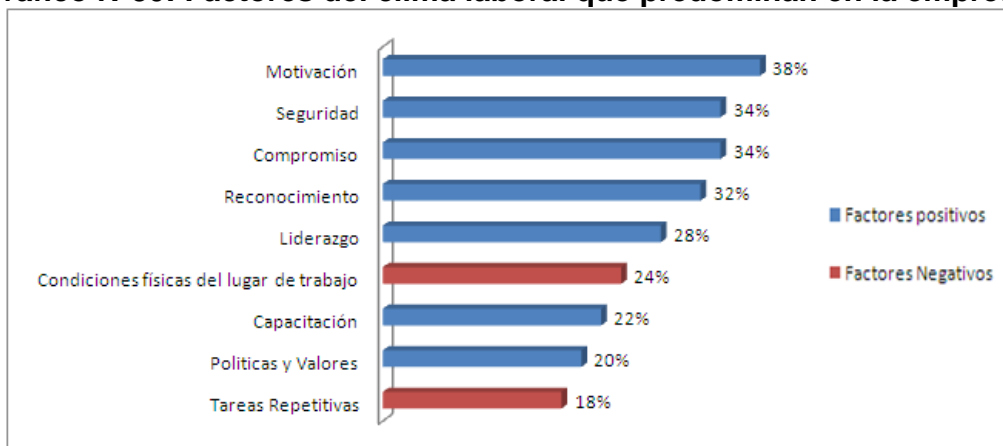
El 94% de los trabajadores se considera satisfecho en cuanto a su trayectoria en la empresa. Aunque ante una igualdad de sueldo y condiciones laborales, el 90% señala que permanecería en la empresa.

El 94% se considera integrado en su empresa.

Los factores que el trabajador considera como generador del clima de la empresa son la “Motivación”, seguido con igualdad de porcentaje la “Seguridad” y “Compromiso” y posteriormente el “Reconocimiento”. En este caso sería interesante poner atención en quienes han manifestado características negativas

como las “condiciones físicas del lugar de trabajo” con un 24% y las “tareas repetitivas” con un 18% respectivamente. Dichos datos se presentan a continuación.

Gráfico N°30: Factores del clima laboral que predominan en la empresa.

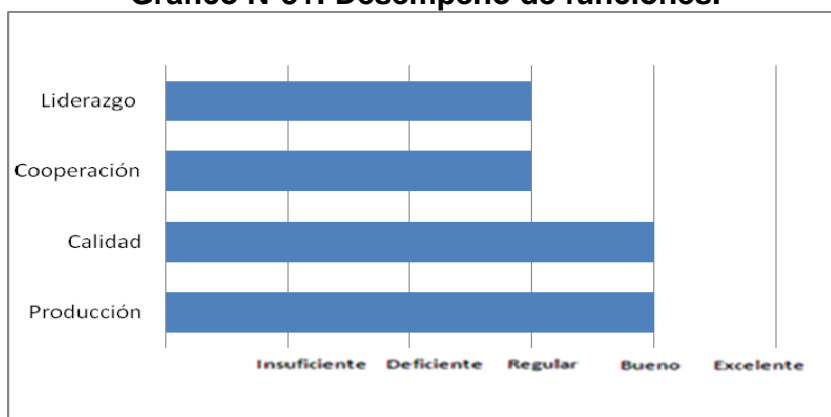


Fuente: Elaboración propia.

b) Evaluación del desempeño

El desempeño en las funciones de producción y calidad es “*bueno*”. Mientras que cooperación y liderazgo se consideran como “*regular*”. Dichos datos se presentan a continuación en el gráfico N°31.

Gráfico N°31: Desempeño de funciones.



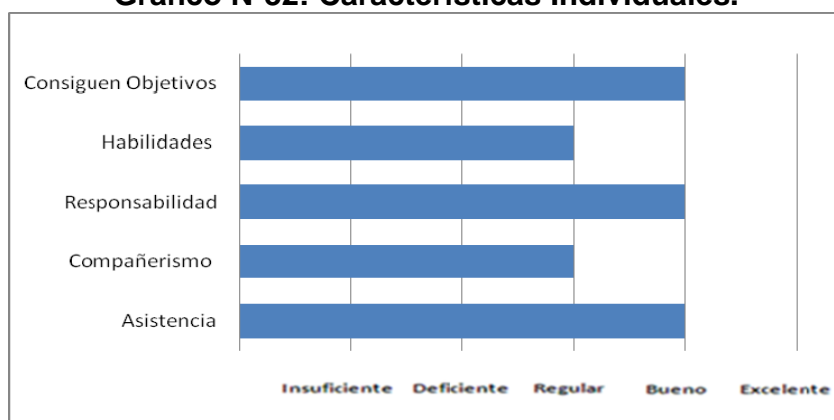
Fuente: Elaboración propia.

En relación a las características individuales la asistencia, responsabilidad y conseguir objetivos; son considerados como *“bueno”*.

Las características de compañerismo y habilidades se consideran *“regular”*.

Dichos datos se presentan a continuación en el gráfico N°32 “Características Individuales”

Gráfico N°32: Características Individuales.



Fuente: Elaboración propia.

Los empleados deben concentrar sus esfuerzos de mejora en las áreas de atención al cliente, asistente de ventas, y despacho y logística.

El desempeño de los empleados es evaluado por medio de evaluaciones de desempeño proporcionadas por jefes y supervisores de áreas.

El clima laboral se considera *“regular”*, debido a que se manifiesta una diferencia entre área de patio y de sala.

Las características que se encuentran al interior de la empresa son los ascensos, malas relaciones entre supervisores y subordinados, despidos, capacitación, e incentivos de remuneración.

Las áreas de la empresa no presentan el mismo clima laboral, dado que el área de patio constructor es un ambiente físico menos agradable en comparación a otras áreas.

Se considera como factor fundamental el tener un buen clima laboral, porque el trabajador se debe sentir cómodo en un ambiente agradable y óptimo para realizar sus funciones.

Se realizan reuniones con el personal de manera mensual, para tratar temas relacionados con el trabajo y rendimiento.

Las metas son definidas por medio de la colaboración entre el jefe y el personal.

Los incentivos que se aplican para mantener un grato ambiente laboral son desayunos, cumpleaños del mes, actividades deportivas.

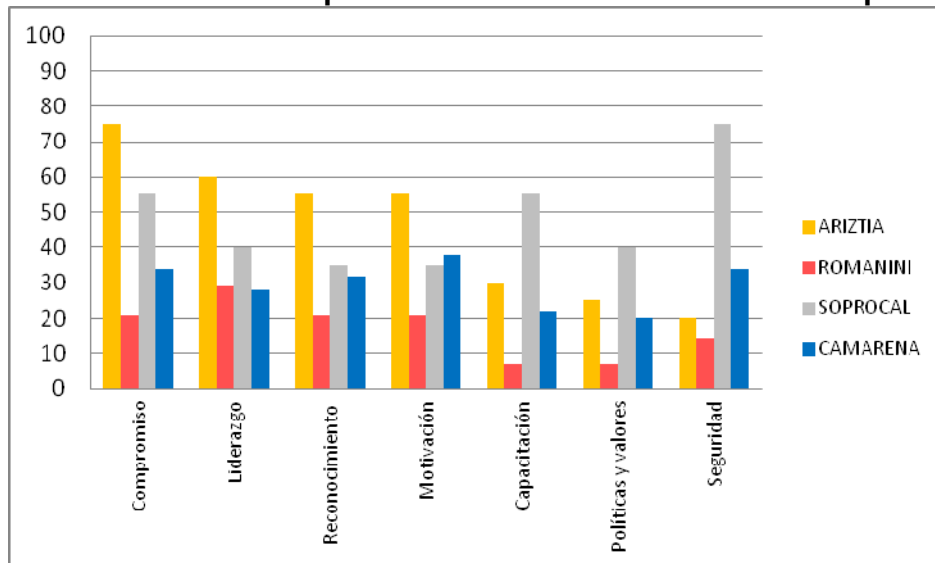
CAPITULO 3: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se comparan los factores del clima laboral entre las empresas en estudio. Del mismo modo, se compara el desempeño laboral entre ellas y posteriormente se relacionan los factores positivos con el desempeño. Por último, se realiza una correlación entre factores positivos y el desempeño.

a) Los factores positivos del clima en las empresas:

A continuación se presenta el gráfico N°33 en el cual se observan los factores positivos del clima al interior de cada empresa.

Gráfico N°33: Factores positivos del clima laboral en las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que la empresa ARIZTIA posee en promedio una mayor cantidad de factores positivos, destacando el compromiso, seguido por el liderazgo, el reconocimiento y la motivación.

La empresa que le sigue es SOPROCAL en la cuál se destacan los factores positivos que hacen referencia a la capacitación, la seguridad y las políticas y valores.

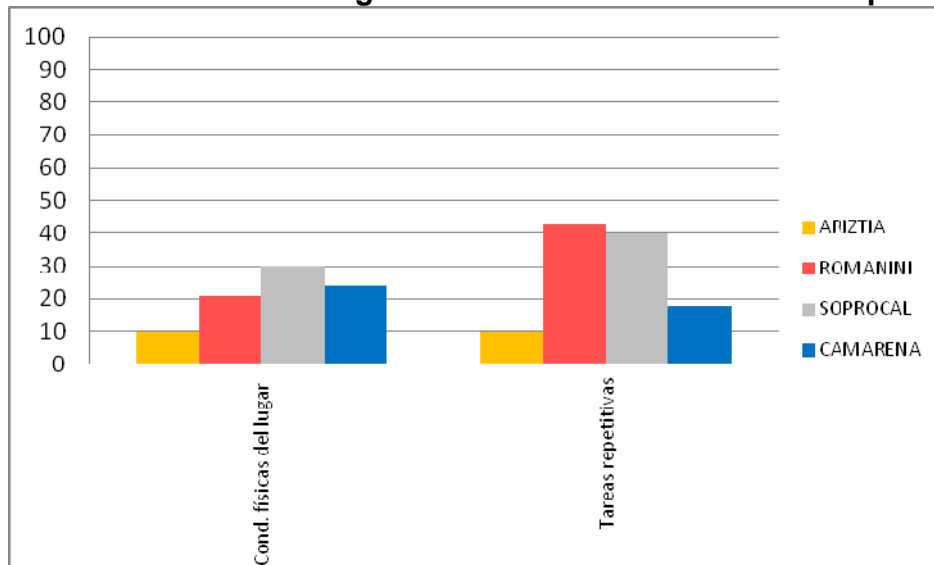
En cuanto a CAMARENA también se perciben factores positivos, pero que no alcanzan a llegar al 40%, siendo la motivación, compromiso, seguridad, y reconocimiento los que más destacan.

ROMANINI es la empresa que posee menor cantidad de factores positivos, siendo sus porcentajes más bajos en comparación al resto de las empresas, ya que ningún factor alcanza una presencia promedio del 30% en sus trabajadores.

b) Los factores negativos del clima en las empresas:

A continuación se presenta el gráfico N°34 “Factores negativos del clima laboral en las empresas”. Si bien las diferencias parecen ser sutiles, existe una

Gráfico N°34: Factores negativos del clima laboral en las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

mayor percepción de las “*tareas repetitivas*” como elemento relevante para la detonación de un clima laboral negativo.

Al analizar los factores al interior de cada empresa, se observa que ROMANINI posee el mayor porcentaje en relación a las tareas repetitivas. Esto se debe a que al ser una cadena de supermercado, cada trabajador posee un puesto específico lo que hace que su trabajo sea repetitivo y monótono.

SOPROCAL posee en promedio el mayor porcentaje de percepción de “Condiciones físicas del lugar de trabajo” como generador de clima laboral negativo y respecto a las “Tareas repetitivas” ocupa el segundo lugar. Esto se debe a que por ser una empresa productora de minerales, las condiciones físicas del lugar de trabajo pasan a ser primordiales y, por otro lado, el proceso es siempre es el mismo lo que hace que el trabajo sea monótono.

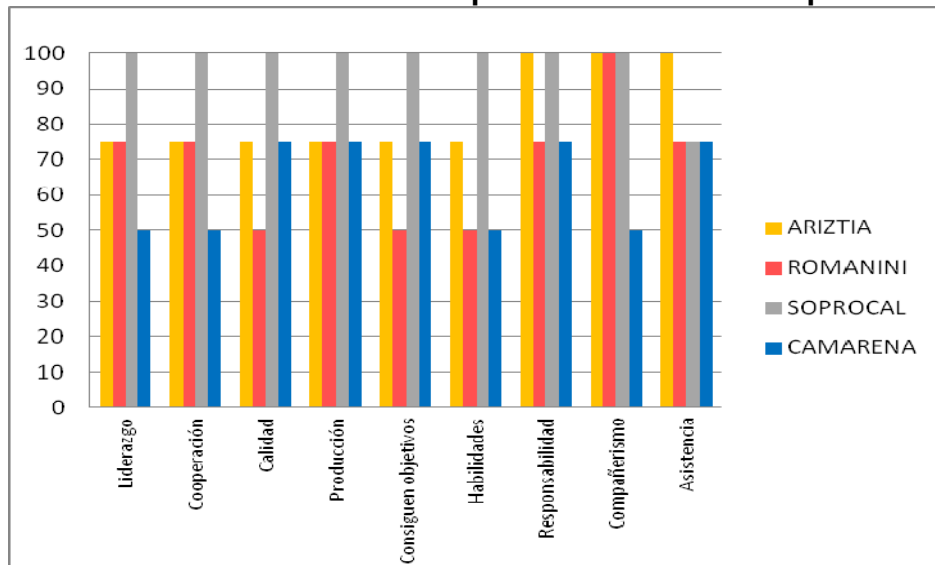
Por otro lado, se observa que la empresa CAMARENA al pertenecer al rubro de ferretería y venta de materiales para la construcción, las "condiciones físicas del lugar" son más relevantes que las "tareas repetitivas". Lo anterior se refiere a que los trabajadores siempre se encuentran en movimiento, cargando materiales de construcción, entre otros, por ende las condiciones físicas del lugar de trabajo pasan a ser primordiales, siendo necesario que cuenten con las vestimentas y herramientas apropiadas, para entregar una mayor seguridad al trabajador.

Cabe señalar que la empresa ARIZTIA presenta los menores porcentajes de factores negativos en comparación al resto de las empresas, donde ninguno supera el 10%.

c) El desempeño laboral en las empresas:

A continuación se presenta el gráfico N°35 en el cual se observa el desempeño laboral (en cuanto al desempeño en la función y a las características individuales) al interior de cada empresa.

Gráfico N°35: El desempeño laboral en las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las características individuales, el compañerismo tuvo un óptimo desempeño en las empresas. Los trabajadores fueron evaluados con un 100% en este aspecto en las empresas ARIZTIA, ROMANINI, y SOPROCAL, mientras que en la empresa CAMARENA obtuvo un 50%.

En relación al desempeño en la función, la producción tuvo el mejor desempeño. Los trabajadores de la empresa SOPROCAL fueron evaluados en este aspecto con un 100%, mientras que en el resto de las empresas obtuvo un 75% de desempeño.

En cuanto al desempeño por empresa, SOPROCAL obtuvo los mejores indicadores en prácticamente todos los aspectos. El jefe de personal destaca el liderazgo, la cooperación, la calidad, la producción, el conseguir objetivos, las habilidades, la responsabilidad y el compañerismo con una evaluación del 100%, siendo la asistencia el único aspecto que presentó una calificación del 75%.

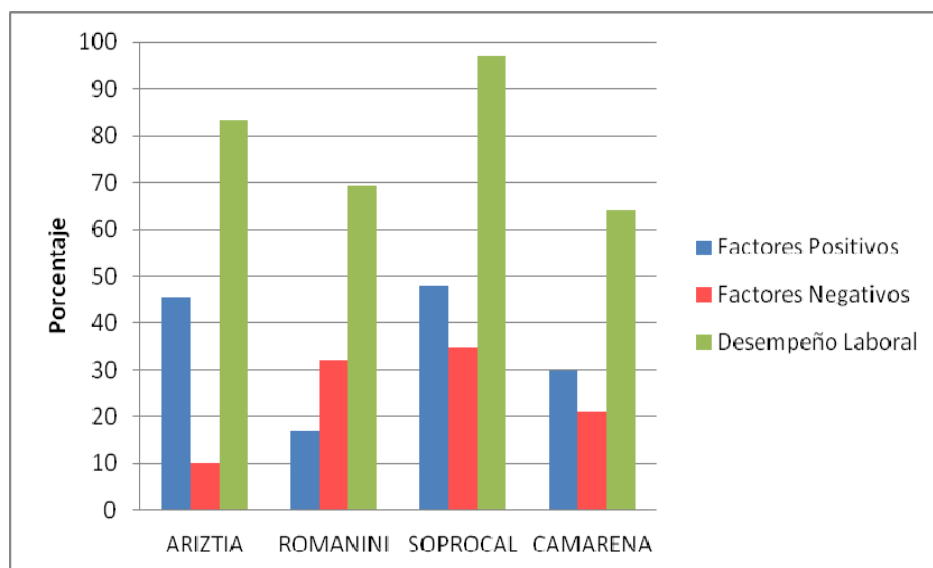
d) Factores positivos del clima laboral que influyen en el desempeño:

En el siguiente cuadro se observan los porcentajes de existencia al interior de cada empresa tanto de los factores positivos como negativos, así también indicador de la evaluación del desempeño laboral:

	ARIZTIA	ROMANINI	SOPROCAL	CAMARENA
Factores Positivos	45,7	17,1	47,9	29,7
Factores Negativos	10	32	35	21
Desempeño Laboral	83,3	80,6	97,2	63,9

A continuación se presenta el gráfico N°36 en el cual se relacionan los factores positivos y negativos del clima laboral con el desempeño, según empresa.

Gráfico N°36: Clima laboral (factores positivos y negativos) y desempeño por empresa.



Fuente: Elaboración propia.

A través del gráfico podemos observar que predominan los factores positivos sobre los negativos en las empresas de ARIZTÍA, SOPROCAL y CAMARENA.

SOPROCAL se destaca por presentar la mayor cantidad de factores positivos del clima laboral, y a su vez presenta el mejor desempeño en comparación al resto de las empresas.

Por el contrario, ROMANINI presenta el menor porcentaje de factores positivos (17,1%), posee más del 30% de factores negativos, y aún así, el desempeño de dicha empresa no es el menor.

La empresa CAMARENA obtiene el menor desempeño.

e) Correlación entre factores positivos y desempeño:

Se realizó una correlación entre los factores positivos y el desempeño para cada empresa, con el fin de determinar si existe una relación entre las variables del clima y desempeño laboral.

	ARIZTIA	ROMANINI	SOPROCAL	CAMARENA
Factores Positivos	45,7	17,1	47,9	29,7
Desempeño Laboral	83,3	69,4	97,2	63,9

Se determino el coeficiente de correlación y coeficiente de determinación.

Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Coeficiente de correlación = 0,67

Coeficiente de determinación = 0,45

El coeficiente de correlación mide el grado de relación que existe entre las variables, los valores entre los cuales se mueve es -1 y 1. El valor de -1 indica que existe una relación inversa entre las variables, es decir, la variable Y disminuye al aumentar X; un valor de 0 indica que no existe relación entre las variables; y un valor de 1 indica que existe una relación directa, es decir, la variable Y aumenta al aumentar X.

Para el caso en estudio la variable dependiente es el “*desempeño laboral*”, y la independiente es el “*clima laboral*”, y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.67 lo cuál indica, que existe relación directa entre dichas variables, es decir, mientras mejor sea la cantidad de factores positivos que presente el clima laboral, mejor será el desempeño. Por lo tanto, a medida que mejor sea el clima laboral al interior de una empresa, mejor será el desempeño en el trabajo.

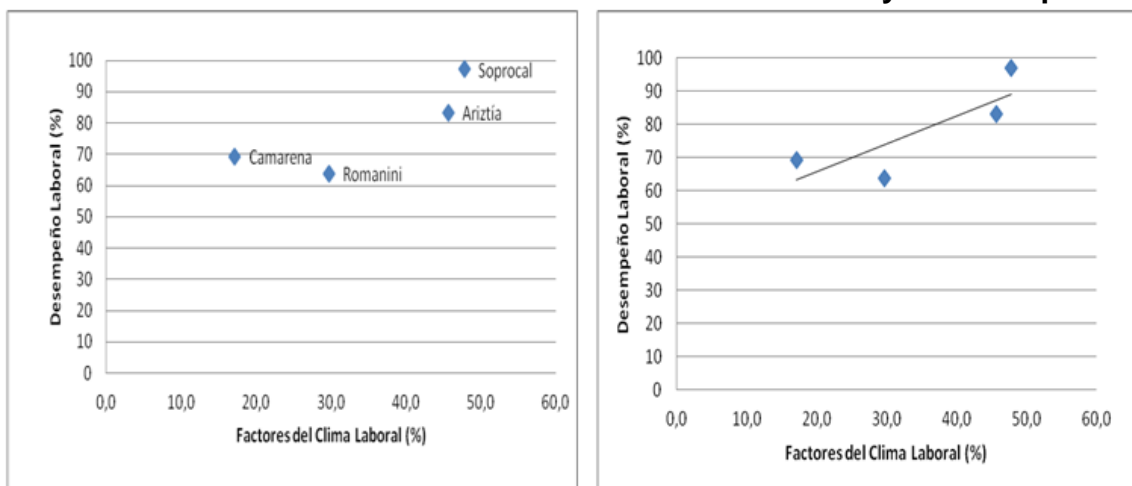
El coeficiente de determinación equivale al cuadrado del coeficiente de correlación, y muestra el porcentaje en que la variable dependiente Y debe su variación a la variable independiente X.

Para el caso en estudio la variable dependiente es el “*desempeño laboral*”, y la independiente es el “*clima laboral*”. Se obtuvo un coeficiente de determinación de 0,45 lo cuál indica que un 45% del clima laboral es explicado por la variable desempeño laboral.

Sin embargo, estos resultados no son concluyentes para todas las empresas de la ciudad de Melipilla, sino sólo para las empresas de análisis del estudio que son ARIZTIA, SOPROCAL, ROMANINI y CAMARENA.

A continuación se presenta el gráfico N°37 “Correlación entre factores del clima laboral y el desempeño”.

Gráfico N°37: Correlación entre factores del clima laboral y el desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico podemos observar que en empresas como SOPROCAL y ARIZTIA, a mayor existencia de factores positivos del clima laboral, es mejor el desempeño. Por el contrario, en empresas como CAMARENA y ROMANINI es posible ver que la existencia de factores positivos es menor, así como también el desempeño laboral. Siendo SOPROCAL la empresa que posee un mejor clima y desempeño, seguida por ARIZTIA, CAMARENA, y finalmente ROMANINI.

De esta manera se puede ver una que existe una relación directa entre ambas variables para las empresas en estudio.

CONCLUSIÓN

El clima laboral existente al interior de las empresas se considera en general como “bueno”. El 81% de los trabajadores se encuentran motivados lo que indica que las empresas en estudio se preocupan por los aspectos motivacionales de sus empleados, como sus salarios, reconocimientos, capacitaciones, entre otros, lo que provoca en sus trabajadores satisfacción en el lugar de trabajo, y del mismo modo, permiten mantener y dirigir la conducta de dichos trabajadores hacia el objetivo de cada empresa.

Las características del clima laboral que predominan al interior de las empresas son mayoritariamente características positivas como el “Trabajo en equipo” con un 56%, el “Interés” con un 45%, y la “Satisfacción” con un 44%.

Sin embargo, el factor que se considera el principal generador del clima laboral difiere en cada una de las empresas. En este sentido cabe señalar la empresa Romanini en la cual se consideraron las “tareas repetitivas” como el principal generador del clima laboral, y a su vez, la empresa obtuvo un porcentaje de motivación de tan sólo el 50%.

El clima laboral al interior de las empresas está estrechamente relacionado con la motivación de los empleados, por lo que una alta motivación entre los empleados determina un elevado clima laboral. Lo anterior genera relaciones de satisfacción, interés y trabajo en equipo. Sin embargo, estos resultados no son concluyentes para todas las empresas de la ciudad de Melipilla, sino sólo para las empresas de análisis del estudio.

El desempeño laboral de los empleados de las empresas es considerado en promedio como *“bueno”*, así como en cuanto a las funciones de producción, calidad, cooperación y liderazgo.

En relación a las características individuales de los trabajadores de las empresas en análisis se destacan el compañerismo y la responsabilidad, las cuales son calificadas como excelente.

Por último, las características de asistencia, habilidades y conseguir objetivos se consideran como *“bueno”*.

Entre los factores del clima laboral que favorecen en el desempeño de los trabajadores de las empresas en estudio, se destacan mayoritariamente las variables positivas. Entre ellas se pueden señalar el *“compromiso”*, donde los trabajadores cumplen con responsabilidad las tareas designadas por las empresas; el *“liderazgo”*, donde los trabajadores poseen las atribuciones correspondientes para aquellas decisiones pertinentes a su cargo; la *“motivación”*, donde las empresas en estudio se preocupan de entregar a sus empleados los beneficios necesarios para mantener una alta motivación en el personal; la *“seguridad”*, donde los trabajadores cuentan con las herramientas, las condiciones físicas adecuadas del lugar de trabajo, lo que implica un menor riesgo de que se produzcan accidentes laborales; y por último el *“reconocimiento”*, las empresas se preocupan por destacar, premiar y otorgar valor al buen desempeño de los empleados en el trabajo.

Al realizar la correlación entre los factores positivos del clima laboral y el desempeño de los trabajadores para cada empresa, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,67. De esta manera se puede decir que a mayor existencia de factores positivos del clima laboral al interior de una empresa, es mejor el desempeño de sus trabajadores. Por lo tanto se concluye que existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño en el trabajo, es decir, mientras mejor sea el clima mejor será el desempeño y viceversa. Sin embargo, no es concluyente para todas las empresas de la ciudad de Melipilla sino que solamente a las empresas en estudio.

De esta forma, se acepta la hipótesis del trabajo propuesto, porque efectivamente un buen clima laboral determina un buen desempeño.

RECOMENDACIONES

A modo de recomendación es imprescindible que las empresas se preocupen por mantener motivados a sus trabajadores. La clave para ello es la flexibilidad y la habilidad para implantar programas continuamente mejorados de gestión de recursos humanos como: Capacitación, Incentivos y el Reconocimiento.

Como se pudo observar la empresa Romanini, obtuvo tan solo un 50% de motivación lo cual se explica por las "Tareas repetitivas" las que fueron consideradas como el principal generador del clima laboral. Dado lo anterior, es recomendable aumentar el número de pausas cuando la tarea repetitiva se mantiene por un periodo prolongado, sustituir las herramientas manuales por eléctricas a modo de facilitar las tareas de los trabajadores, y poseer las herramientas al alcance y localización adecuada.

Es importante que las empresas consideren la medición del desempeño, debido a que es un buen instrumento para detectar las necesidades de capacitación y a la vez permite desarrollar planes de acción acordes a las necesidades de cada empresa.

Todo lo anterior, más que un costo en tiempo o gasto presupuestario debe ser considerado como una inversión a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- AJE asociación jóvenes empresarios [en línea] <<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>> [consulta: 20 abril 2011]
- Bohlander, G. y Scottsnell. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ta ed.) México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2005), *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.) Colombia: Mc Graw Hill. 699 p.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”. [en línea] <http://www.cepa.atalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf> [consulta: 14 abril 2011].
- Coeficiente de determinación. [en línea] <<http://wwwcapacitaciononline.blogspot.com/2009/02/coeficiente-de-determinacion.html>> [consulta: 10 diciembre 2011]
- Conceptos y Dimensiones del Clima Laboral. [en línea] <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf> [consulta: 1 diciembre 2011]
- Forma select gestión y dirección integrada de personal [en línea] <<http://www.formaselect.com/master/Master-en-Direccion-y-Administracion-de-Empresas/Clima-laboral.pdf>> [consulta: 21 abril 2011]
- Gestipolis [en línea] <<http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>> [consulta: 6 de abril 2011]
- Giraudier, M. (2004), *Como Gestionar el Clima Laboral* (1ª ed.) Obelisco.
- Monografías sobre clima laboral. [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral2.shtml>> [consulta: 1 diciembre 2011]

- Monografías sobre desempeño [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>> [consulta: 26 abril 2011]
- Pérez de Maldonado, I; Maldonado, M; Bustamante, S. Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional, en Investigación y Postgrado, Vol. 21, No 2,2006.
- Levin R. y Rubin D. (1996); *Estadísticas para administradores* (6ta ed.) México: Prentice Hall. 1.018 p.
- Stephen, P. (2004), "*Comportamiento Organizacional*" (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Stringer, R. (2002), "*Leadership and organizacional Climate*" (1ª ed.) Prentice Hall.
- William, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.) México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S. A.
- William B. W. y Keith D. (2005); *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.) México: Mc Graw Hill. 582 p.

ANEXO

ANEXO N 1: ENCUESTA CLIMA LABORAL

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos en el presente estudio.

Perfil del encuestado

Marque con una x su respuesta.

1. **Sexo**

<input type="checkbox"/>	a)Hombre	<input type="checkbox"/>	b)Mujer
--------------------------	----------	--------------------------	---------

2. **Rango de edad:**

a) 18-25	<input type="checkbox"/>	b) 26-30	<input type="checkbox"/>	c) 31-35	<input type="checkbox"/>	d)36-40	<input type="checkbox"/>	e) 41-45	<input type="checkbox"/>	f) 46-50	<input type="checkbox"/>
g) 51-55	<input type="checkbox"/>	h) 56-60	<input type="checkbox"/>	i)61-65	<input type="checkbox"/>	j) 66 en adelante	<input type="checkbox"/>				

3. **Antigüedad en la empresa (Por favor, señale cantidad de años)**

a) 0-1 año	<input type="checkbox"/>	b) 2-3 años	<input type="checkbox"/>	c) 4-5 años	<input type="checkbox"/>	d) 6 en adelante	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------	--------------------------

4. **¿Área en la que se desempeña?**

a). Recursos Humanos.

b). Finanzas.

c). Operaciones.

d). Ventas.

e). Otra (Por favor, especifique) _____

Preguntas

Marque con una X su respuesta.

5. ¿Se encuentra usted motivado en su empresa?

a) Si b) No

6. Entiéndase clima laboral como: "**conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento**".

¿Cómo lo considera usted?

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

e) Muy malo

¿Por qué? -----

7. Indique con una cruz, cuál o cuáles de las siguientes características usted encuentra al interior de su empresa:

a) Satisfacción _____

b) Ánimo _____

c) Interés _____

d) Apatía _____

e) Desinterés _____

f) Insatisfacción _____

g) Depresión _____

h) Ausentismo _____

i) Trabajo en equipo _____

8. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

a) Si b) No

9. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

a) Si b) No

¿Porqué? _____

10. ¿Se siente integrado en su empresa?

a) Si b) No

11. Marque con una cruz el o los factores que usted considera genera (n) el clima dominante de su empresa:

a) Condiciones físicas del lugar de trabajo _____

b) Liderazgo _____

c) Motivación _____

d) Reconocimiento _____

e) Compromiso _____

f) Capacitación _____

g) Tareas repetitivas _____

- h) Seguridad _____
- i) Políticas y Valores _____
- j) Otros (Especifique cual) _____

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.

ANEXO N 2: ENCUESTA DESEMPEÑO

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el desempeño general de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos en el presente estudio.

1. Marque con una cruz según corresponda:

Desempeño en la función					
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción					
Calidad					
Cooperación					
Liderazgo					
Características Individuales					
Asistencia					
Compañerismo					
Responsabilidad					
Habilidades					
Consiguen los objetivos					

2. En su opinión, ¿en que áreas deben concentrar los empleados esfuerzos de mejora?, ¿Por qué?

3. ¿Cómo puede evaluar el desempeño de los empleados pertenecientes a su empresa?

4. Usted considera; ¿el clima laboral de su empresa?

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Muy Malo _____

¿Por qué? _____

5. Indique con una cruz, cuál o cuales de las siguientes características usted encuentra al interior de su empresa:

Ascensos _____

Traslados _____

Malas relaciones entre superiores y subordinados _____

Despidos _____

Capacitación _____
Incentivos de remuneración _____
Buenas relaciones entre superiores y subordinados _____
Estancamiento _____

6. ¿Considera usted el mismo clima laboral para todas las áreas? por favor argumente.

Si NO

7. ¿Considera un factor fundamental un buen Clima Laboral?

8. ¿Con que frecuencia suele reunirse con su personal para tratar temas relacionados con su trabajo y rendimiento? Por favor marque con una X su respuesta.

Semanalmente Mensualmente Dos veces al año
Una vez al año Nunca

9. ¿Invita Usted a su personal a participar en la definición de sus propias metas? Por favor marque con una X su respuesta.

1) Sí, yo invito a mi personal a definir sus propias metas.

2) No, yo defino las metas de mi personal.

3) Mi personal y yo colaboramos en la definición de sus metas.

10. ¿Qué tipo de incentivos aplican para mantener un grato ambiente laboral?

11. ¿Tiene Usted algún comentario o sugerencias?

Muchas gracias por su amabilidad y tiempo dedicado a responder esta encuesta.

ANEXO N 3: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA ARIZTÍA

Encuestados Ariztía												
	Número de preguntas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Número de trabajadores	1	A	A	A	D	A	4	B-C	A	A	A	B-D-F
	2	B	F	D	A	A	4	A-C-I	A	A	A	B-C-F-H
	3	A	E	D	D	A	4	B-C-I	A	A	A	B-C-D-E-F-I
	4	A	A	A	D	A	4	B-C-I	A	A	A	A-C-E-F-G
	5	A	E	D	D	A	4	A	A	A	A	E
	6	A	A	A	D	A	4	B-C	A	A	A	B-D-F
	7	A	E	D	C	A	4	I	A	A	A	B
	8	A	C	D	D	A	5	I	A	A	A	B-C-D-E-I
	9	A	C	C	D	A	4	C	A	A	A	B-C-D-E
	10	B	B	A	D	A	5	A-B-C-I	A	A	A	C-D-E-F-H-I
	11	A	E	C	D	A	4	A	A	A	A	B-D-E
	12	A	E	D	D	A	4	A	A	A	A	G
	13	A	A	A	D	A	4	A-B-C	A	A	A	B-C-E
	14	A	A	A	C	A	5	C-I	A	A	A	B-C-D-E-H
	15	B	F	D	D	A	4	I	A	A	A	E
	16	A	G	C	D	A	4	A-B-C	A	A	A	B-C-D-E-I-J
	17	A	E	B	D	A	5	I	A	A	A	E
	18	A	A	A	D	A	4	B-C-I	A	A	A	A-C-E-J
	19	A	F	B	D	A	4	A-B-I	A	A	A	D-E
	20	A	G	C	D	A	4	A-I	A	A	A	B-C-D-E-H-I
						Promedio	4.2					

Tabla Resumen-Empresa Ariztía											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
1	17	3									20
2	6	1	2	0	6	3	2	0	0		20
3	7	2	4	7							20
4	1	1	2	16	2						22
5	20	0									20
7	9	9	11						12		41
8	20	0									20
9	20	0									20
10	20	0									20
11	2	12	11	11	15	6	2	4	5	2	70

Pregunta Número 7 en porcentaje

45%	45%	55%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%
-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	-----

Pregunta Número 11 en porcentaje

10%	60%	55%	55%	75%	30%	10%	20%	25%	10%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Pregunta Número 6

MB	B	R	M	MM	Cantidad Personas.
5	4	3	2	1	4 16 0 0 0 20
					Sumatoria
					20 64 0 0 0

ANEXO N 4: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA ROMANINI

Encuestados Romanini	
Número de preguntas	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Número de trabajadores	1 B D D D A 4 C-I A A A A-E
	2 A A A A A 4 A-B-I A A A B-C-E
	3 A A B D B 3 F-I B B B A-B-G-H-I
	4 A C A C B 4 F-E B A A G
	5 B B C D A 4 B-I A A A C-D
	6 A B A B B 3 F B A B G
	7 A D D C B 3 I A A A D
	8 B B A C B 4 F B A A G
	9 B F B D B 3 D-G B B B B
	10 B D B D B 4 F A B A G
	11 B D A D A 4 E-F B B B G
	12 B A A D A 4 A-B-C-I A A A B-E
	13 B A A D A 4 B-I A A A A-F-H
	14 B A A D A 4 B A A A C-D
Promedio 3,7	

Tabla Resumen- Empresa Romanini											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
1	5	9									14
2	5	3	1	4	0	1	0	0	0		14
3	8	3	1	2							14
4	1	1	3	9	0						14
5	7	7									14
6	0	0	0	0	0						0
7	2	5	2	1	2	6	1	0	7		26
8	8	6									14
9	10	4									14
10	10	4									14
11	3	4	3	3	3	1	6	2	1	0	26

Pregunta Número 7 en Porcentaje

14%	36%	14%	7%	14%	43%	7%	0%	50%	186%
-----	-----	-----	----	-----	-----	----	----	-----	------

Pregunta Número 11 en Porcentaje

21%	29%	21%	21%	21%	7%	43%	14%	7%
-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	----

Pregunta Número 6

MB	B	R	M	MM
5	4	3	2	1

Cantidad Personas.	0	10	4	0	0	14
Sumatoria	0	40	12	0	0	

ANEXO N 5: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA SOPROCAL

Encuestados Soprocal												
Número de preguntas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Número de trabajadores	1	B	D	D	A	A	5	A-C-I	A	A	A	A-B-C-D-E-F-H-I
	2	A	G	D	B	A	5	A-C-I	A	A	A	A-B-F-I
	3	A	F	D	A	A	5	A-I	A	A	A	A-B-C-D-E-F-H-I
	4	A	C	C	C	A	5	A-I	A	A	A	A-B-C-D-E-F-G-I
	5	B	D	C	C	A	4	B-C	A	A	A	F-H
	6	A	C	D	C	A	4	A-I	B	A	A	G-H
	7	A	E	D	C	A	5	A	A	A	A	D-B-F-H-I
	8	B	E	D	A	A	4	A-B-C-E-F-G-H	A	A	A	G
	9	B	A	D	A	A	4	A-B-C-E-G-H	A	A	A	G
	10	A	E	D	C	A	4	A-F-G	A	A	A	B-E-H
	11	A	E	D	C	A	4	C	A	A	A	F-H
	12	B	E	D	B	B	3	A-B	A	A	A	E-F-H
	13	B	D	D	D	A	4	A-B-C	A	A	A	E-I
	14	A	E	D	C	A	4	C	A	A	A	A-C-E-H
	15	A	G	D	C	A	4	A-I	A	A	A	E-F-H
	16	A	A	B	C	A	4	A-B-C-I	A	A	A	A-B-C-D-E-F-G-I
	17	B	F	D	E	A	3	F	A	A	A	H
	18	A	E	D	E	A	5	A	A	A	A	G
	19	A	F	D	E	A	4	A	B	A	A	G
	20	A	I	D	E	B	2	C	A	B	A	H
	21	B	H	D	A	A	2	A-C-I	A	A	A	E
	22	A	F	D	D	A	2	A-B-C	A	A	A	C-D-E-F-J
	23	A	F	D	E	B	3	C-D-E-F-I	A	A	B	B-C-D-I
	24	A	G	D	D	A	3	C-D	A	B	B	G
	25	A	G	D	C	A	4	A	A	A	A	H
	Promedio					3,8						

Tabla Resumen-Empresa Soprocal											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
1	17	8									25
2	2	0	2	3	7	5	4	1	1		25
3	0	1	2	22							25
4	5	2	10	3	5						25
5	22	3									25
7	18	7	14	2	3	3	3	2	9		61
8	23	2									25
9	23	2									25
10	23	2									25
11	6	8	7	7	11	11	8	15	8	1	82

Pregunta Número 7 en porcentaje

90%	35%	70%	10%	15%	15%	15%	10%	45%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Pregunta Número 11 en porcentaje

30%	40%	35%	35%	55%	55%	40%	75%	40%	5%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

Pregunta Número 6

MB	B	R	M	MM
5	4	3	2	1

Cantidad Personas.	6	12	4	3	0	25
Sumatoria	30	48	0	0	0	

ANEXO N 6: TABULACIÓN DE LOS DATOS EMPRESA CAMARENA

		Encuestados Camarena											
		Número de preguntas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
N ú m e r o d e t r a b a j a d o r e s	1	B	B	A	A		A						
	2	A	E	A	C		A						
	3	B	C	B	D		A						
	4	B	C	C	D		A						
	5	B	E	A	C		A						
	6	A	C	A	D		A						
	7	A	C	B	D		A						
	8	A	F	D	D		B						
	9	A	C	D	A		A						
	10	A	C	B	B		A						
	11	A	B	B	A		A						
	12	A	D	D	B		B						
	13	A	D	C	B		A						
	14	A	A	A	B		A						
	15	A	B	C	B		A						
	16	A	B	D	C		A						
	17	A	D	A	B		B						
	18	A	D	A	D		A						
	19	B	C	B	D		A						
	20	A	A	A	C		A						
	21	B	A	A	A		A						
	22	A	A	A	A		A						
	23	A	D	D	D		A						
	24	A	B	C	A		B						
	25	A	C	C	E		B						
	26	A	H	D	E		A						
	27	A	A	A	B		B						
	28	A	D	C	B		A						
	29	A	F	A	B		A						
	30	A	F	A	B		A						
	31	A	D	D	C		B						
	32	A	A	A	B		B						
	33	A	B	A	E		A						
	34	A	G	A	B		A						
	35	A	D	A	B		A						
	36	A	E	A	B		A						
	37	A	B	C	D		B						
	38	A	D	B	D		A						
	39	B	D	B	D		A						
	40	B	C	A	D		A						
	41	B	B	B	D		A						
	42	A	A	A	A		B						
	43	B	C	D	C		A						
	44	A	A	A	C		A						
	45	A	B	A	D		A						
	46	A	A	A	D		A						
	47	A	B	A	B		A						
	48	A	E	D	D		B						
	49	A	A	A	D		A						
	50	A	D	A	B		A						
							Promedio	3,84					

Cuadro resumen-Empresa Camarena											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
1	40	10									50
2	10	10	10	11	4	3	1	1	0		50
3	26	8	7	9							50
4	7	16	7	16	2						48
5	39	11									50
7	14	20	20	6	7	13	1	1	35		117
8	47	3									50
9	45	5									50
10	47	3									50
11	12	14	19	16	17	11	9	17	10	0	125

Pregunta Número 7 en porcentaje

28%	40%	40%	12%	14%	26%	2%	2%	70%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----

Pregunta Número 11 en porcentaje

24%	28%	38%	32%	34%	22%	18%	34%	20%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Pregunta Número 6

MB	B	R	M	MM
5	4	3	2	1

Cantidad Personas.	4	35	10	1	0
Sumatoria	20	140	30	2	0