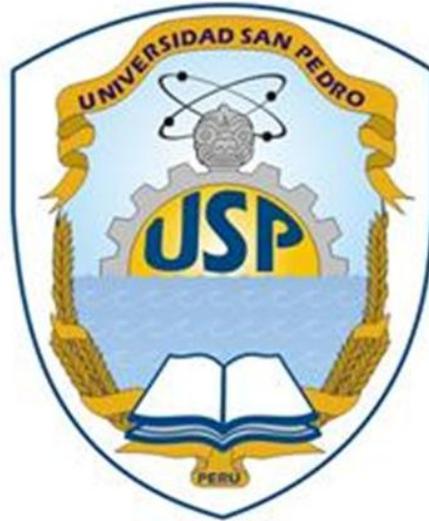


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de
Adecco Consulting-2015

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Autor:

Santos Paredes, Milagritos del Socorro

Asesor:

Alvarado Muñoz, Carlos Wilder

Cajamarca – Perú

2015

PALABRAS CLAVE : CLIMA LABORAL

Tema : Clima Laboral

Especialidad : Administración

KEYWORDS : WORKING ENVIRONMENT

Topic : Working environment

Speciality : Administration

Línea de investigación:

| | | |
|---------------|--------------------------|------------------|
| UNESCO | Empresas Públicas | (5309.06) |
|---------------|--------------------------|------------------|

TÍTULO:

Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de Adecco

2015

TITLE:

Labor climate and its incidence in the performance of the workers of

Adecco Consulting 2015

Resumen

El Presente Trabajo de Suficiencia Profesional titulado “Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting 2015”, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting 2015; La importancia de la investigación es determinar la problemática administrativa y operativa de la empresa, los productos finales es fortalecer o mejorar el clima laboral y cómo influirá en el desempeño de los trabajadores, así mismo servirá de referencia para otras empresas del mismo sector, se concluye que se determinó que el clima laboral es necesario contar con una relación interpersonal armoniosa entre los trabajadores, se determinó que el desempeño laboral se requiere de capacitaciones constantes en actividades que les resulte difícil de desarrollar, de esa manera motivar al personal, así mismo su afectación es la falta de identificación, compromiso y capacitación, se recomienda implantar cursos de comunicación, así como una propuesta de acción que tiene como objetivo implementar a la empresa de herramientas que serán de gran utilidad para mejorar su clima laboral con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor desempeño en todos los aspectos laborales.

Consideramos que los resultados obtenidos, entre otros serán que el clima laboral no es el adecuado, el rendimiento del desempeño laboral es en términos regulares y que tiene un alto porcentaje de falta de comunicación y motivación en el personal de la institución.

Palabra clave: Clima Laboral

Abstract

The present Professional Sufficiency Work entitled "Work climate and its impact on the performance of Adecco Consulting 2015 workers", aimed to determine the influence of the work climate on the performance of Adecco Consulting 2015 workers; The importance of the investigation is to determine the administrative and operational problems of the company, the final products is to strengthen or improve the working environment and how it will influence the performance of workers, likewise it will serve as a reference for other companies in the same sector, it is concluded that it was determined that the working environment is necessary to have a harmonious interpersonal relationship among workers, it was determined that job performance requires constant training in activities that are difficult for them to develop, thus motivating staff, as well as their involvement It is the lack of identification, commitment and training, it is recommended to implement communication courses, as well as a proposal for action that aims to implement the company tools that will be very useful to improve their working environment in order to increase satisfaction of employees to achieve better performance in all labor aspects.

We believe that the results obtained, among others, will be that the work climate is not adequate, the performance of work performance is in regular terms and that there is a high percentage of lack of communication and motivation in the staff of the institution.

Keyword: Labor Climate

INDICE

| | |
|--|-----|
| Palabras Clave..... | i |
| Título..... | ii |
| Resumen..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Índice..... | v |
| Dedicatoria | |
| Agradecimiento | |
| Listado de Tablas | |
| | |
| CAPITULO I: INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| | |
| CAPITULO II: DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA..... | 2 |
| 1. Situación Problemática..... | 2 |
| 2. Formulación del Problema..... | 4 |
| 3. Delimitación de la Investigación..... | 4 |
| 4. Justificación e Importancia de la Investigación..... | 4 |
| 5. Limitaciones de la Investigación..... | 5 |
| | |
| CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| | |
| CAPITULO IV: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 7 |
| 4.1. Antecedentes de estudios..... | 7 |
| 4.2. Base teórica científicas..... | 9 |
| 4.2.1. Clima Laboral..... | 9 |
| 4.2.1.1. Dimensiones del Clima Laboral..... | 10 |
| 4.2.1.2. Características del clima laboral..... | 11 |
| 4.2.1.3. Medición del clima laboral..... | 12 |
| 4.2.1.4. Principales modelos utilizados en la medición del clima laboral..... | 13 |
| 4.2.1.5. Factores de Clima Laboral..... | 15 |
| 4.2.2. Desempeño Laboral..... | 17 |
| 4.2.2.1. Condiciones de la evaluación..... | 17 |
| 4.2.2.2. Niveles de evaluación del desempeño..... | 18 |
| 4.2.2.3. Elementos del desempeño laboral..... | 19 |
| | |
| CAPITULO V: PROPUESTA | |
| 5. Plan de clima laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting..... | 23 |
| 5.1. Introducción de la Propuesta..... | 23 |
| 5.2. Fundamentación de la Propuesta..... | 23 |
| 5.3. Objetivo de la Propuesta..... | 24 |
| 5.4. Estrategias de Clima Organizacional para ADECCO CONSULTING..... | 24 |
| 5.4.1. Estrategia de Motivación mediante compensación y reconocimiento del personal que labora en ADECCO CONSULTING..... | 24 |
| 5.5. Estrategia de Desempeño Laboral para ADECCO CONSULTING..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 5.5.1. Estrategia de programas de capacitación y desarrollo para el personal de ADECCO CONSULTING | 26 |
| CAPITULO VI: RESULTADOS | 32 |
| 6.1. Resultados en tablas y gráficos | 32 |
| 6.2. Discusión de resultados..... | 48 |
| CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 50 |
| 7.1. Conclusiones | 50 |
| 7.2. Recomendaciones | 51 |
| Referencias..... | 52 |
| Anexos | 54 |

DEDICATORIA

A Dios, Por iluminarme, guiándome en la realización de este trabajo día con día; por darme sabiduría, fortaleza, paz, amor y comprensión en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres que han luchado siempre por mí, apoyándome en todo con su cariño y amor.

Agradezco a la Universidad San Pedro por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Expreso gratitud a los profesores que durante mi carrera profesional han aportado con un granito de arena a mi formación

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 6.1.1: Porcentaje de empleados que se considera factor clave para el éxito de la empresa | 35 |
| TABLA 6.1.2: Porcentaje de trabajadores que tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas | 36 |
| TABLA 6.1.3: Porcentajes de responsabilidades definidas en el puesto de trabajo | 37 |
| TABLA 6.1.4: Nivel de reconocimiento de parte de los jefes por logros alcanzados | 38 |
| TABLA 6.1.5: Nivel de remuneración en comparación con otras mineras | 39 |
| TABLA 6.1.6: Nivel de logro de cada trabajador | 40 |
| TABLA 6.1.7: Nivel de participación para definir objetivos y acciones | 41 |
| TABLA 6.1.8: Porcentaje de a relación armoniosa en los grupos de trabajo | 42 |
| TABLA 6.1.9: Nivel de interacción con personas de mayor jerarquía | 43 |
| TABLA 6.1.10: Porcentaje de compañeros que cooperan entre ellos..... | 44 |
| TABLA 6.1.11: Porcentaje de capacitación que promueven los jefes | 45 |
| TABLA 6.1.12: Porcentaje de trabajadores que se sienten comprometidos con el éxito en Adecco Consulting..... | 46 |
| TABLA 6.1.13: Porcentaje de actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse | 47 |
| TABLA 6.1.14: Nivel de reconocimiento dentro del equipo de trabajo | 48 |
| TABLA 6.1.15: Porcentaje de trabajos en equipo que se realizan de manera eficiente..... | 49 |
| TABLA 6.1.16: Porcentaje de rendimiento de los trabajadores..... | 50 |

CAPITULO I:

Introducción

La temática sobre el clima laboral se ha desarrollado de acuerdo a la teoría Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), donde menciona que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En cuanto al desempeño laboral se ha desarrollado según Chiavenato (2007) quién expone que el desempeño es “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

En este caso Adecco Consulting, debería encontrar formas para poder motivar al personal que labora en las operaciones mineras como capacitaciones, incentivos, talleres motivacionales, ejercicios de relajación y recreación; de tal manera que el trabajador cuente con un excelente clima laboral para lograr la fidelidad con la empresa ya que si esto no se le proporciona al personal, puede tomar la decisión de dejar de laborar con la empresa, para poder ir a laborar a otra empresa donde si le proporcionen el clima laboral adecuado, también puede influir el tema de un mejor salario.

CAPITULO II: Descripción de la situación problemática

1. Situación Problemática

A nivel internacional

Hoy en día las empresas más exitosas a nivel mundial invierten mucho tiempo y recursos para mantener un clima organizacional donde la innovación y la productividad puedan desarrollarse. Frecuentemente cuando los problemas organizacionales se hacen visibles es demasiado tarde para hacer correcciones rápidas.

El clima organizacional puede incidir en el desempeño de los trabajadores y por ende en la competitividad de la empresa. En cuanto a esto:

En Colombia, el clima organizacional de una empresa impacta directamente en su buen desempeño y competitividad, y es tan importante como las ventas y la planeación. Necesitamos estar informado constantemente sobre el rumbo del clima organizacional en la empresa, porque observar los efectos de las acciones correctivas (por ejemplo, cambios en la cultura corporativa) toma mucho tiempo. (Méndez, 2012 p 17)

En muchas empresas los colaboradores son considerados como máquinas productoras lo que se refleja en un mal clima organizacional y a la vez está afectando el desempeño. Respecto a esto:

En el Ecuador, un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso y que afecta el desempeño de los colaboradores. (Uría, 2013. p 3-5)

A nivel nacional

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el rendimiento de la organización. En cuanto a esto:

En Perú, los estudios de clima laboral realizados por Hay Group Insight, empresa internacional de desarrollo de talento humano, demuestran que los trabajadores de muchas empresas nacionales que se encuentran altamente comprometidos con su organización por un buen ambiente de trabajo pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30% y que tienen más del doble de posibilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno. (Hay Group, 2014)

Para muchos empresarios peruanos resulta difícil brindarle retroalimentación a un empleado que no se desempeña según lo esperado. En cuanto a esto:

A menudo es difícil permanecer concentrado en hacer críticas constructivas que, según lo esperado, llevarán al empleado a mejorar. Podría estar tentado de evitar una situación de posible conflicto. Pero debe enfrentar el hecho de que un empleado deficiente no mejorará, a menos que este empleado tome conciencia de que debe mejorar. Si se concentra en los resultados deseados, y no en las deficiencias que percibe en el empleado, puede mejorar las probabilidades de un resultado positivo. (Barboza, 2014 p. 1).

A nivel local

Todos los trabajadores de Adecco Consulting utilizan el mismo transporte, el mismo comedor y el mismo alojamiento; este puede ser un factor que también influye en el clima laboral.

En Adecco Consulting la presión que existe por parte de la empresa ante el trabajador llega a generarle un stress dentro de su desempeño, por lo que en ocasiones esto no llega a proporcionar un buen ambiente de trabajo. Se debe considerar que los trabajos que se realizan dentro de una operación minera son de riesgo.

Debemos tener en cuenta que este personal convive las 24 horas del día, por lo que también se tiene que tener en cuenta el carácter, formación, costumbres, emociones, los problemas que pueden tener en sus hogares y encontrarse laborando lejos, puede influir en el trabajo en equipo.

La empresa debería encontrar formas para motivar al personal que labora como capacitaciones, incentivos, talleres motivacionales, ejercicios de relajación y recreación.

Por lo tanto, es importante que el trabajador cuente con un excelente clima laboral para lograr la fidelidad con la empresa ya que si esto no se le proporciona al personal, puede tomar la decisión de dejar de laborar con la empresa, para poder ir a laborar a otra empresa donde si le proporcionen el clima laboral adecuado, también puede influir el tema de un mejor salario.

2. Formulación del Problema

¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting?

3. Delimitación de la Investigación

El estudio se ha realizado en el departamento de Cajamarca, provincia de Cajabamba, distrito de Cachachi, en la empresa Adecco Consulting.

El periodo de investigación ha sido el 2014, teniendo una duración de un año desde Enero hasta Diciembre del 2015.

4. Justificación e Importancia de la Investigación

Desde un punto de vista teórico en la presente investigación se analizó la problemática administrativa y operativa de la empresa Adecco Consulting; dando un soporte teórico actualizado de la administración del clima organizacional que influye en el desempeño laboral. Los productos finales de esta investigación fueron: El fortalecimiento del clima laboral y el fortalecimiento de las capacidades al personal técnico administrativo y operacional de la empresa.

También tiene justificación metodológica, ya que la información obtenida servirá de referencia para empresas del mismo sector donde se presenten situaciones similares a las que aquí se plantearon.

Además tiene justificación social ya que los resultados fueron utilizados para tomar decisiones que permitieron brindar un buen trato al personal de la empresa en estudio,

induciendo a la motivación, la comunicación y a la mística de trabajo fluyendo la buena imagen de la empresa Adecco Consulting con responsabilidad.

La importancia está en que la investigación permitió identificar la problemática organizacional y actualizar con nuevas herramientas para mejorar la administración del clima organizacional que influye en el desempeño laboral, optimizando los procesos organizacionales que permitió la menor inversión en costos, atención inmediata, logrando obtener buena imagen institucional y manteniéndose en el mercado como una empresa responsable, competitiva con credibilidad y prestigio.

5. Limitaciones de la Investigación

El tiempo para la realización de la investigación ha sido corto lo que impidió profundizar más en el tema investigado.

La investigadora contó con poco tiempo para la investigación debido a actividades laborales paralelas a la realización del estudio.

CAPITULO III:

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting – 2015.

Objetivos específicos

- Determinar el clima laboral en Adecco Consulting.
- Determinar el desempeño laboral de Adecco Consulting.
- Determinar los factores del clima laboral que afectan el desempeño laboral de Adecco Consulting.
- Presentar un plan de mejora para la empresa Adecco Consulting.

CAPITULO IV: Fundamentación Teórica

4.1 Antecedentes de Estudios

Internacionales:

Marroquín, S. y Pérez, L. (2012). México. En su tesis denominada “El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King”. Para la investigación se utilizó el método cuantitativo para evaluar los diferentes procesos y actividades en los restaurantes seleccionados de comida rápida. El problema de la investigación fue determinar si existe relación significativa entre desempeño laboral y el clima organizacional. Tuvo como objetivo central de la investigación fue establecer la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional en los trabajadores de Burger King.

Los resultados de la investigación evidenciaron que un buen clima laboral conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos. Concluye que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y por lo tanto en la productividad, además menciona que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales y que, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Uría, D. (2013). Ecuador. En su tesis denominada “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato”. El problema central de la investigación fue evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Andelas. La investigación estuvo orientada a determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. Realiza una investigación de tipo descriptiva, explicativa y correlacional.

Los resultados de la investigación arrojaron que existe relación significativa entre ambas variables en estudio. Concluye que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático en las empresas, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario de los empleados. Además menciona la desmotivación en los trabajadores muchas veces se da por la falta de reconocimiento a su labor y que los sistemas de comunicación que se aplican

actualmente en las empresas son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

Nacionales:

Moloch, N. (2012). Lima. En su tesis denominada “Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”. Realiza una investigación de tipo descriptivo – explicativo utilizando un diseño correlacional. El problema central de la investigación fue de qué manera influye el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL. El objetivo general fue explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur.

Los resultados de la investigación fueron que el clima organizacional si influye significativamente (74%) en la gestión institucional de la empresa en estudio. Concluye que el clima organizacional, expresado en potencial humano, al diseño organizacional y expresado en la cultura de la organización, tiene influencia en la gestión institucional, además de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Recomienda elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del clima organizacional.

Armas, M. (2012). Trujillo, Perú. En su tesis “Factores Asociados al Clima Organizacional del personal que Labora en la Editorial Vallejana de la universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Diciembre 2010”. Realiza un estudio descriptivo de corte transversal, cuyo objetivo general fue determinar cuáles son los factores latentes que se encuentran asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo. Destaca la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito.

Concluye que el Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, además ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Locales:

Monteza, N. (2012). Chiclayo. En su tesis “Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSALUD Chiclayo, 2010”. La investigación tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción del centro quirúrgico del Hospital EsSALUD de la ciudad de Chiclayo. La investigación basó su estudio desde una perspectiva cuantitativa, con enfoque descriptivo y transversal. Se contó con una población de 46 enfermeras.

Como resultados, la investigación da cuenta que 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Se determinó que cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

4.2. Base teórica científicas

4.2.1. Clima Laboral

De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

4.2.1.1. Dimensiones del Clima Laboral.

Litwin y Stinger (1998), citado por Gan (2007), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

Estructura.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (Empowerment).- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos.- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

4.2.1.2. Características del clima laboral.

Castillo, J. (2006). A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

c) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

d) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

e) El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

4.2.1.3. Medición del clima laboral

De acuerdo a Ordoñez (1997), las variables que atentan contra el mejoramiento de la productividad en la empresa son las siguientes:

A. Aumento de ausentismo.

Si el ausentismo es elevado en la empresa, se debe suponer que no existe un buen clima en la misma. El ausentismo, ya sea por diferentes causas, pueden ser justificado o injustificado.

B. Aumento de rotación externa

Cuando los empleados se van de la empresa para trabajar en otra. Si es muy elevado puede ser que se deba al clima en la empresa, lo que no significa que a índices bajos exista un buen clima, ya que puede deberse, por ejemplo, a la situación laboral del país. El motivo de salida de los empleados puede saberse si se les hace una encuesta, antes de irse de la empresa.

C. Aumento de rotación interna

Cuando los empleados se trasladan de un departamento a otro. Si el índice de la rotación interna aumenta, se debe pensar que, probablemente, haya disminuido la moral o la satisfacción de los trabajadores de varios departamentos o unidades, ya que pueden pensar que trasladándose a otro departamento o unidad se mejore “su situación”.

D. Aumento en las quejas de clientes

Si existen muchas quejas por parte de los clientes, se tiende a pensar que es porque los empleados no están realizando bien su trabajo. Esto puede ser porque la moral de los empleados ha descendido.

E. Aumento en los accidentes laborales

El aumento de accidentes en la empresa, también, puede deberse a la baja moral de los empleados.

F. Productividad baja

Al igual que en los casos anteriores, si la productividad baja puede deberse al clima organizacional, es decir, que la percepción de los empleados hacia la empresa repercute en el comportamiento de cada uno de ellos. Lo cual afecta a la productividad.

G. Falta de participación

Si los empleados aportan usualmente sus sugerencias, ideas a la empresa, con creatividad e innovación, y dejan de participar en ello. Puede deberse al descenso de la moral de los trabajadores.

H. Conflictividad

Al igual que en los casos anteriores, cuando aumentan los conflictos en la empresa, ya sea mediante peleas, huelgas o quejas del sindicato –si es que hubiera sindicato o de los empleados, es porque la moral de los empleados ha descendido.

4.2.1.4. Principales modelos utilizados en la medición del clima laboral.

Vidal, E, (2004). Existen numerosos cuestionarios para medir el clima en la empresa. Algunos son generales para cualquier tipo de organización, los cuales son más fáciles de conseguir. Otros son más elaborados, desarrollados para organizaciones particulares, los cuales son más difíciles de conseguir.

A. Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1998), citado por Da Silva (2002), identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland.

David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es

que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.

B. Modelo de Likert.

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert, citado por Palma (2006), desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular. Pero, a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional.

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejando en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales de la institución como tal.

Variables finales: estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la

personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo comenta puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas demás por las actitudes de los mismos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

4.2.1.5. Factores de Clima Laboral

a) Autorrealización.

Palma (2006), “es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.

La necesidad de autorrealización es llegar a ser lo que es capaz de ser. Es el clima de las necesidades de los seres humanos. Hacer aquello para lo que la persona se siente dotada y desarrollar sus propias posibilidades, lo que le hace sentirse contento y satisfecho cuando tiene la oportunidad de desplegar esas posibilidades dentro de su vida familiar, escolar o profesional.

Para el presente trabajo de investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el Factor Autorrealización como la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

b) Involucramiento Laboral

Palma (2006), “es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Litwin y Stinger (1968), la dimensión identidad es “el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.

Los autores Palma (2006), Litwin y Stinger (1968), concuerdan en involucramiento laboral, es el sentirse importante de la empresa y que también comparte objetivos con ella.

c) Supervisión

Palma (2006), “son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”.

“El control, se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados”.

Para la presente investigación se asume la definición de Palma (2006), quien define el Factor Supervisión como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

d) Comunicación

Palma (2006), “es la percepción del grado de fluidez, celebridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”.

“El Factor Comunicación, se refiere a los procesos de transmisión de información, órdenes y en general, a los actos comunicativos, ya sean orales o escritos”.

Para la presente investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el Factor Comunicación como la percepción del grado de fluidez, celebridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

e) Condiciones Laborales

Palma (2006), “es el rendimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

Las condiciones laborales se basan en que los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad como para realizar bien su trabajo.

Para la presente investigación, se asume la definición de Palma (2004), quien define el factor Condiciones Laborales como el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

4.2.2. Desempeño Laboral.

Chiavenato (2007), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral.

4.2.2.1. Condiciones de la evaluación

De acuerdo con Gan (2007) La evaluación del desempeño es un proceso complejo no solamente por las características de su estructura, sino también porque entran en juego muchos intereses individuales y de grupo. Ante la modalidad que usualmente reviste este proceso de nuestro medio, los empleados no ocultan sus reservas y temores hacia la evaluación.

Consecuentemente, se hace necesario crear ciertas condiciones que permitan generar credibilidad hacia el proceso evaluativo. Algunas condiciones que deben cumplirse, para tal efecto son las siguientes:

La evaluación no debe ajustarse a intereses personales o de grupo o al interés particular del evaluador.

La evaluación del desempeño debe ser un proceso participativo, en donde evaluador y evaluado contribuyan al logro del resultado objetivo.

El proceso de evaluación debe ser uniforme, es decir, que cada unidad debe abstenerse de estructurar su propio sistema de evaluación.

El desarrollo de la evaluación de desempeño debe caracterizarse por la facilidad de comprensión y aplicación de los instrumentos.

4.2.2.2. Niveles de evaluación del desempeño

Gan (2007) menciona que la diversidad de funciones que se llevan a cabo en una institución tan compleja no permite la utilización de un solo instrumento aplicable a todo el personal. Por consiguiente, se vuelve necesario establecer categorías que contemplen grupos de cargos, a su vez, caractericen tipos de empleados. Para tal propósito, se recomienda que se adopten cuatro tipos de empleados, así:

Empleados ejecutivos: son aquellos empleados que tiene bajo su responsabilidad las operaciones de una gerencia, una dirección general, un departamento, una unidad o una sección y cuyas funciones conllevan la administración de personal.

Empleados técnicos: son empleados que desarrollan funciones especializadas que implican una formación de nivel universitario. Desarrollan labores relacionadas con la elaboración y ejecución de planes y proyectos, solución de problemas técnicos y asesoría para la toma de decisiones.

Empleados administrativos: son empleados que llevan a cabo tareas rutinarias de carácter burocrático, en oficinas y con el auxilio de equipo de reproducción, cálculo y comunicación. Son los responsables de realizar los trámites y procedimientos administrativos.

Empleados operativos: estos empleados desarrollan labores rutinarias en donde predomina el aspecto manual. Sus funciones son simples y rutinarias; las tareas están bien especificadas.

Desde las características que revisten los tipos arriba descritos, los factores de evaluación difieren de un tipo de empleado a otro, lo que conduce a una diferenciación de los instrumentos de evaluación.

4.2.2.3. Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2007) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:
Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y
Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Para conocer qué elementos del desempeño laboral toman en consideración, Chiavenato cita a los siguientes autores:

Davis y Newtrons (2000) (Citados por Chiavenato, 2007) conceptualizan las siguientes capacidades: Adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Benavides (2002) (Citado por Chiavenato, 2007), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.

Benavides (1999) (Citado por Chiavenato, 2007) expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004) afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Milkovich y Boudrem (1994) (Citados por Chiavenato, 2007) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Variables

Variable independiente: Clima Laboral.

De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), que menciona que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Variable dependiente: desempeño Laboral.

Chiavenato (2007), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Operacionalización.

| Variable Independiente | Dimensiones | Indicadores | Técnica e instrumento de recolección de datos |
|-------------------------------|--|---|--|
| Clima laboral | Estructura | Percepción de obligaciones | Técnica: encuesta. Instrumento: Cuestionario |
| | Responsabilidad | Nivel de autonomía en toma de decisiones | |
| | | Nivel de responsabilidades | |
| | Recompensa | Nivel de recompensas | |
| | Desafío | Nivel de desafíos laborales | |
| | | Nivel de cumplimiento de objetivos | |
| | Relaciones | Nivel de relaciones sociales con compañeros | |
| | | Nivel de relaciones sociales con jefes | |
| | Cooperación | Nivel de apoyo de compañeros | |
| | | Nivel de apoyo de directivos | |
| | Estándares | Percepción de normas de rendimiento | |
| | | Nivel de preparación | |
| Conflictos | Nivel de conflictos | | |
| Identidad | Nivel de identidad con la organización | | |

| Variable Dependiente | Dimensiones | Indicadores | Índice de escala | Técnica e instrumento de recolección de datos |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|---|
| Desempeño Laboral | Satisfacción del trabajo | Percepción del trabajo | Escala de Likert: Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo | Técnica: encuesta. Instrumento: Cuestionario |
| | Autoestima | Nivel de reconocimiento | | |
| | Trabajo en equipo | Eficiencia de trabajo en equipo | | |
| | | Rendimiento de trabajadores | | |
| Capacitación del personal | Nivel de capacitación | | | |

CAPITULO V: Propuesta

PLAN DE CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE ADECCO CONSULTING.

5.1. Introducción de la Propuesta

En el mundo actual, toda empresa debe imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización debe contar. Un excelente clima laboral, influye para que los trabajadores se sientan cómodos y con deseos de trabajar, fomentando una relación armoniosa entre jefes y subordinados y así mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

La complejidad del mercado actual hace que sea indispensable contar con un equipo formado por diferentes expertos en varias disciplinas y que, entre todos, se apoyen para conseguir un objetivo común. Sin un buen ambiente entre los miembros del equipo, cumplir los objetivos se hace muy complicado pues los obstáculos para conseguirlos no están ya solo fuera de la empresa sino que empiezan dentro.

5.2. Fundamentación de la Propuesta.

Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2013) menciona que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos ya que dentro de ella es donde se reúnen personas satisfechas e insatisfechas para lograr los objetivos, debido a ello las empresas luchan por tener un ambiente de trabajo agradable que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores, por esta razón; el clima laboral debe revisarse y actualizarse constantemente aprovechando al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto la implementación de esta propuesta debe llevarse a cabo en el menor tiempo posible ya que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, para que los empleados tengan un buen desempeño laboral en ADECCO CONSULTING y además lograr un

cambio positivo en la percepción de los empleados hacia ADECCO CONSULTING, lo que se reflejará en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal.

5.3. Objetivo de la Propuesta

Dotar a ADECCO CONSULTING de herramientas que serán de gran utilidad para mejorar su clima laboral con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor desempeño en todos los aspectos laborales.

5.4. Estrategias de Clima Organizacional para ADECCO CONSULTING

5.4.1. Estrategia de Motivación mediante compensación y reconocimiento del personal que labora en ADECCO CONSULTING.

Premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial

Objetivo:

Implementar programas compensación y reconocimiento que sirvan como motivación para que los empleados estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Descripción

ADECCO CONSULTING, en un entorno tan competitivo como el actual, no puede permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Se debe de tratar a los empleados como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus usuarios, y son el reflejo de los valores en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de satisfacción del usuario.

El reconocimiento al empleado

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que reforzará la relación de ADECCO CONSULTING con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la institución.

Pero, ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar para alcanzar nuestros objetivos corporativos?

Podemos reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y lo podemos hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

¿A quién no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la institución, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones,

afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

Acciones

Establecer buenas relaciones entre jefes y directivos con el personal que está a su cargo a través de capacitación y talleres.

Realizar un Plan de Carrera para preparar al personal y así formar trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la institución.

Preparar un Programa de Reconocimiento para premiar y felicitar a los trabajadores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de ADECCO CONSULTING y orientadas a incrementar la productividad.

5.5. Estrategia de Desempeño Laboral para ADECCO CONSULTING

5.5.1 Estrategia de programas de capacitación y desarrollo para el personal de ADECCO CONSULTING

La capacitación permitirá que el personal de ADECCO CONSULTING esté mejor preparado, adiestrado, el cual hará que desarrollen sus actividades de mejor manera.

Objetivos:

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son: Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de ADECCO CONSULTING.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Contenido

Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

Finalidad de la capacitación

Todo plan de modernización de las empresas o instituciones públicas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa o institución implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

La motivación: La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación / ambiente de trabajo: Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra qué forma parte de la institución. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Instrumento para evaluar el Desempeño de los Empleados.

| ADECCO CONSULTING | | | | |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Nombre : | | | | |
| Departamento : | | | | |
| Fecha : | | | | |
| Evaluar las siguiente características | | | | |
| Características | CALIFICACIÓN | | | |
| | Inaceptable | Necesita Mejorar | Satisfactorio | Sobresaliente |
| Actitud. | | | | |
| Cumplimiento de normas y reglamentos de la institución. | | | | |
| Cooperación. | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Compañerismo. | | | | |
| Personalidad. | | | | |
| Confianza. | | | | |
| Responsable. | | | | |
| Capacidad para tomar decisiones. | | | | |
| Aceptación de dirección y mando. | | | | |
| Desempeño. | | | | |
| Conocimiento. | | | | |
| Calidad del trabajo. | | | | |
| Fortalezas del empleado evaluado. | | | | |
| Áreas en las que debe mejorar el empleado evaluado. | | | | |
| COMENTARIOS ADICIONALES : | | | | |

Modelo de cuestionario para determinar las necesidades de capacitación.

ADECCO CONSUTING

Indicación: Conteste correctamente y con la mayor claridad posible las siguientes interrogantes.

Generalidades:

Sexo: _____ Edad: _____

Puesto de trabajo: _____

Tiempo de Laborar en la empresa: _____

2. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones? _____

3. ¿En qué áreas necesita capacitación actualmente? _____

¿Por qué? _____

¿De acuerdo a su criterio sería más adecuado recibir la capacitación?

o Día: _____

o Hora: _____

o Lugar: _____

¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de enseñanza?

a. Exposiciones _____

b. Videos _____

c. Casos _____

GRACIAS POR SU TIEMPO!!

CAPITULO VI: Resultados

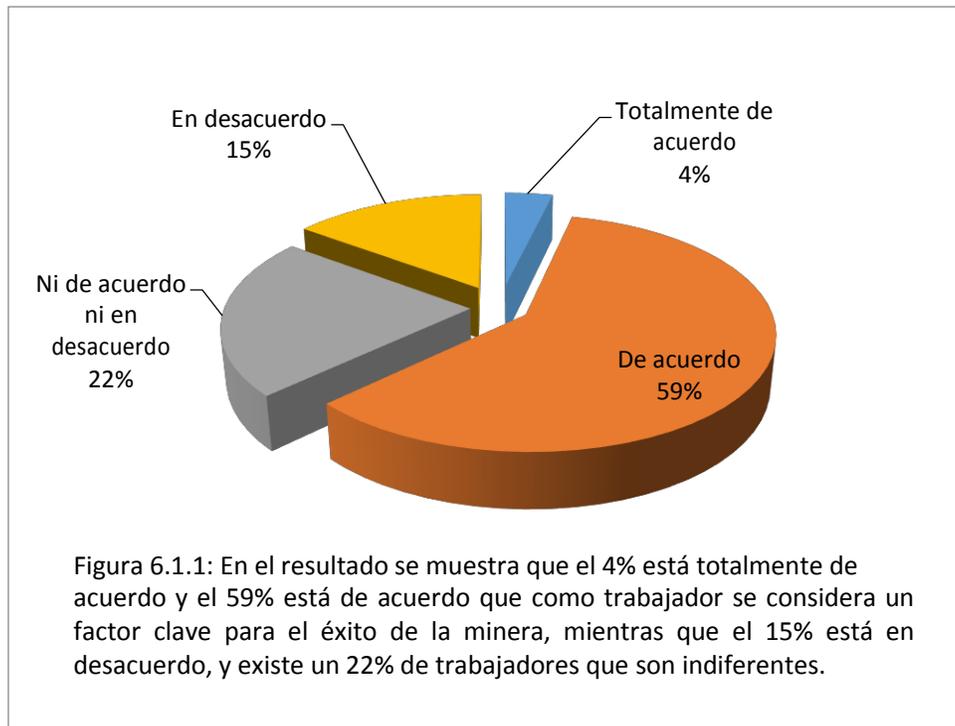
6.1. Resultados en tablas y gráficos

Tabla N° 6.1.1.

Porcentaje de empleados que se considera factor clave para el éxito de la empresa.

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 16 | 59.3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 22.2 |
| En desacuerdo | 4 | 14.8 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015.



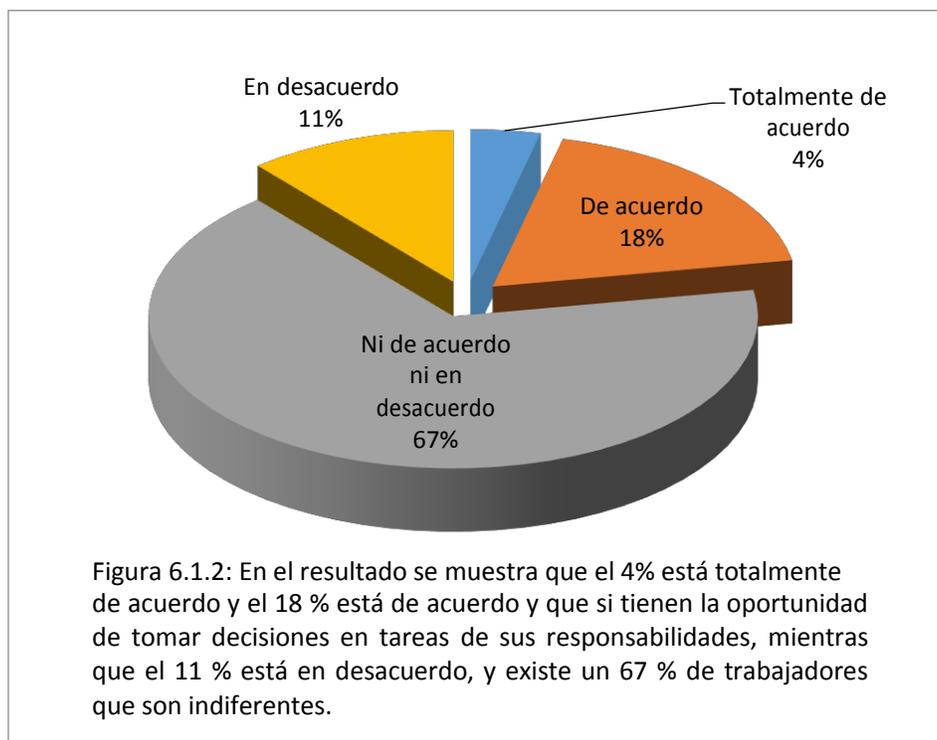
Fuente: Tabla 6.1.1

Tabla N° 6.1.2

Porcentaje de trabajadores que tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas

| | N | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 5 | 18.5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 66.7 |
| En desacuerdo | 3 | 11.1 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



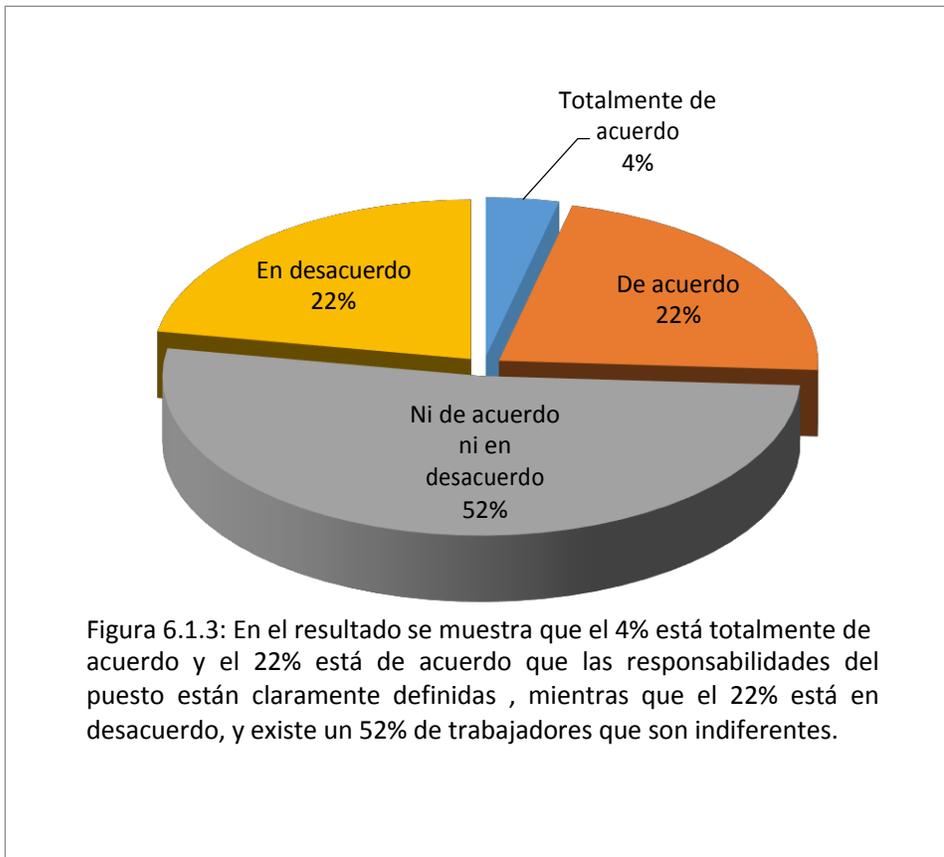
Fuente: Tabla 6.1.2

Tabla N° 6.1.3

Porcentajes de responsabilidades definidas en el puesto de trabajo

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 6 | 22.2 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 | 51.9 |
| En desacuerdo | 6 | 22.2 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre-2015



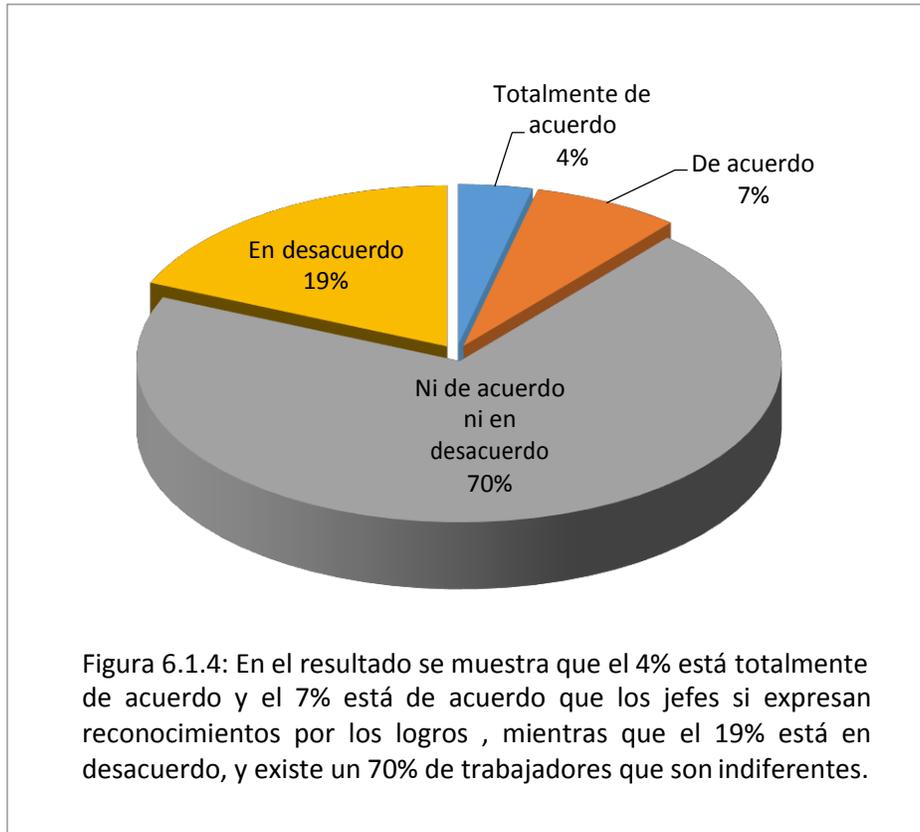
Fuente: Tabla 6.1.3

Tabla N° 6.1.4

Nivel de reconocimiento de parte de los jefes por logros alcanzados

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 2 | 7.4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 19 | 70.4 |
| En desacuerdo | 5 | 18.5 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



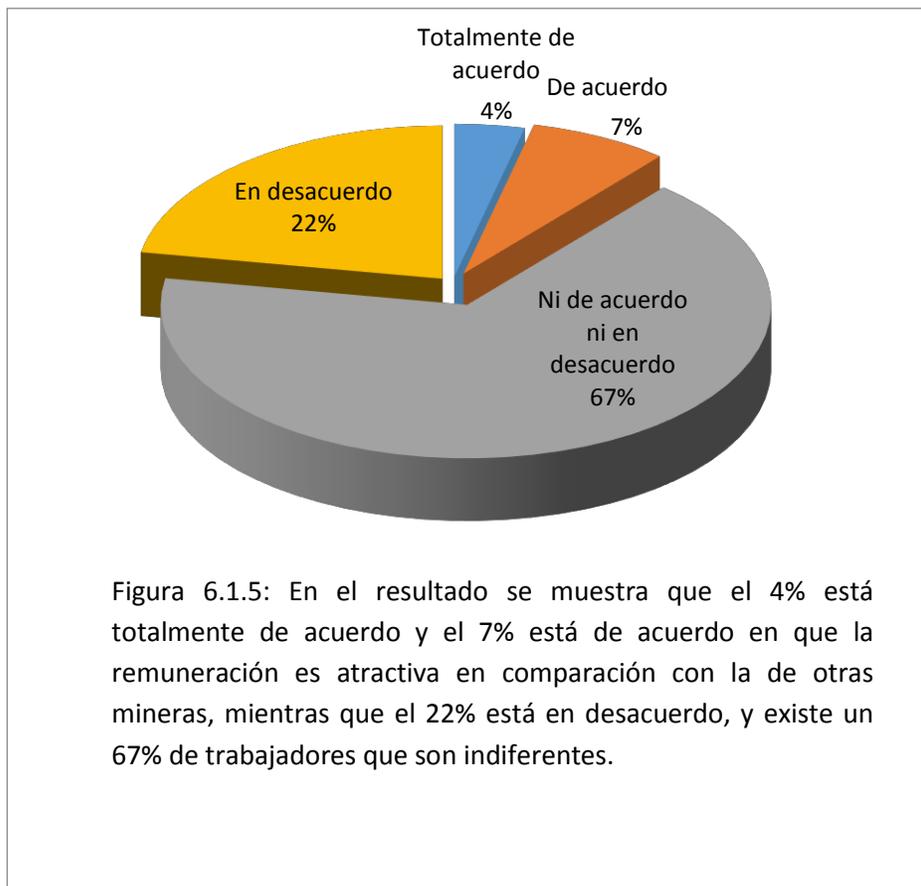
Fuente: Tabla 6.1.4

Tabla N° 6.1.5

Nivel de remuneración en comparación con otras mineras

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 2 | 7.4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 66.7 |
| En desacuerdo | 6 | 22.2 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



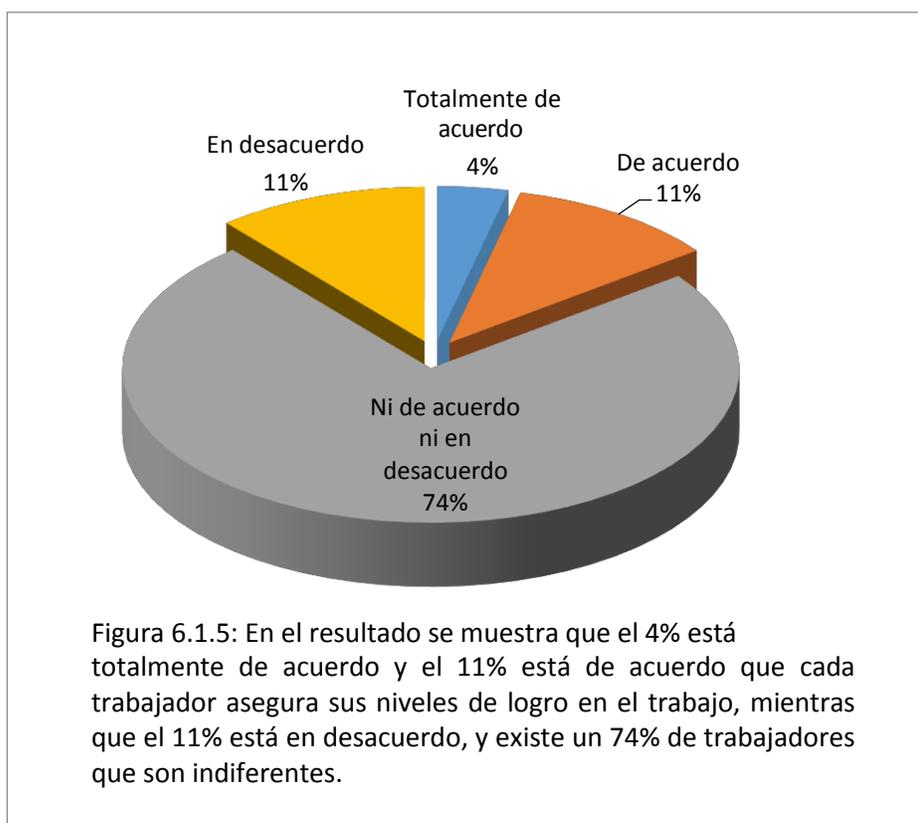
Fuente: Tabla 6.1.5

Tabla N° 6.1.6

Nivel de logro de cada trabajador

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 3 | 11.1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20 | 74.1 |
| En desacuerdo | 3 | 11.1 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



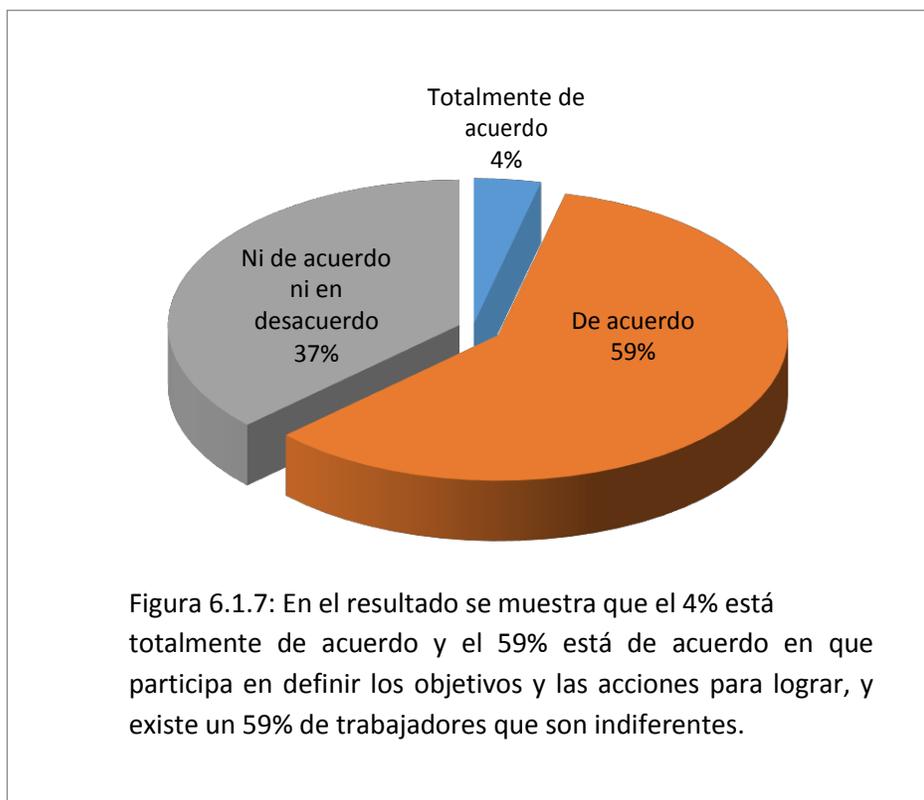
Fuente: Tabla 6.1.6

Tabla N° 6.1.7

Nivel de participación para definir objetivos y acciones

| | N | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 16 | 59.3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 37.0 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



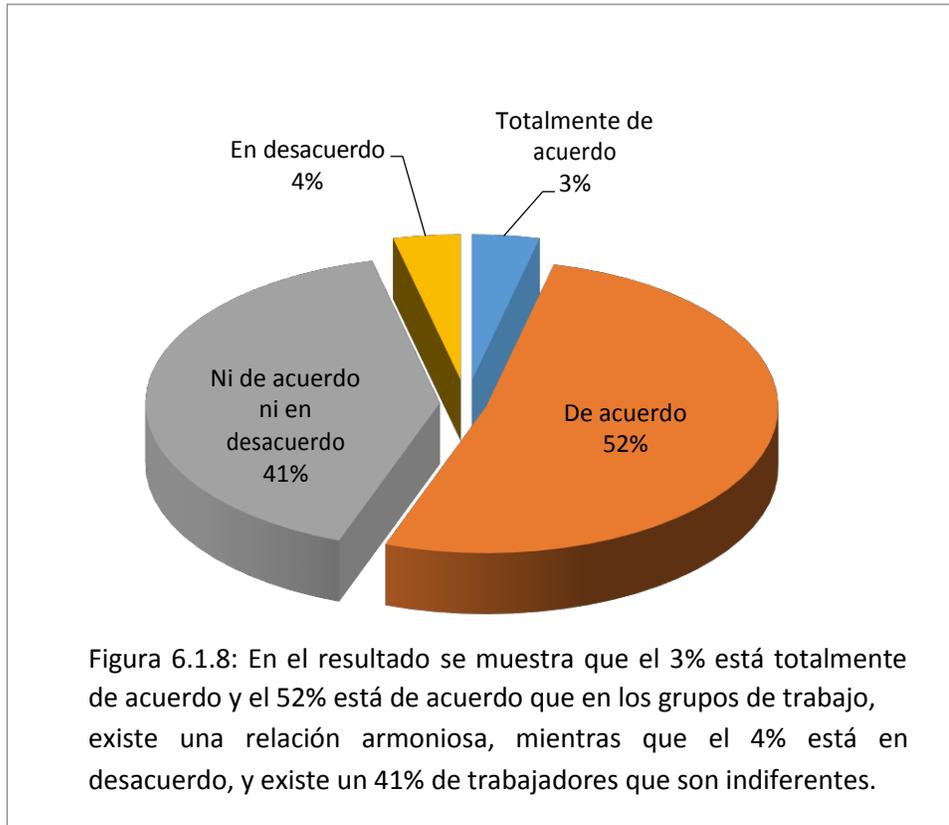
Fuente: Tabla 6.1.7

Tabla N° 6.1.8

Porcentaje de a relación armoniosa en los grupos de trabajo

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 14 | 51.9 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 | 40.7 |
| En desacuerdo | 1 | 3.7 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



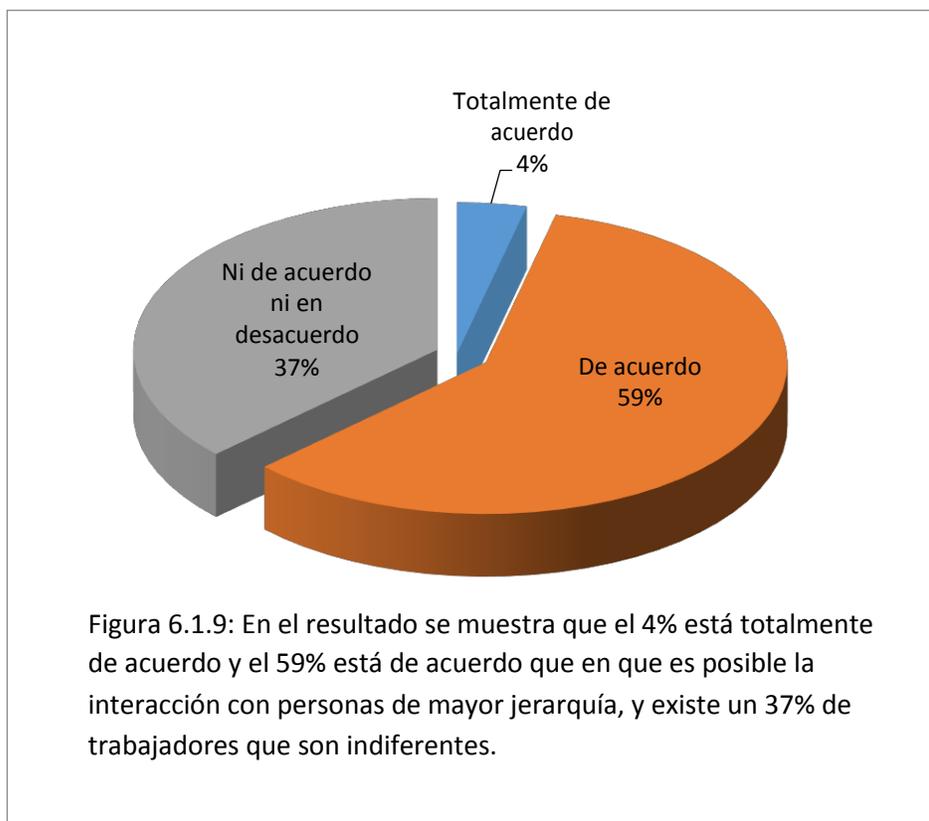
Fuente: Tabla 6.1.8

Tabla N° 6.1.9

Nivel de interacción con personas de mayor jerarquía

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 16 | 59.3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 37.0 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



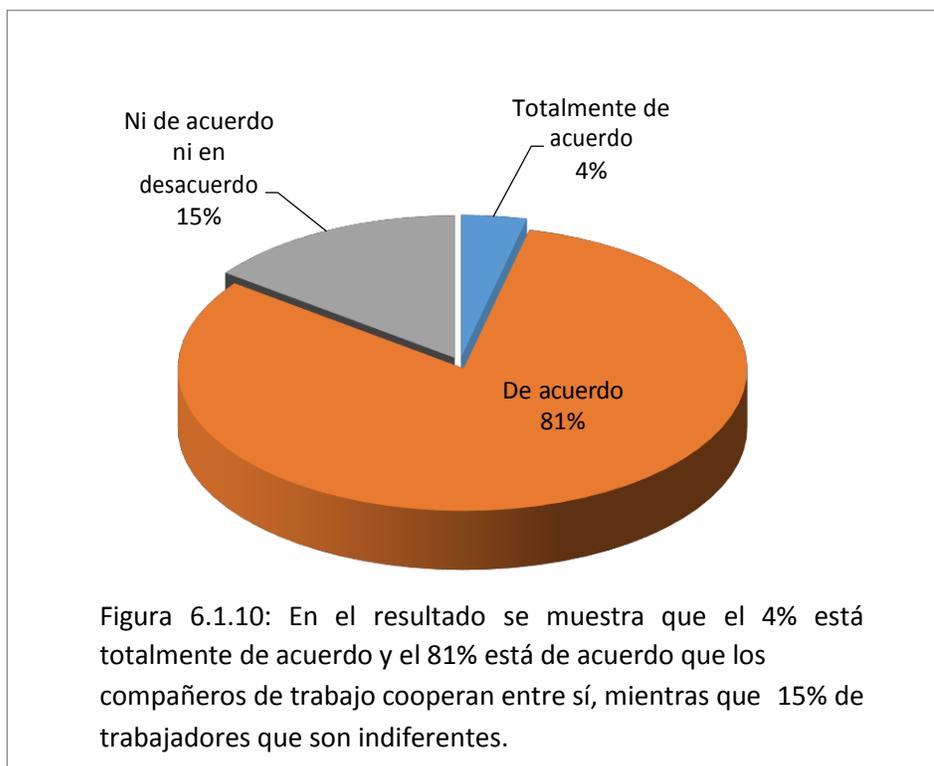
Fuente: Tabla 6.1.9

Tabla N° 6.1.10

Porcentaje de compañeros que cooperan entre ellos

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 22 | 81.5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 14.8 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



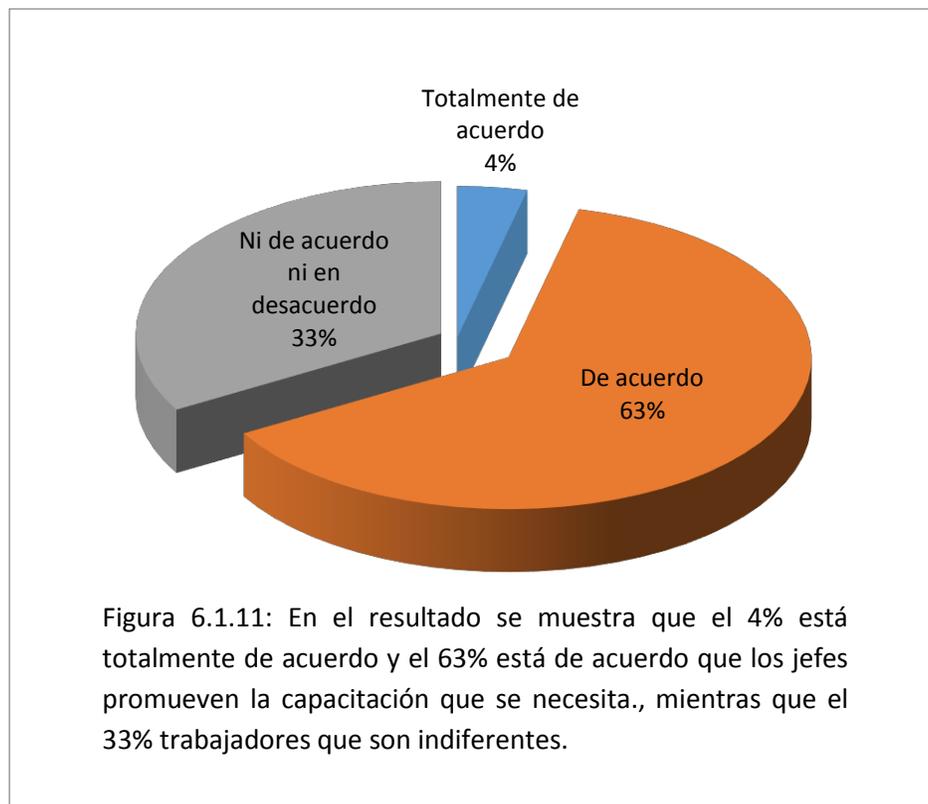
Fuente: Tabla 6.1.10

Tabla N° 6.1.11

Porcentaje de capacitación que promueven los jefes

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 17 | 63.0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 33.3 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015.



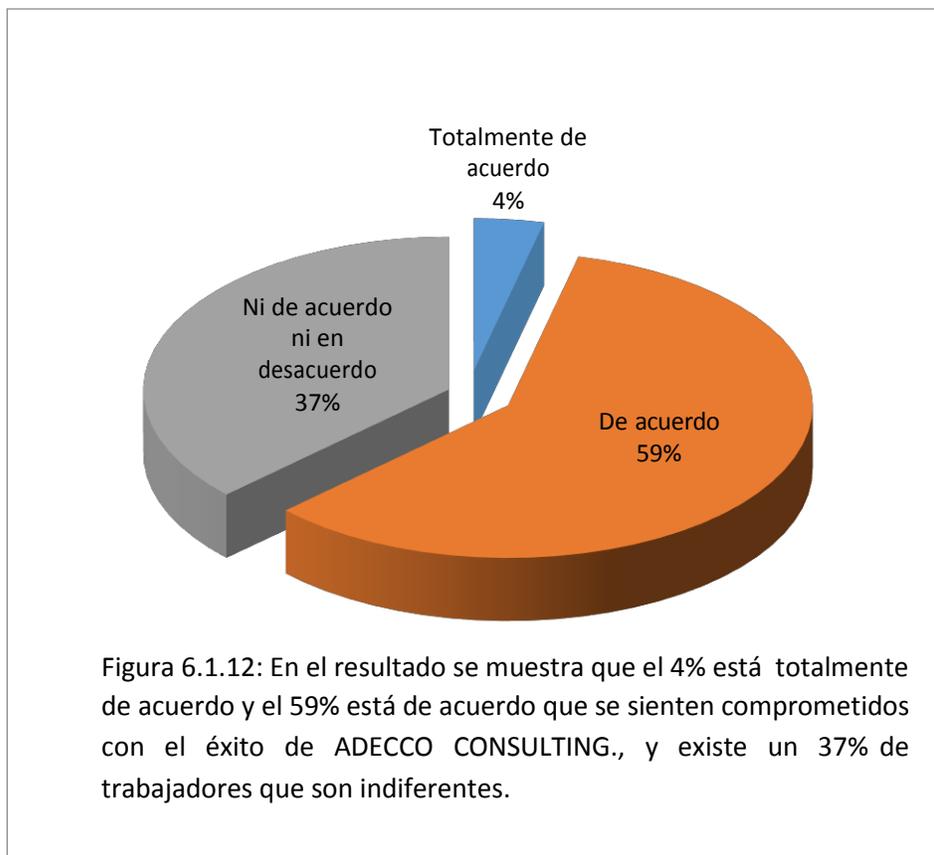
Fuente: Tabla 6.1.11

Tabla N° 6.1.12

Porcentaje de trabajadores que se sienten comprometidos con el éxito en Adecco Consulting.

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 16 | 59.3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 37.0 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



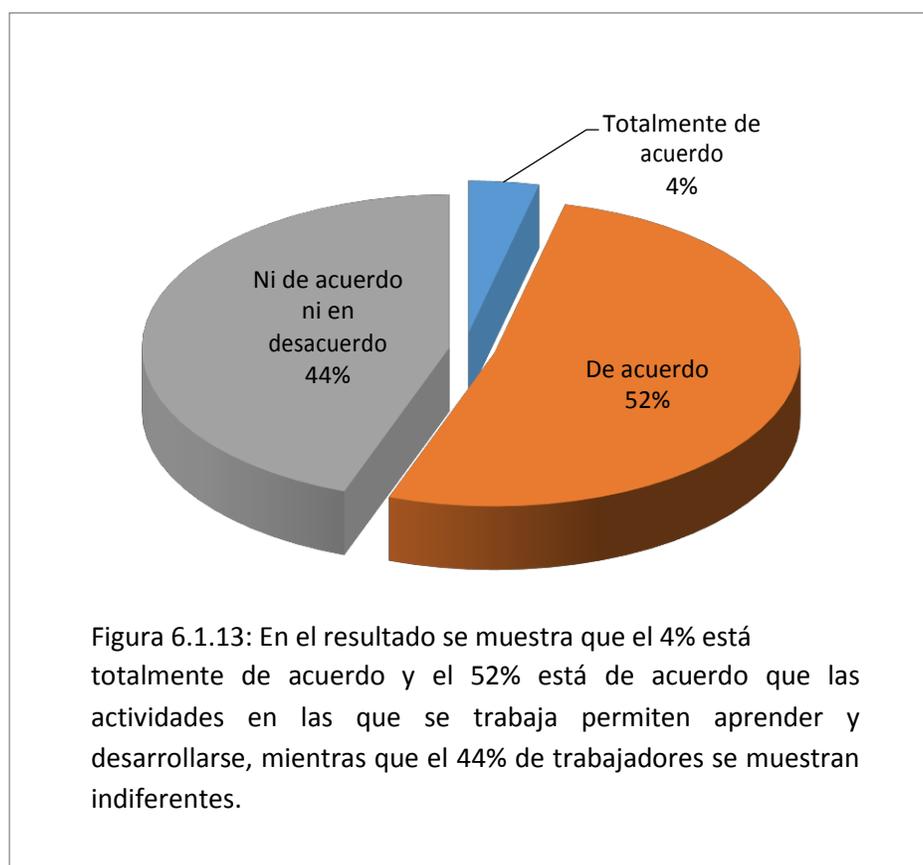
Fuente: Tabla 6.1.12

Tabla N° 6.1.13

Porcentaje de actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 14 | 51.9 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 44.4 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015.



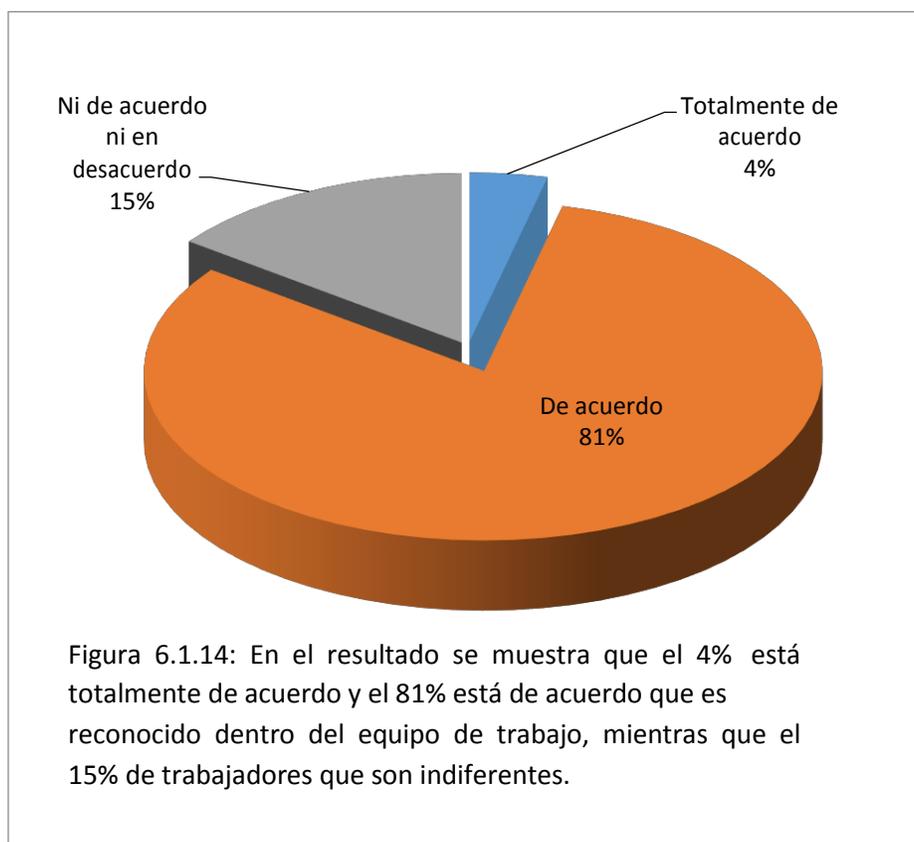
Fuente: Tabla 6.1.13

Tabla N° 6.1.14

Nivel de reconocimiento dentro del equipo de trabajo

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 22 | 81.5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 14.8 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015



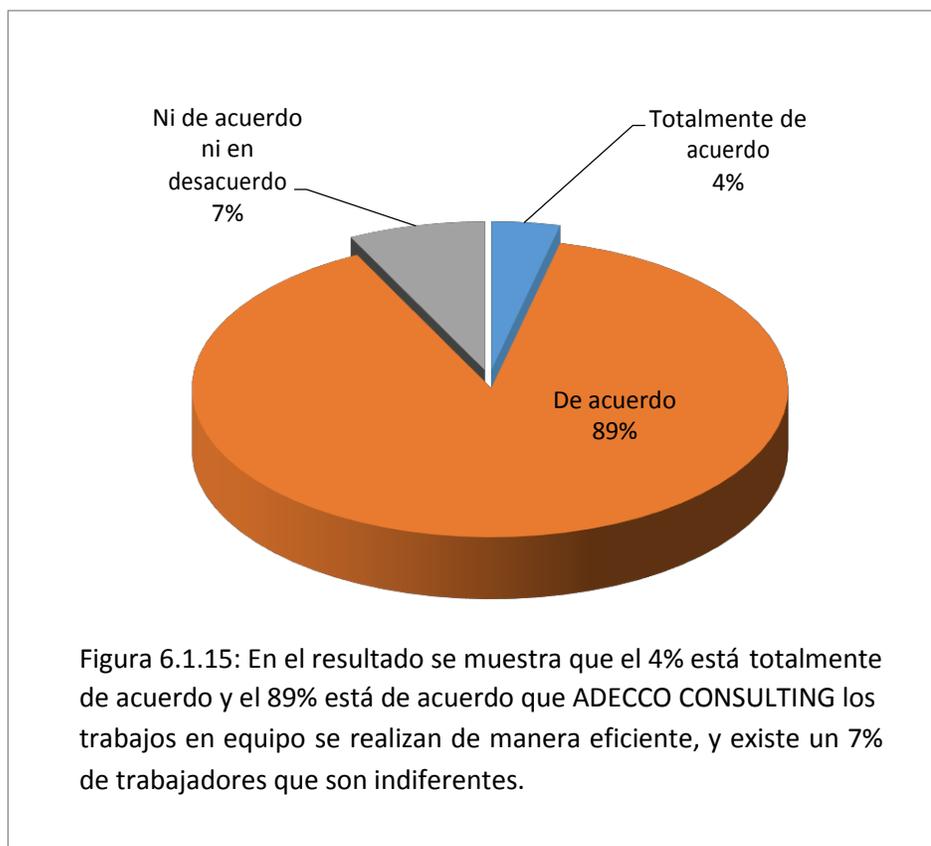
Fuente: Tabla 6.1.14

Tabla N° 6.1.15

Porcentaje de trabajos en equipo que se realizan de manera eficiente

| | n | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 24 | 88.9 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 7.4 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre-2015



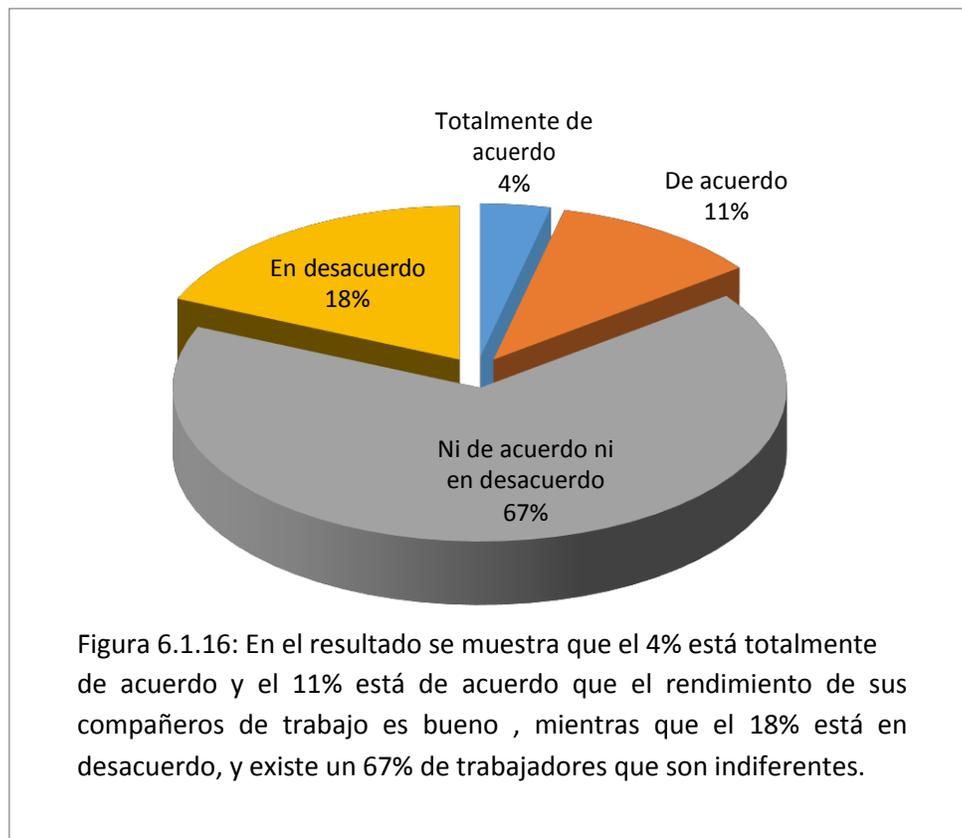
Fuente: Tabla 6.1.15

Tabla N° 6.1.16

Porcentaje de rendimiento de los trabajadores

| | N | % |
|--------------------------------|----|-------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 3.7 |
| De acuerdo | 3 | 11.1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 66.7 |
| En desacuerdo | 5 | 18.5 |
| Total | 27 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de Adecco Consulting, Octubre- 2015.



Fuente: Tabla 6.1.16

6.2. Discusión de resultados

En el diagnóstico del clima laboral en Adecco Consulting, indica que el 51,9% de los trabajadores están de acuerdo en que existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo, el 40,7% se muestran indiferentes, el 3,7% están en total acuerdo y el 3,7 % se muestran en desacuerdo (Tabla N° 6.1.8); también que el 81,5% está de acuerdo, el 14,8 se muestran indiferentes y el 3,7% totalmente de acuerdo sobre la cooperación que existe entre compañeros (Tabla N° 6.1.10); además el 74,1% mencionan que están de acuerdo en el apoyo que reciben para superar los obstáculos que se presentan, el 22, 2% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,7% está totalmente de acuerdo (Tabla N° 6.1.11). Por lo tanto se puede decir que para mantener un buen clima laboral es necesario contar con una relación armoniosa entre trabajadores, de manera que estos puedan cooperar entre sí, pero es indispensable que los trabajadores sientan el apoyo de sus superiores al momento que se presentan obstáculos.

Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), menciona que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, y puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Respecto al diagnóstico del desempeño laboral de la operación minera Adecco Consulting, los resultados muestran que la capacitación que promueven los jefes el 63,3% está de acuerdo, el 33,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,7 % totalmente de acuerdo (Tabla N° 6.1.11); asimismo se presenta; el 74,1% se muestra indiferente respecto al logro de cada uno de ellos, el 11,1% está en desacuerdo y el 3,7% está totalmente de acuerdo (Tabla N°6.1.6); finalmente el 18,5% está de acuerdo en que tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas, el 66,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11,1% está en desacuerdo(Tabla N° 6.1.2). Por lo tanto se puede decir que para que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral se requiere de capacitaciones constantes en actividades que les resulte difícil de desarrollar, esta es una manera de motivar al personal, además incluye el reconocimiento de los logros que alcancen; muchas veces ligado a las capacitaciones que se les brinde los colaboradores pueden tomar decisiones sobre su trabajo, esto hará que se recorte el tiempo de producción.

Chiavenato (2007), expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En el análisis de los factores del clima laboral que afectan el desempeño laboral de Adecco Consulting , los resultados muestran que el 59,3% están de acuerdo, el 22,2% son indiferentes, el 14,8% en desacuerdo y el 3,7% están totalmente de acuerdo en cuanto a que si se consideran factor clave para el éxito (Tabla N° 6.1.1); mientras que el 59,3% está de acuerdo a la interacción con personas de mayor jerarquía, el 37% es indiferente y el 3,7 % está totalmente de acuerdo.(Tabla N° 6.1.9); así mismo el 88, 9% están de acuerdo, el 7,4% indiferentes y el 3,7% totalmente de acuerdo respecto a los trabajos en quipo que se realizan de manera eficiente (Tabla N° 6.1.15). Por lo tanto se puede decir los factores que afectan al desempeño laboral es la falta de identificación, compromiso y capacitación por parte de los trabajadores que son la clave de la empresa, y el resultado de ello es el exitoso trabajo en equipo que genera rentabilidad para la empresa.

Palma (2006), Litwin y Stinger (1968), concuerdan en involucramiento laboral, es el sentirse importante de la empresa y que también comparte objetivos con ella, donde el Involucramiento Laboral funcional como un ente para la identificación con los valores organizaciones y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.

CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Según lo determinado por el clima laboral en Adecco Consulting es necesario mejorar el clima laboral para contar con una relación interpersonal armoniosa entre trabajadores, de manera que estos puedan cooperar entre sí, pero es indispensable que los trabajadores sientan el apoyo de sus superiores al momento que se presentan obstáculos.
2. En el desempeño laboral realizado en Adecco Consulting se determinó que para que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral se requiere de capacitaciones constantes en actividades que les resulte difícil de desarrollar, esta es una manera de motivar al personal, además incluye el reconocimiento de los logros que alcancen; muchas veces ligado a las capacitaciones que se les brinda los colaboradores con la buena toma de sobre su trabajo, generando un recorte del tiempo de producción.
3. Los factores que afectan al desempeño laboral en Adecco Consulting, es la falta de identificación, compromiso y capacitación por parte de los trabajadores que son la clave de la empresa.

7.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa implementar cursos de comunicación, los cuáles van a influenciar en el involucramiento del personal con las metas ya que por medio de estos, todos van a saber qué es lo que la empresa busca, cual es el fin que persigue y cuán importante son ellos para que esto suceda, además va contribuir que la empresa cuente con un buen clima laboral.
2. La empresa debe tener como ente primordial a sus trabajadores y saber cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro de la empresa de manera que se pueda repotenciar aquellas fortalezas y tratar de controlar las debilidades; las debilidades del personal que labora se pueden hacer frente mediante las capacitaciones, las cuales son determinantes en el buen desempeño de los trabajadores.
3. La aplicación de instrumentos para evaluar los factores de desempeño laboral se deben de tener en cuenta como un elemento importante y determinante para poder mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Referencias

- Armas, M.(2012), En su estudio Factores Asociados al Clima Organizacional del personal que Labora en la Editorial Vallejana de la universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo. Recuperado el 03 de Setiembre del 2015 de <http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS-CLIMA-ORGANIZACIONAL-MARILIN-ARMAS-ZAVALETA>.
- Bock, M. (2014), El impacto del clima laboral sobre la empresa. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>.
- Castillo, J. (2006), Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad. Características de la satisfacción laboral. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Da Silva, R. (2002), Teorías de la administración. Modelos utilizados en la medición del clima organizacional. Madrid. ESIC Editorial.
- Chiavenato I. (2007), Administración de recursos humanos. México. Interamericana Editores.
- Gain, F. (2007), Manual de Recursos Humanos. Clima Organizacional. Barcelona. Editorial UOC.
- Ordoñez, M. (1997). La nueva gestión de los recursos humanos. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. ESIC Editorial.
- Marroquín, S. y Pérez, L. (2012). El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King. México. Recuperado el 03 de Setiembre del 2015 de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf
- Molocho, N. (2012). Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Perú. Recuperado el 03 de Setiembre del 2015 de http://200.62.146.31/sisbib/2010/molocho_bn/pdf/molocho_bn-TH.front.1.pdf
- Monteza, N. (2012). Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSALUD Chiclayo, 2010. Chiclayo. Recuperado el 03 de Setiembre del 2015 de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf.

- Uría, D. (2013). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ecuador. Recuperado el 03 de Setiembre del 2015 de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>.

Anexo 1: Matriz de consistencia

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variable Independiente | Dimensiones | Indicadores |
|---|--|---|-------------------------------|--------------------|---|
| ¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting? | <p>Objetivo General: Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting – 2015.</p> <p>Objetivos Específicos: 1. Realizar un diagnóstico del clima laboral en Adecco Consulting. 2. Realizar un diagnóstico del desempeño laboral de Adecco Consulting. 3. Analizar los factores del clima laboral que afectan el desempeño laboral de Adecco Consulting.</p> | El clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de Adecco Consulting 2015. | Clima laboral | Estructura | Percepción de obligaciones |
| | | | | Responsabilidad | Nivel de autonomía en toma de decisiones |
| | | | | | Nivel de responsabilidades |
| | | | | Recompensa | Nivel de recompensas |
| | | | | Desafío | Nivel de desafíos laborales |
| | | | | | Nivel de cumplimiento de objetivos |
| | | | | Relaciones | Nivel de relaciones sociales con compañeros |
| | | | | | Nivel de relaciones sociales con jefes |
| | | | | Cooperación | Nivel de apoyo de compañeros |
| | | | | | Nivel de apoyo de directivos |
| | | | | Estándares | Percepción de normas de rendimiento |
| | | | | | Nivel de preparación |
| | | | | Conflictos | Nivel de conflictos |
| | | | | Identidad | Nivel de identidad con la organización |
| Nivel de compromiso | | | | | |
| Variable Dependiente | Dimensiones | Indicadores | | | |
| Desempeño Laboral | Satisfacción del trabajo | Percepción del trabajo | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------|---------------------------------|
| | | | | Autoestima | Nivel de reconocimiento |
| | | | | Trabajo en equipo | Eficiencia de trabajo en equipo |
| | | | | | Rendimiento de trabajadores |
| | | | | Capacitación del personal | Nivel de capacitación |

Anexo 2: Encuesta



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

CLIMA LABORAL QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE ADECCO CONSULTING –2015

INSTRUCCIONES: El tratamiento de los datos que aquí figuren será confidencial y únicamente con fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona u organización ajena a la misma, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los siguientes enunciados. La participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le rogamos la máxima sinceridad.

Considere lo siguiente y marque con una “X”:

TA: Totalmente de acuerdo

A: De acuerdo

I: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D: En desacuerdo

TD: Totalmente en desacuerdo

| | TA | A | I | D | TD |
|--|----|---|---|---|----|
| Cada empleado se considera factor clave para el éxito de ADECCO CONSULTING. | | | | | |
| Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. | | | | | |
| Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | | | | | |
| Los Jefes expresan reconocimiento por los logros. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| La remuneración es atractiva en comparación con la de otras mineras. | | | | | |
| Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. | | | | | |
| Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. | | | | | |
| En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. | | | | | |
| Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. | | | | | |
| Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | | | | | |
| Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | | | | | |
| Se siente comprometido con el éxito DE ADECCO CONSULTING. | | | | | |
| Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | | | | | |
| Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo | | | | | |
| Considera que en ADECCO CONSULTING los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente | | | | | |
| Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno | | | | | |