

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POSTGRADO



**CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE HUÁNUCO – 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTION Y NEGOCIOS
MENCION: GESTION DE PROYECTOS**

AURELIANO BEKER CHAGUA LORENZO

HUÁNUCO - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POSTGRADO



**CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE HUÁNUCO – 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTION Y NEGOCIOS
MENCION: GESTION DE PROYECTOS**

AURELIANO BEKER CHAGUA LORENZO

HUÁNUCO - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A todos mis familiares, profesores, amigos y a la sociedad, sobre todo para quienes tienen la noción de seguir aportando a esta presente investigación.

AGRADECIMIENTO

Al personal de Gobierno Regional por participar en la recolección de información.

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Hermilio Valdizán, por haberme brindado sus conocimientos.

A mi asesor Mg. Giovanni VEGA MUCHA por los aportes y sugerencias.

A todos mis familiares, amigos que dieron el alcance y motivación para culminar la presente investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en determinar el nivel de asociación entre el clima laboral y nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Sede del Gobierno Regional Huánuco. La metodología de estudio que se utilizo es el método científico y como método específico el descriptivo, explicativo y transversal. Se trabajó con una muestra de 125 trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Huánuco y 125 usuarios de los servicios que presta, los mismos que fueron sometidos a la aplicación de dos instrumentos: Cuestionario para estudiar el clima laboral de la entidad y cuestionario para estudiar el nivel de servicio que percibe el usuario. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables: el clima laboral está relacionado significativamente con el nivel de servicio en la Sede del Gobierno regional Huánuco. A demás a nivel de dimensión específica; las cuestiones económicas está relacionado significativamente con el nivel de servicio, las expectativas en el puesto de trabajo está relacionado significativamente con el nivel de servicio, el reconocimiento al trabajo está relacionado significativamente con el nivel de servicio, la dotación física del puesto del trabajo está relacionado significativamente con el nivel de servicio y relaciones en el trabajo está relacionado significativamente con el nivel de servicio. Los resultados obtenidos nos permiten corroborar la teoría expuesta, en cuanto a los factores que compone el nivel de servicio y el clima laboral, de la misma forma la relación encontrada entre ellas.

PALABRAS CLAVES:

Clima laboral, calidad de servicio.

SUMMARY

The present research work consists of determining the level of association between the working environment and the level of service provided to users at the Huánuco Regional Government Headquarters. The methodology of study that is used is the scientific method and as a specific method the descriptive, explanatory and transversal. A sample of 125 workers from the Headquarters of the Huánuco Regional Government and 125 users of the services provided, were submitted to the application of two instruments: Questionnaire to study the work environment of the entity and questionnaire to study the Level of service perceived by the user. The main conclusion was that there is a relationship between the two variables: the labor climate is significantly related to the level of service at the Huánuco Regional Government Headquarters. In addition to the specific dimension level; The economic issues is significantly related to the level of service, the expectations in the job is significantly related to the level of service, recognition to work is significantly related to the level of service, the physical position of the job is related Significantly with the level of service and relationships at work is significantly related to the level of service. The obtained results allow us to corroborate the exposed theory, in terms of the factors that make up the service level and the work climate, in the same way the relationship found between them.

Keywords: Labor Climate- Quality of service

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se fundamenta en la relevancia social que contiene el estudio de los trabajadores y su relación con el entorno social, considerando que son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. “De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro” (Emig Klein, L y Lazo Gumucio, Francisco. Clima organizacional). Un estudio sobre Satisfacción Académico Administrativo en estudiantes de Post Grado en la Universidad Mayor de San Marcos, llegando a la siguiente conclusión: La Maestría en Administración de la UNMSM goza de un nivel de satisfacción de sus alumnos que se puede calificar de bueno en líneas generales (Atalaya 1995).

Se considera que esta investigación es importante porque el Gobierno Regional Huánuco es una institución emblemática que gestiona el desarrollo regional, donde la relación entre el clima laboral y el nivel de servicio necesita estudiarse, por cuanto sus operaciones son financiados con recursos del estado, y observando un desempeño negativo o poco avance en la ejecución presupuestal según reportes de la Dirección General de Presupuesto Público publicadas permanentemente en su portal de transparencia económica, la misma que los especialistas concluyen que la falta de capacidad de gestión obstaculiza el gasto de recursos. Así, a pesar de la importancia que reviste el conocer los niveles de satisfacción laboral y los niveles de servicio que se

brindan en las instituciones públicas, esta actividad no se lleva a cabo como una práctica periódica y permanente, ni menos es parte de una política institucional. No se conoce, de manera formal, los niveles de satisfacción del trabajador, ni menos su desempeño cuantificado por el usuario, en sus 25 años de existencia. Motivo por el cual esta investigación tiene como objetivo fundamental determinar el nivel de asociación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Sede del Gobierno Regional Huánuco.

Al realizar esta investigación, se confía en que se puede hacer una contribución valiosa desde el ámbito académico que es la universidad, habida cuenta de que el estado de la investigación sobre clima laboral y nivel de servicio en la región es incipiente y se contribuye al creciente dialogo de saberes.

Los resultados evidencian que en la sede del Gobierno regional Huánuco, el clima laboral está relacionado significativamente con el nivel de servicio. Asimismo los factores que componen el clima laboral se relacionan significativamente con el nivel de servicio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
SUMMARY	vii
INTRODUCCIÓN	viii
ÍNDICE	x
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Objetivo	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivo específico	17
1.4 Hipótesis	18
1.4.1 Hipótesis general	18
1.4.2 Hipótesis específicos	18
1.5 Sistema de variables	18
1.5.1 Variable 1	18
1.5.2 Variable 2	18
1.5.3 Operacionalización de variables	19
1.6 Justificación e importancia	19
1.7 Viabilidad	20
1.8 Limitaciones	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes	22
2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Clima laboral	25
2.2.2 Nivel de servicio	38
2.3 Definiciones conceptuales	42
2.4 Bases epistémicos	44
2.4.1 Globalización	34
2.4.2 Economía	45
2.4.3 Responsabilidad social	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de investigación	50
3.2 Diseño y esquema de investigación	50
3.3 Población y muestra	51

3.3.1 Población	51
3.3.2 Muestra	51
3.4 Instrumentos de recolección de datos	53
3.4.1 Descripción del cuestionario	53
3.5 Técnicas de recolección de datos	54
3.5.1 Técnicas para la colecta de datos	54
3.5.2 Técnicas para el procesamiento de datos	54
3.5.3 Técnicas para el análisis e interpretación de datos	54
CAPÍTULO IV	
RESULTADO	
4.1 Descripción de variable clima laboral	56
4.2 Descripción de variable nivel de servicio	67
4.3 Prueba de hipótesis	78
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1 Contrastación de los resultados de trabajo de campo con los referentes bibliográficos	83
5.2 Contrastación de hipótesis general en base a la prueba de hipótesis	85
5.3 Aporte científico	85
CONCLUSIONES	86
SUGERENCIAS	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	90
Anexo 1: Instrumentos para la recopilación de datos	
Anexo 2: Matriz de consistencia	
Anexo 3: Base de datos	

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Desde los años setenta en América Latina y en el mundo se ha impuesto la expresión nivel de servicio como un indicador de desempeño de las organizaciones. Los estudiosos de las relaciones humanas han hecho hincapié en la importancia del individuo como el recurso más importante dentro de la organización y han puesto el acento en las relaciones interpersonales, las comunicaciones y el don de mando como manera de mejorar la calidad de los productos y servicios. De esta interrelación derivan, inevitablemente preguntas como ¿Por qué algunos empleados trabajan están más satisfechos que otros con el trabajo que están realizando? ¿Cómo es que esta situación repercute en la performance de la institución y su posicionamiento? En este simple correlato advertimos dependencia entre clima laboral y nivel de servicio.

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea

satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación organización – trabajador – conformidad del usuario, conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

En Huánuco, como en otros departamentos del Perú, la sede del Gobierno Regional como parte del aparato estatal y encargada de gestionar el desarrollo, es una institución emblemática donde la relación aludida necesita estudiarse por cuanto sus operaciones son financiadas con recursos del estado, sus trabajadores se hacen llamar servidores públicos y el desarrollo o bienestar de la población es un imperativo como objetivo y meta final. En organizaciones como la aludida, el fenómeno denominado burocracia es inminente, en ella algunos directivos creen que es una estricta división del trabajo, el apego a reglas y reglamentos formales, la aplicación impersonal de reglas y controles que limitan la creatividad y flexibilidad del individuo para responder a los cambios dinámicos y complejos que se dan en el mercado laboral; y que en casos extremos crea un status quo que coloca al usuario de la institución en una posición de desventaja ante la sobredimensionada posición del directivo o servidor público. Por supuesto que esta apreciación es casi general y empírica pero corroborable a partir de investigaciones como la que se va a plantear.

Otro aspecto del perfil negativo en el desempeño de organizaciones como el Gobierno Regional Huánuco, es el asociado con la ejecución del presupuesto, la aparente limitada capacidad de las organizaciones públicas para utilizar los recursos programados, según reportes de la propia Dirección

General de Presupuesto Público. La “falta de capacidad de gasto” se debe principalmente a inconvenientes generados en el desarrollo de los procesos administrativos asociados a las acciones de los pliegos de los Gobiernos Regionales. En el último reporte regional efectuado por el Gobierno Regional Huánuco (21 de agosto 2015) se ha indicado que éste ocupa el 6° lugar en capacidad de inversión, habiendo invertido hasta julio 2015 algo más del 40% de su presupuesto. Acaso de esto se puede deducir también la legítima preocupación en los factores internos del trabajo y su influencia en la satisfacción del trabajador. Las razones que podrían explicar son diversas y las principales que se pueden mencionar son la interacción con las autoridades, el estímulo económico, la identificación, la cooperación y la identificación.

Se sabe que los trabajadores administrativos de la sede central de Gobierno Regional Huánuco cuentan con prestaciones y prerrogativas diferentes a los que ofrecen las organizaciones privadas, tales como condiciones de equipamiento, infraestructura, horarios de trabajo, periodo vacacional de quince y treinta días por año; licencias con goce y sin goce por periodos que van de un mes hasta un año; pago de estímulos fijos que no están afectos a descuentos de ley, escolaridad y aguinaldo por fiestas patrias y navidad, entre otras, todas en comparación con las del sector privado en lógica ventaja o desventaja relativa. Con este estudio se pretende conocer si estas prerrogativas aludidas son suficientes para que los trabajadores del Gobierno Regional Huánuco se sientan satisfechos con el puesto de trabajo que ostentan, las actividades que realizan y cómo los usuarios valoran este desempeño.

Tres aspectos que ponen en relieve el tema planteado, es que el total de trabajadores o servidores en el Gobierno Regional Huánuco a julio 2015, es 443, distribuidos en las siguientes clasificaciones funcionales: funcionarios = 37; consejeros = 14; trabajadores nombrados = 92; trabajadores nombrados destacados = 3; trabajadores nombrados con plazas reservadas = 7; CAS (DL 1057) = 185; trabajadores con cargo a proyectos = 72; practicantes = 33 y que el costo económico al estado es aproximadamente S/. 1'103,250.00 mensuales, cifra nada despreciable como para que el nivel de servicio brindado sea el aparente y además pasible de ser evaluado y por qué no juzgado, por cuanto se trata de un servicio público. El tercero se refiere a mayo 2014, cuando pobladores de Lauricocha realizaron un paro que repercutió en los niveles de atención del Gobierno Regional de Huánuco, obligándolo a laborar a puertas cerradas con el consiguiente malestar para otros usuarios; y no tan apartado de este escenario son las constantes molestias de usuarios que al acudir a la institución por algún servicio o información oficial, consideran que el tiempo invertido en ello es demasiado.

Así, a pesar de la importancia que reviste el conocer los niveles de satisfacción laboral y los niveles de servicio que se brindan en las instituciones públicas, esta actividad no se lleva a cabo como una práctica periódica y permanente, ni menos es parte de una política institucional. No se conoce, de manera formal, los niveles de satisfacción del trabajador, ni menos su desempeño cuantificado por el usuario, en sus 25 años de existencia, motivo por el cual esta investigación tiene como objetivo conocer si son suficientes las condiciones actuales para que sus colaboradores se

sientan satisfechos en sus trabajo y consecuentemente la forma en que esta situación repercute en la atención al público.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de asociación entre el clima laboral y el nivel de servicio en la sede del Gobierno Regional Huánuco?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cómo es el nivel de asociación entre cuestiones económicas y el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?
2. ¿Cómo es el nivel de asociación entre expectativas en el puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?
3. ¿Cómo es el nivel de asociación entre reconocimiento al trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?
4. ¿Cómo es el nivel de asociación entre dotación física del puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?
5. ¿Cómo es el nivel de asociación entre relaciones en el trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de asociación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar si las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
2. Evaluar si las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
3. Evaluar si el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
4. Evaluar si la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
5. Evaluar si las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

14.1 HIPÓTESIS GENERAL

El clima laboral tiene una alta asociación con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
2. Las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
3. El reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
4. La dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.
5. Las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

1.5 SISTEMA DE VARIABLES

1.5.1 VARIABLE 1

Clima laboral

1.5.2 VARIABLE 2

Nivel de servicio

1.5.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables	Indicadores	Sub indicadores
$X = V_i$ Clima laboral	X_1 : Económico X_2 : Expectativa X_3 : Reconocimiento X_4 : Dotación Física X_5 : Relaciones	X_{11} : Nivel de remuneración X_{12} : Remuneración adicional X_{21} : Conformidad del puesto con el perfil X_{22} : Conformidad con actividades del puesto X_{23} : Promoción en el trabajo X_{31} : Existencia de sistema de incentivos X_{32} : Cumplimiento del sistema de incentivos X_{41} : Condiciones del ambiente X_{42} : Equipamiento en mobiliario X_{43} : Equipamiento informático X_{51} : Relación con el jefe X_{52} : Relación con compañeros
$Y = V_d$ Nivel de servicio	Y_1 : Tiempo Y_2 : Servicio Y_3 : Trato Y_4 : Zona de contacto	Y_{11} : Tiempo de espera Y_{12} : Veces del trámite Y_{21} : Calificación Y_{22} : Complemento Y_{31} : Amabilidad y cordialidad Y_{41} : Calificación

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación práctica: El trabajo se desarrollará en campo real de actividades con alta interacción de personas, donde existen determinantes que condicionan desempeño y nivel de servicio.

Valor teórico: Si bien puede inferirse a priori que las instituciones públicas actúan pensando en el bien común o la satisfacción de sus usuarios, sin embargo hasta hoy no se ha investigado ni menos sistematizado en el medio este asunto. Los resultados podrían generalizarse e incorporarse al conocimiento del contexto de otras instituciones públicas en esta parte del país.

Utilidad metodológica: Al enmarcarse el trabajo en el contexto de la investigación científica, los procedimientos y estrategias adoptados para llegar

a los objetivos podrán ser adoptados posteriormente como referentes de futuras investigaciones. Así, la importancia de la investigación radica en que se va a indagar en una institución que gestiona y administra los intereses del estado y el desarrollo de los pueblos; se va a llenar un vacío cognitivo focalizado, referido al clima laboral y nivel de servicio, cuyos resultados puede ayudar a perfilar y focalizar a instituciones e investigadores en temas relacionados.

1.7 VIABILIDAD

La investigación propuesta es posible dado que en experiencia del proponente e indagaciones sutiles, se ha determinado que existe predisposición de trabajadores para abordar este vigente tema, el de nivel de servicios y clima laboral. Este es el contexto en que se va a desarrollar la investigación, que avizora su viabilidad

1.8 LIMITACIONES

En esta etapa de la investigación se va a presumir de algunas restricciones que son posibles de enfrentar durante el desarrollo de la investigación. En principio, se consideran las reservas potenciales de algunos trabajadores para contestar de manera desinhibida el cuestionario, al considerar que las preguntas del cuestionario se vayan a tratar en forma personalizada o que simplemente resultados deficitarios para la institución, afecte de alguna manera el puesto laboral. La estructura de la encuesta está orientada a minimizar esta limitación, la misma que comienza desde un adecuado protocolo y capacitación de los colaboradores en el trabajo de campo.

Otra limitación dentro de las consideraciones de toda investigación es la que Plazas (2011) denomina el error de muestreo, el que sucede siempre que se estudie sólo una parte de la población; independiente de la cantidad de elementos estudiados, pocos o muchos, cuando se entrevista, se mira o se observa o se mide un subconjunto de la población y no la totalidad de la misma, se incurre en error de muestreo.

Delimitaciones

Local: El estudio se desarrolló en una institución tutelar en la estructura del estado, en el distrito de Amarilis, en la provincia de Huánuco, departamento de Huánuco.

Temporal: Se desarrolló el estudio entre setiembre y diciembre 2015.

Conceptual o temático: En torno a conceptos de *clima laboral* y *nivel de servicio* institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A NIVEL INTERNACIONAL

Gonzales (2001), en su libro “Satisfacción y Motivación en el trabajo” realiza un estudio sobre el trabajo diario en España, el grado de satisfacción y motivación que pueda experimentar cada uno de los que se dedican a la producción diaria. Busca potenciar y enriquecer la vida en el trabajo. Así mismo encontrar una relación consistente entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida.

A NIVEL NACIONAL

Atalaya (1995), realiza un estudio sobre Satisfacción Académico Administrativo en estudiantes de Post Grado en la Universidad Mayor de San Marcos, llegando a la siguiente conclusión: La Maestría en Administración de la UNMSM goza de un nivel de satisfacción de sus alumnos que se puede

calificar de bueno en líneas generales, Añade, en las recomendaciones posteriores se sugiere algunas acciones para mejorar el nivel de satisfacción obtenido.

Del Castillo y Yamada (2008) en Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral refieren que diversas investigaciones han sido realizadas en el afán de identificar cuáles son aquellas capacidades que hoy en día contribuyen mejor al logro de la competitividad de las empresas, es decir, aquellas que son consideradas “las mejores prácticas” en empresas de éxito sostenido. En esta línea, presentan el siguiente listado aludiendo a Ulrich y Smallwood :

Talento – saber atraer, motivar y retener al talento.

Rapidez – saber ejecutar cambios en forma oportuna.

Mentalidad compartida e identidad de marca – lograr que los colaboradores y los clientes tengan imágenes y experiencias positivas y consistentes de la organización.

Responsabilización – saber obtener de los trabajadores altos desempeños al asumir sus responsabilidades.

Colaboración¹ – saber trabajar cruzando las fronteras organizacionales con el objetivo de lograr eficiencia y apalancamiento entre áreas y entre empresas.

Aprendizaje – saber generar y generalizar las ideas que han logrado impacto positivo en el área o empresa en donde hayan sido aplicadas.

Liderazgo – saber instaurar líderes por toda la organización.

Conexión con el cliente – saber construir relaciones duraderas y de confianza con clientes identificados que generan mayor valor para la compañía.

¹ Las expresiones en negrita y cursiva del listado están relacionados a clima laboral y relación con los clientes, tal como en el siguiente párrafo que se refiere un caso de clima laboral ponderado

Cohesión estratégica – articular y compartir el enfoque estratégico de la firma.

Innovación – desarrollar nuevos contenidos y procesos más efectivos en la oferta al cliente.

Eficiencia – saber gestionar los costos.

Los mismos autores dan cuenta que Backus es un modelo de organización que logra un promedio de *85% de satisfacción en su clima laboral* y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

A NIVEL LOCAL

Acosta (2011), como práctica pre profesional en la E. A. P. Ingeniería Industrial ha realizado un estudio de satisfacción del cliente interno (trabajadores) y del cliente externo en la Cooperativa San Francisco de la ciudad de Huánuco. Como parte operacional, sin perjuicio de los resultados, se destaca la aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción en las diversas jefaturas, y la percepción de satisfacción de los usuarios, llamados socios en el informe. Los resultados se semaforizan en una escala de 01 a 04, donde los resultados o promedios entre 1.0 y 2.5 inducen a mejorar las prácticas en la obtención del servicio; entre 2.5 y 3.0 induce a reforzar las prácticas y a partir de 3.0, se califica como aceptable.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. CLIMA LABORAL

Es conocido en el mundo académico, empresarial e institucional que la expresión ***clima laboral*** comprende todo un conjunto de condiciones, situaciones, circunstancias, entornos, medios, contextos, dotaciones, etc, donde tienen lugar las actividades inherentes a la creación de productos (bien o servicio) y que las teorías empresariales e institucionales, reconocen que consciente o inconscientemente éstos condicionan los rendimientos del trabajador y por lo tanto se traduce en la calidad del producto que ofrece la empresa o institución. Para el caso de bienes se refiere a grados de conformidad con el diseño o funcionabilidad en uso; mientras que para el caso de servicios que proveen muchas instituciones, se reflejan en una percepción de satisfacción con los requerimientos o lo que se espera de ellas, cuando acuden los usuarios.

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno²

Refiriéndose al clima laboral, Heller (2006) sostiene que los siguientes son aspectos a tener en cuenta: seguridad laboral, escalas de salarios, territorios o áreas de influencia, garantías de independencia, selección o promoción, poder en el ámbito del trabajo.

² Tomado de www.ajeasturias.com. Última visita, mayo 2015

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado. Lo anterior sostiene el Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa, en 2009

Aspecto económico del clima laboral

En cuanto a la compensación, el salario por capacidades se ha ido introduciendo paulatinamente en los sistemas de alto compromiso³, implantando en la empresa la norma de reciprocidad. Según este método, los

³ Enfoque alternativo de la dirección de personas para conseguir consistencia en las prácticas de recursos humanos

empleados no cobran tradicionalmente de acuerdo con el puesto, la antigüedad o los méritos individuales, sino según el número de tareas o habilidades que controlen. La evaluación, por su parte, no sólo tiene como objetivo el control (obtener información sobre el rendimiento para tomar decisiones en materia salarial, destinos, promociones, etc.), sino también el desarrollo; ayudar al empleado a mejorar su rendimiento. Bonache (2014)

McShane y Von Glinow (2010) refiriéndose a buenas prácticas en políticas retributivas, sostienen que se pueden aplicar muchas políticas de motivación a los empleados, pero los estudiosos del comportamiento humano saben que las personas satisfacen la mayoría de sus necesidades con dinero. No es de extrañar pues que el método de motivación más utilizado en nuestra sociedad sea el dinero.

Cada vez es más común ver en empresas principalmente sistemas de remuneración basados en una parte fija, para dar seguridad al empleado, pero complementados en gran medida por una remuneración variable y unos beneficios sociales adicionales.

Del Castillo y Yamada (2008) refiriendo a la política salarial, retribución económica o política de compensación de la empresa Nextel Perú (en relación al clima laboral y nivel de servicio)⁴, manifiestan que la empresa privilegia el pago sobre el mercado en los niveles jerárquicos más altos de la organización (a partir de niveles jefaturales) para evitar la rotación de personal clave a nivel gerencial. En los niveles siguientes se remunera en función al promedio del mercado, sin destacar necesariamente por ofrecer beneficios muy diferentes a los que ofrecen otras empresas en el mercado. No obstante lo anterior, un

⁴ Anotación del tesista

beneficio muy propio de la empresa es el acceso que se da a los 1,200 trabajadores a un aparato celular que se utiliza para su vida laboral y personal. Esta facilidad es complementada con la oferta de equipos a sus familiares cercanos con tarifas muy descontadas que, al extenderse al entorno próximo de la persona, le genera ahorros significativos.

Si bien el sistema de compensaciones salariales no es un factor especialmente diferenciador en el caso de Nextel Perú, sí lo es su *excelente clima laboral*. Esto se evidencia en el buen ánimo que se percibe en sus trabajadores al ir a trabajar, lo que resulta *clave en una actividad centrada en la oferta de un buen servicio al cliente*⁵

La teoría de segmentación sostiene que los salarios se determinan mediante reglas y procedimientos diferentes a los mecanismos de mercado... los salarios corresponden a los puestos de trabajo y no a los trabajadores como sostienen autores neoclásicos como Thurow, para quien los salarios están basados en las características de los puestos de trabajo y los trabajadores adquieren las habilidades necesarias informalmente a través del aprendizaje en el trabajo. El problema para los empleadores es elegir y entrenar a los trabajadores para generar la productividad deseada con la menor inversión en entrenamiento, afirma Espino (2001)

Bendezú (1999) en relación a la remuneración del empleado público y con trascendencia hasta la fecha, sostiene que aunque los sueldos y salarios resultan deficitarios, el Gobierno Central intenta superar la recesión económica para procurar una mayor remuneración, estabilidad ocupacional y mejores condiciones de servicio a los dependientes estatales, cuyos ingresos

⁵ Párrafo contundente en relación al planteamiento de este proyecto de tesis

pecuniarios resultan insuficientes para solventar con cierto desahogo la canasta familiar.

Sin duda, la abismal diferencia entre el escaso personal directivo y el excesivo contingente laboral subordinado imposibilita por ahora atender tan justas demandas de incrementos salariales y otras asignaciones dinerarias en favor de esta gran mayoría.

Expectativas que condicionan el clima laboral

Modificar el comportamiento de las personas es fundamental para cambiar la cultura de una organización y ello podría lograrse aplicando el término americano *Work - Out*⁶, *trabajo fuera del trabajo*, con la finalidad de romper rutinas orientado a crear atmósferas de confianza; delegar responsabilidades; eliminar trabajo, tiempo y costos perdidos; establecer una nueva cultura corporativa de colaboración e intercambio, Heller (2006) refiriendo los aportes de Jack Welch⁷. Este ejercicio extra laboral debe deberá estar a cargo de un directivo y su efecto esperado se da en la renovación de expectativas del trabajador.

El proceso de la gestión del rendimiento acabará siendo una pérdida de tiempo si los objetivos del empleado y las responsabilidades del puesto no están directamente vinculados a los objetivos y a la misión del departamento, unidad de trabajo y empresa. El motivo es que los trabajadores además de hacer las cosas bien han de hacer las cosas correctas.

¿Cómo alinear los objetivos del trabajador con los de la organización? Bacal (2010) nos indica que el mecanismo principal para conseguirlo es el proceso de

⁶ Ejercicios grupales para lograr competencias

⁷ Ícono corporativo que creó la compañía más valiosa del mundo: General Electric

planificación del rendimiento... determinar unos objetivos claros y distribuirlos entre las unidades de trabajo individuales de manera que cada una de ellas tenga un conjunto de objetivos que alcanzar. Estos objetivos de la unidad serán utilizados durante la fase de planificación del rendimiento para determinar los de cada empleado; es como un proceso en cascada y la razón de ello es que si cada empleado consigue sus objetivos, la unidad de trabajo conseguirá los suyos, lo cual ayudará a la organización a conseguir los suyos.

Héller (2006) en la biografía de Charles Handy⁸ menciona que éste último sostuvo que las teorías de la motivación revelarían el verdadero propósito de la vida y la razón del ser humano. La motivación fue útil para comprender cómo se comportaban muchos individuos teniendo en cuenta quiénes eran, pero ¿cómo se creó ese “quién”? Handy llegó a la conclusión de que no habría un factor único que sirviera como respuesta, había varios factores involucrados, entre los cuales se da cuenta de:

- El concepto del individuo acerca de sí mismo
- Su función en la organización
- El vínculo psicológico entre el individuo y los demás en la organización, y
- La propia percepción de la situación

Handy asevera que debemos llegar mucho más lejos para comprender las conductas y expectativas de las personas dentro de la organización y que observar las funciones de las personas dentro de la organización y la interacción entre ellas resulta ser un campo mucho más fértil.

⁸ Estudios del ámbito laboral

McShane y Von Glinow (2010) explican la satisfacción en el trabajo según la evaluación que una persona hace de su puesto de trabajo y del ambiente laboral. Hasta donde nos gusta o disgusta nuestro trabajo y el ambiente en el que lo desarrollamos tiene un efecto importante en nuestra manera de actuar, e identifican cuatro maneras en que los empleados responden a la insatisfacción:

- La salida, se refiere a buscar otro empleo o a trasladarse a otro departamento
- La voz, incluye cualquier intento de cambiar la situación insatisfactoria en lugar de escapar de ella.
- La fidelidad, se aplica a los empleados que esperan pacientemente a que las condiciones cambien
- El desinterés, se refiere a reducir el esfuerzo laboral, prestar menos atención a la calidad, aumentar el ausentismo y las llegadas tardes

Frente a lo anterior la dirección o los jefes deberán preocuparse entonces por saber qué tan conformes están los trabajadores con el puesto asignado, aun cuando hayan postulado y ganado el puesto; indagar si las actividades que desarrollan son las que explotan al máximo las capacidades del trabajador o le permiten extender sus capacidades; lo mismo que si por todo lo que realiza el trabajador tiene alguna esperanza o es posible de reconocimientos y por ello de una promoción al interior de la organización.

Reconocimientos a la fuerza laboral

Todos sabemos que la gente trabaja mejor cuando tiene a) tiene unos claros objetivos, b) cree que puede conseguir esos objetivos, y c) sabe qué recibirá cuando consiga esos objetivos. Hay además otros factores implicados en la motivación de los empleados, pero esos tres de por sí son muy importantes.

Bacal (2010)

Los incentivos son diferentes a las recompensas. Un incentivo se especifica con anterioridad; una recompensa se recibe después de hacer algo, sin especificarse con anterioridad. Para que un incentivo motive a un empleado, éste debe conocerlo con antelación. La especificación de incentivos debería formar parte del proceso de planificación del rendimiento. No cometer el error de suponer que los incentivos tienen que ser de gran valor. Sí, una bonificación económica puede mejorar la productividad, pero también pueden hacerlos otros incentivos de menor valor. Un curso de formación, una posible promoción, los pequeños incrementos salariales, o incluso una buena cena pueden ser incentivos muy válidos. De hecho, las bonificaciones salariales desmesuradas podrían llegar a tener un efecto negativo si no se implementan adecuadamente porque los empleados podrían competir entre sí por conseguir bonificaciones más elevadas.

Hay dos momentos críticos con respecto a los incentivos: su creación y la determinación de los criterios para recibirlos. La creación o determinación de los incentivos forma parte de la planificación del rendimiento; determinar si se han conseguido los objetivos forma parte de la evaluación de la productividad. Al planificar los incentivos, negocie con cada uno de los trabajadores, y sea cual sea el criterio que negocie, asegúrese de que el empleado podrá

alcanzarlo si trabaja duramente y rinde más de lo esperado. Si utiliza criterios que el empleado no puede conseguir, de poco servirán los incentivos; el salario paga el rendimiento normal y los incentivos son una recompensa por una mayor productividad.

No hay que premiar a las personas por el solo hecho de venir a trabajar. Otorgue incentivos excepcionales por un desempeño excepcional, y otorgue tantas recompensas psicológicas (celebraciones, felicitaciones, etc.) como reales (dinero y ascensos).

Bacal (2010) recomienda hacer que todos los empleados participen por igual en el proceso de gestión de la productividad, especialmente durante la planificación, las revisiones y resolución de problemas. Es esta manera estará aprovechando mejor la información disponible y además estará diciendo a los empleados que valora sus conocimientos e ideas. Esto es esencial si quiere que sus trabajadores se conviertan en participantes activos y entusiastas de la gestión del rendimiento. El compromiso también desarrolla el sentido de propiedad y de responsabilidad. Trate a sus empleados, especialmente a los más experimentados, como expertos en sus funciones hasta que demuestren lo contrario. Aunque no es necesario que se esté de acuerdo con todas sus ideas ni dispuesto a hacer algo con ellas, procurar no rechazar ninguna de antemano.

Todos necesitamos saber que la gente reconoce nuestro trabajo y nuestros éxitos, y los salarios no se lo hacen saber a los empleados. Si sus empleados sienten que sus contribuciones no son reconocidas, no harán nada para ayudarle. Las formas más prácticas no tienen por qué costar un céntimo; fíjese por ejemplo cuando un empleado hace un buen trabajo y dígaselo. No limite el

reconocimiento a un momento, lugar o situación. Puede hacerlo durante una comida, en una reunión del equipo o en las reuniones cara a cara. El reconocimiento no tiene límites, lo único importante es que sea sincero y preciso. Tres pilares del reconocimiento al empleado:

- Explique lo bueno
- Observe a los empleados haciendo cosas buenas
- Ofrezca pequeñas recompensas a modo de reconocimiento

Por ejemplo, es posible instituir premios al mejor equipo y, dentro de éste, reconocer a los miembros que más y mejor han contribuido al éxito del grupo. La dirección de personal está llena de dilemas y la tarea directiva consiste muy frecuentemente en conciliar objetivos y grupos contrapuestos. Bonache (2014)

Por lo anterior, en el estudio del clima laboral será de trascendencia no sólo establecer un sistema de incentivos, sino cuánto de esto se hace realidad.

Dotación física en el trabajo

Sin duda que la infraestructura y su equipamiento juegan un rol trascendente en la motivación del trabajador del sector público⁹ o del sector privado que deriva obviamente en la calidad del clima laboral. Siendo tan evidente esta premisa no se ha encontrado apreciaciones de tipo teórico que autor alguno haya sostenido ni para argumentarlo más ni para discutir su valía. Sin embargo el quehacer diario en el sector público está lleno de experiencias al respecto, reportes periodísticos locales y nacionales dan cuenta y con base en ello anotaciones al respecto.

⁹ Sobre éste se anota que en todos los casos son para ampliar la cobertura del servicio que brinda el servicio, o simplemente para mejorar el actual nivel de servicio.

La República, 30 de agosto 2015: “Inversión en equipamiento de la policía superará los S/. 2,000 millones”. De esta manera se habrá logrado cerrar más del 75% de la brecha vehicular de la institución policial... a esto se agrega la adquisición de 20 mil equipos antimotines, cinco helicópteros nuevos, 7,200 equipos de informática y 23 equipos para control de los insumos que van al narcotráfico”

La República, 29 de julio 2015: “Humala destaca inversión en la educación”. En los últimos años se ha invertido 11 mil 400 millones de soles en la construcción o sustitución de más de 3 mil escuelas a lo largo del Perú.

La República, 29 de julio 2015: “51 establecimientos de salud se construirán antes de acabar este gobierno”. El presupuesto anual en salud se incrementó en 75% en comparación del 2011 para implementar mejoras en los servicios, entre ellos la construcción y remodelación de 130 hospitales y el fortalecimiento del Plan Esperanza.

Por otra parte, la encuesta representativa realizada por el Instituto Integración en setiembre 2013 reporta como resultado que el tercer factor que afecta la calidad de la educación en el Perú es la falta de locales e infraestructura adecuada (dotación como componente del clima laboral) con 14% de respuestas; el primer lugar corresponde al bajo nivel de formación y preparación de profesores, con 53% y el segundo al bajo nivel de enseñanza con 21% de respuestas. En asociación a este dato la prensa local reporta que luego de la evaluación regional en instituciones educativas del departamento de Huánuco, los estudiantes obtuvieron bajos niveles en comprensión lectora y matemática: sólo el 15.64% en el nivel satisfactorio y en el nivel más bajo, el 43.30% para comprensión lectora; para esos mismos niveles en comprensión

matemática 4.67% y 65.64%¹⁰. Metafóricamente esto sería el resultado del trabajo en condiciones de déficit de dotación física.

Relaciones interpersonales del trabajador

Las buenas relaciones interpersonales entre trabajadores a nivel horizontal o departamental es el caldo de cultivo para un adecuado clima laboral, que supone deriva en un adecuado nivel de servicio al usuario, evita o minimiza conflictos¹¹ entre los miembros de la organización y ayuda a solucionar con prontitud los problemas¹² que hubieran. Es más, no debería existir diferencia en esta apreciación aun si se tratara de entidad pública o privada.

Casado y Prat (2010) manifiestan que para entender un conflicto hemos de contemplarlo en su contexto; no podemos aislarlo del marco general en que se producen las relaciones entre los miembros de su propio sistema, ni considerarlo solamente un fallo en la comunicación o una especie de perversión debida a las patologías de las personas implicadas. Es cierto que en ocasiones puede tener su origen en un problema de comunicación, o que a veces podemos encontrar personas especialmente conflictivas, pero no por ello podemos sacar conclusiones universales. Las relaciones humanas son un complejo proceso en el que al menos intervienen factores de cuatro tipos: sociales, culturales, emocionales y cognitivos.

¹⁰ Aquí una inferencia de cómo la dotación física en el trabajo podría estar en relación a la calidad o efectividad del servicio brindado (logros educativos en este caso)

¹¹ Las diferentes interpretaciones de la realidad son generadoras de discrepancias, de conflictos.

¹² El momento indica contratiempo, pero que los involucrados coinciden en que existe en sus causas, consecuencias y admiten que hay alguna forma de solución.

Refiriéndose al costo del conflicto, los autores aludidos, señalan que reconocer y gestionar los conflictos, especialmente los latentes o subalternos, es un factor clave para la gestión eficiente dentro de una organización. No obstante, observamos que son muchas las organizaciones que sufren de manera crónica cuadros de conflictos no resueltos, provocando costos elevados como disfunciones organizativas. Los conflictos no resueltos pueden llegar a tener consecuencias graves y diversas... pueden retrasar la producción implicando pérdidas reales o de oportunidad, dificultar la comunicación interna, provocar disfunciones en los equipos de trabajo como consecuencia de las peleas entre algunos de sus miembros. El escenario descrito, naturalmente afectará la calidad del servicio que podría brindar un servidor público¹³

Heller (2006) en la biografía de Charles Handy escribe que el buen funcionamiento de una organización depende de la efectividad de sus grupos, en forma interna, y en la interacción con otros grupos. Asegúrese, recomienda, de que todos ellos tengan buena comunicación y estén compuestos por miembros que permitan un buen equilibrio de las funciones. Enumera tres patrones básicos para las relaciones internas del grupo: en el primer, usted se comunica con la persona que se encuentra en el centro; en el segundo, con cada uno de los integrantes en secuencia; en el tercero, usted se relaciona con la persona que quiera en el momento en que lo necesita. Esta forma simbólica de describir corresponde en el fondo a las relaciones interpersonales en el trabajo¹⁴. De la misma manera Heller reporta que cuando se les preguntó a 2000 empleados qué era lo que más les importaba de sus trabajos, los

¹³ Anotación del tesista

¹⁴ Anotación del tesista

resultados mostraron claramente la gran importancia de ocho factores: 21% respondió que les importaba mucho hacer amigos y estar con ellos

2.2.2. NIVEL DE SERVICIO

La expresión nivel de servicio muchas veces se utiliza indistintamente como calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente, ninguna de ellas es de difícil comprensión, pues rápidamente se asocia con la conformidad o disconformidad manifiesta del usuario o cliente de un producto (bien o servicio). De la misma manera es parte de la literatura de la investigación de mercado o del marketing; distinguir sin embargo que una cosa es la satisfacción del empleado en el contexto de su trabajo y otra es la satisfacción del usuario, del cliente, que es lo que en la práctica le proporciona réditos a la empresa u organización.

En lo que sigue la expresión nivel de servicio se va a referir precisamente a los servicios, los servicios derivados de la atención del personal del Gobierno Regional Huánuco en la atención de requerimientos de información, trámites administrativos.

Servicios.

Los servicios son el resultado de la interacción de bienes físicos, incluso información, con la aptitud y actitud de las personas y se caracteriza porque para su obtención es necesaria la presencia del usuario, es decir existe una alta interacción con el cliente, por lo que su valoración o juicio de lo obtenido como resultado o producto es inmediata¹⁵ La particularidad de desear que se

¹⁵ Apuntes del curso Planeamiento y Control de Operaciones – FIIS UNHEVAL

nos provea en el menor tiempo es otro aspecto diferenciador en la provisión del servicio.

Colliers y Evans (2009) refieren que el diseño del sistema de suministro del servicio incluye cuatro aspectos:

- Ubicación y disposición de las instalaciones: un diseño excelente de la disposición de las instalaciones, flujo del proceso y encuentro del servicio, carece de sentido si el local está en mala ubicación. Una buena localización hace que se superen de manera parcial aspectos deficientes de otras decisiones
- Panorama del servicio: es toda evidencia física que un cliente podría usar para formarse una impresión. El panorama del servicio también proporciona el escenario para el comportamiento en el que tienen lugar los encuentros del servicio; tiene tres dimensiones como condiciones del ambiente, disposición y funcionalidad del espacio, señalamientos, símbolos y artefactos.
- Diseño de puestos y del proceso: consiste en desarrollar una secuencia eficiente de actividades para satisfacer los requerimientos de los clientes tanto internos como externos.
- Sistema de apoyo a la tecnología y los sistemas de apoyo informático: en realidad, hoy, muchas mejoras de los servicios establecidos son el resultado de la actualización de tecnología, y ayuda a asegurar la velocidad, exactitud, personalización y flexibilidad.
- Estructura organizacional: el desempeño de un sistema de suministro de servicios depende de cómo esté organizado el trabajo.

El tiempo en la provisión del servicio.

El contacto con el cliente se mide según el porcentaje de tiempo que debe permanecer el cliente en relación con el tiempo total que se requiere para brindarle el servicio, así, existen sistemas de alto contacto y sistemas de bajo contacto. Colliers y Evans (2009)

En la provisión del servicio, por ejemplo en la atención en ventanilla de algún banco en el sistema financiero, cuando esperamos la carta o que nos tomen el pedido en un restaurante, para atenderse en un servicio médico, en una peluquería, para pagar en una tienda por departamentos; cuando un poblador acude a alguna institución pública, en busca de algo que podría ser información primaria o secundaria, la confirmación de un evento por parte de un empleado incluso de un funcionario, a realizar algún trámite o cualquier otra cosa de interés para el usuario, nuestra valoración comienza por el tiempo que tardamos en ser atendidos o hasta que en reiteradas visitas obtenemos lo que buscamos. Así, el factor tiempo en la percepción del nivel de servicio, es evidente.

Conformidad con el servicio

Barquero, Rodríguez y Huertas (2007) indican que parece claro que los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente. Muchos de nuestros clientes no verán nunca al Director, ni al Jefe ni a otros personajes importantes de nuestra empresa (institución). Si queremos que la atención funcione debemos comenzar por nuestros empleados de al frente; si

apoyamos a éstos, los clientes lo notarán y estarán más satisfechos, lo que realimentará positivamente a la empresa (institución).

La conformidad con los servicios que recibimos es el resultado de la valoración cualitativa o cuantitativa que hace el usuario por algo que recibe como contraparte de su derecho, ya por haber pagado un monto económico o porque le asiste el derecho de acceder a un bien o servicio público. Por ejemplo de la página web¹⁶ de la empresa local IP MERCADO se ha obtenido el siguiente dato: en agosto del 2015 y en línea con trabajos anteriores, la población califica dos servicios municipales, habiendo obtenido que en escala vigesimal el servicio de recojo de basura y el servicio de serenazgo en Huánuco obtienen 10.8 y 9.1 respectivamente. En diciembre 2014 estos mismos servicios obtuvieron 7.9 y 6.2 respectivamente. De los archivos de la misma empresa y en relación con esta investigación: en el 2012 los resultados de la evaluación del nivel de servicio en la Municipalidad del Distrito de Pillco Marca arroja resultados en términos cualitativos como muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo; se evaluó el nivel de servicio en las oficinas de alcaldía, gerencia municipal, gerencia de tributación y recaudación, gerencia social y económica y la gerencia de catastro y planificación. Los aspectos evaluados fueron facilidades brindadas, presentación personal, ambiente de trabajo, amabilidad y cordialidad, tiempo de espera.

¹⁶ www.ip-mercado.com Último acceso 18 de agosto 2015

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

Satisfacción

Es el estado de un organismo en que los factores motivadores han llegado a la meta, o como una vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos y apetitos. Maslow¹⁷ señala que es un estado afectivo del organismo humano producido por la satisfacción de necesidades básicas y sociales, en el que los factores motivadores han llegado a la meta y la persona ha gratificado sus deseos. Así, cada vez que el individuo busca mantener su estado y renovarlo se produce satisfacción.

Satisfacción laboral

Se compone de actitudes hacia factores intrínsecos y extrínsecos del medio ambiente laboral y por lo tanto, se determina con los sentimientos, pensamientos y conductas del empleado en su trabajo.

Motivación

Centro productor de energía, que impulsa a la acción, trabajo, estudio y la realización plena del ser humano. La motivación para Maslow está relacionada a la necesidad, es decir, los seres humanos son motivados para actuar a fin de satisfacer una necesidad.

Motivación intrínseca

En una acción intrínsecamente motivada lo que interesa es la propia actividad, que es un fin en sí misma, no un medio para otras metas. Implica el deseo de entregarse a las actividades por la única razón del propio empeño en la tarea, "Las recompensas de la motivación intrínseca pueden ser los sentimientos de

¹⁷ El creador de la escala de necesidades

competencia y control, satisfacción personal, éxito en la tarea u orgullo por el trabajo propio"

Motivación extrínseca

Consiste en comprender una determinada tarea por razones externas. La tarea es un medio para lograr un fin: alabanzas, grado académico, etc. Los estudiantes están motivados extrínsecamente cuando al desenvolverse bien en su centro de estudio lo hacen para conseguir buenas notas, recibir la aprobación del maestro, complacer a sus padres, etc.

Autopercepción

La autopercepción es la imagen que se hace el individuo de él mismo cuando se trata de evaluar las propias fuerzas y autoestima. Nuestro comportamiento está determinado, en gran medida, por la idea que tenemos de nosotros mismos y del entorno, por lo tanto, desempeña un rol importante en el stress personal, así como en dominio de este último.

Centro de trabajo

Lugar físico que obedece a un diseño en concordancia con las actividades a realizar y los resultados que se espera obtener de ellas. Complementa el centro de trabajo la dotación física – logística para el mejor cumplimiento de los objetivos

2.4 BASES EPISTÉMICOS

2.4.1. Globalización

De la vasta información disponible sobre el tema se rescata que la globalización a la luz de los hechos es un proceso continuo, dinámico e irreversible que abarca aspectos como la cultura, los procesos de producción de bienes y servicios, el estilo de vida, la forma de hacer negocios, la moda, la educación, la política, la tecnología, el entretenimiento y diversión, la culinaria, todo basado en el poder de las comunicaciones, y que por encima de ello, desafía las leyes de los países en su forma de regular el **funcionamiento de empresas** y el **comportamiento económico de los individuos** a nivel internacional. Entonces, las familias, la sociedad en su conjunto, el Estado y las empresas deben aprender a vivir con este fenómeno.

Al ser una corriente que afecta la vida en los países, existen opiniones a favor y en contra. A favor están aquellos que apoyan el libre comercio y que proclaman que la prosperidad económica como de oportunidades, especialmente en los países en desarrollo, incrementara las libertades civiles y lleva inexorablemente a una asignación de recursos más eficientes. Las teorías económicas de la ventaja comparativa sugieren que el mercado libre produce tal distribución efectiva de recursos, para beneficio de todos los países que estén envueltos.

En general, esto conduce a reducción de precios, más empleos, incremento en la producción y de niveles de vida, especialmente para los que viven en países en desarrollo. Argumentos en contra son aquellos que consideran a la globalización un proceso muy inminente, que irrumpe las

barreras del proteccionismo y autonomía de los países, que inunda de productos y servicios a aquellas economías de bajo nivel, especialmente en América Latina y algunos de África y la India.

Sin embargo, aún a costa de los anti globalización, realmente son sólo opiniones, no se puede negar que mientras le sacan peros al proceso, las estadísticas de comercio internacional, de acceso a productos, y cambios para mejora en los niveles de vida mundial, la prosperidad de muchas empresas y la provisión de bienes nos dicen que es un proceso al que más temprano que tarde tendremos que reconocer sus beneficios. En este contexto, ninguna empresa, por más pequeña que sea dejará de estar involucrada, y por lo tanto aprovechar la oportunidad para mirar al interior de sus procesos, volverse eficiente y entrar en el mundo de la competitividad internacional, que es otro escenario derivado de la globalización.

2.4.2. Economía

La economía se encarga de estudiar tanto cuestiones simples y cotidianas que sólo afectan a una persona o si acaso a un reducido grupo, como problemas verdaderamente grandes que impactan en el bienestar de los pueblos; existe una convivencia entre el Estado y el mercado en la economía. La creación de instituciones tiene el propósito de lograr medios eficaces que promuevan el orden y el cumplimiento de la legalidad en la sociedad... existe una tensión dinámica que se genera a partir de la interacción entre los intereses del Estado (es decir, los generales) y los intereses particulares, tanto entre la sociedad y los individuos como entre los Estados y los mercados, entre la política y la

economía, entre la riqueza y el poder, y entre el poder y la política. El Estado hace uso del poder político para decidir quiénes pueden obtener qué y cómo en una sociedad; el qué se refiere a los recursos económicos pero también a los derechos y obligaciones, y el cómo se refiere a los aspectos jurídicos que dan certidumbre a los actos y al cumplimiento de los contratos. Por tanto, la definición del papel del Estado en la economía y su participación en el ámbito económico y social están determinados por la forma en que las estructuras de poder han definido la división del trabajo. Berumen (2012).

A partir de lo anterior, es necesario estudiar la tensión dinámica que se genera de la interacción entre:

- Los intereses públicos y los intereses particulares
- La sociedad y los individuos con sus requerimientos
- La política y la economía
- La riqueza y el poder
- El poder y la política

También, en analogía con los tipos de mercado que reconoce la economía para explicar la oferta de productos (servicios que proveen las instituciones del Estado) y la demanda por esos servicios de parte de la población y otras instituciones de menor rango en la estructura del Estado, se acepta que la oferta de dichos servicios se da en mercados más cerca al monopolio, entre éste y el oligopolio

Número de oferentes de servicios gubernamentales: Información, trámites...



Según las definiciones que se manejan, las instituciones públicas estarían hacia el sentido de la flecha, lo que les daría, según la teoría, poder en su interrelación con los individuos y la sociedad en conjunto; esa suerte de poder y unicidad en circunstancias pueden hacerlas sentir poderosos y limitar su calidad de servicio y atención ante los requerimientos, consciente o inconscientemente.

2.4.3. Responsabilidad social

Para que una empresa evidencie que lleva a cabo la responsabilidad social es necesario cinco puntos muy concretos: buenas políticas de personal, con salarios dignos, posibilidades de progreso o cero discriminación de género (muy alta en la región); además del equilibrio familia-empresa. En segundo lugar se debe hacer juego limpio con el consumidor, con productos de calidad y a buen precio¹⁸; proteger el medio ambiente y ser un actor importante contra la contaminación; ser transparente, no falsear balances, tener un buen gobierno corporativo; y por último una empresa con responsabilidad social se compromete con grandes causas de interés público. Las empresas privadas pueden ser aliados de la política y aportar sus capacidades; la alianza debe ser

¹⁸ Valoración en su obtención cuando se trata de servicios que proveen las instituciones del Estado

entre políticas públicas, empresas socialmente responsables y sociedad civil, es lo que se llama “triángulo virtuoso”¹⁹

Según estudios a nivel mundial, la práctica de responsabilidad social por parte de la empresa, que lo hacen verdaderamente en serio, lograrán en el futuro ser más competitivas, la gente trabajará con más compromiso y será más productiva. Tienen más sostenibilidad en el mediano y largo plazo. A las empresas que no tengan ninguna preocupación por el prójimo o la comunidad, les va a ir aún peor, sostiene también Kliksberg.

A partir de los cinco puntos indicados, se ha definido a la responsabilidad social empresarial como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible. La RS ayudará a la empresa a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de nuestro país, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno.

Ahora, cuando vemos a tanta empresa local y de otros ámbitos tener éxito, no podemos asegurar que éstas realmente practica la responsabilidad social, sino que ese éxito se puede explicar porque éstas llevan a cabo sus operaciones de producción, de creación de servicios o sus procesos comerciales, con profesionalismo, desarrollan eficaces campañas de marketing; inclusive existen algunas que con artimañas en la venta han logrado dicho nivel (prefieren ganancia de corto plazo sin advertir que juegan con sus

¹⁹ Parte de la entrevista hecha a Bernardo Kliksberg, el padre mundial de la Gerencia Social, aparecida en el diario La República el 20 de noviembre de 2011.

sostenibilidad en el tiempo). Arellano (2008) indica que académicamente la creación de la Sociedad Peruana de Marketing reafirma la existencia de una especialidad administrativa. Socialmente remarca la importancia del intercambio como factor social, pues con el marketing los productos dejan de ser elementos fabriles y se convierten en satisfactores de necesidades, haciéndoles útiles y adquiriendo un valor de mercado

CAPÍTULO III

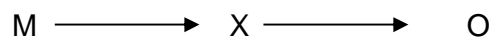
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se orienta al tipo de investigación no experimental en su variante descriptivo causal, porque permitirá describir y medir las variables para establecer causas del nivel de satisfacción y los efectos del funcionamiento interno, porque se analizaran las características y fenómenos tal como se presentan en la investigación.

3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara un diseño no experimental tipo transeccional. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocada intencionalmente; y transeccional o transversal porque se recogerá datos en un solo momento con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado Hernández, Fernández y Baptista, (2006).



Donde:

M = muestra de estudio

X = recolección de datos

O = Observación de los resultado

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.3.1 Población

La población en estudio, para el clima laboral asciende a 443 trabajadores según lo indicado en la formulación del problema:

Tabla 1: Población

Funcionarios	37
Consejeros	14
Trabajadores nombrados (TN)	92
TN destacados	03
TN con plaza reservada	07
Trabajadores régimen CAS	185
Trabajadores en proyectos	72
Practicantes	33
Total trabajadores	443

3.3.2 Muestra

La muestra para el clima laboral se obtiene de la conocida fórmula de proporciones, a partir de la cual se puede estratificar por tipo de trabajador.

$$N = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * P * Q}{Z_{\alpha/2}^2 * P * Q + e^2 (N - 1)}$$

Donde:

N = población en estudio

Z = valor normalizado en función al nivel de confianza. Z = 1.645 corresponde a un nivel de confianza del 90%

P = proporción de la población que se estima tiene las características para el estudio

Q = complemento de P

E = precisión o error máximo permitido

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.8)(0.2) * 443}{(1.645)^2 (0.8)(0.2) + (0.05)^2 (443 - 1)} = 124.75 \cong 125$$

Las cuotas en la población serán:

Tabla 2: Muestra

Funcionarios	12
Consejeros	05
Trabajadores nombrados (TN)	26
TN destacados	*
TN con plaza reservada	*
Trabajadores régimen CAS	52
Trabajadores en proyectos	20
Practicantes	10
Total trabajadores	125

(*) Trabajadores sin participación directa en Gobierno Regional Huánuco

La muestra para evaluar el nivel de servicio de los usuarios se plantea por cada trabajador un usuario, asumiéndose un procedimiento de recolección sistematizado en las siguientes condiciones:

- Periodo de campo: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes
- Frecuencia de abordaje a usuarios: a la salida de cada instancia, uno por cada trabajador que se ha evaluado.
- Encuestadores: 01
- Turnos: mañana y tarde
- Encuestas *proyectadas* = 125

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.4.1 Descripción del cuestionario

Los instrumentos que se utilizaron, para la recolección de datos, son dos cuestionarios diseñados en relación a los indicadores considerados. Uno de ellos para estudiar el clima laboral y el otro para estudiar el nivel de servicio.

El cuestionario para evaluar el clima laboral se estructuró acorde a los indicadores, teniendo como preguntas orientadas a los sub indicadores:

Parte 1: Cuestiones económicas

Parte 2: Expectativas en el puesto de trabajo

Parte 3: Reconocimiento al trabajador

Parte 4: Dotación física del puesto de trabajo

Parte 5: Relaciones en el trabajo

El cuestionario para evaluar el nivel de servicio se estructuró de acuerdo a los indicadores, y se tuvo las preguntas orientadas a los sub indicadores:

Parte 1: Tiempo

Parte 2: Servicio

Parte 3: Trato

Parte 4: Zona de contacto

Los sub indicadores describen al indicador y éstos a su vez a la variable. Las preguntas presentan opciones en escala Likert, donde la valoración cualitativa tiene su equivalente cuantitativo entre 01 y 05 desde la posición negativa hasta la posición positiva.

3.5 TÉCNICAS DE RECOJO DE DATOS.

3.5.1 Técnicas para la colecta de datos

Para la recolección de los datos se utilizó la Técnica de la Encuesta. Esta técnica se aplicó para la recolección de datos en la muestra de los empleados como del público usuario.

3.5.2. Técnicas para el procesamiento de datos

a) La Revisión de Consistencia de la Información: Este paso consistió básicamente en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de campo, con el propósito de ajustar los datos primarios.

b) Clasificación de la Información: Se llevó a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables.

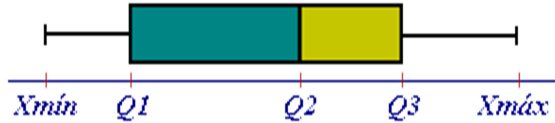
c) La Codificación y Tabulación: La codificación es la etapa en la que se formó un cuerpo o grupo de símbolos de tal manera que los datos fueron tabulados, generalmente se efectúa con números o letras. También se utilizó la tabulación mecánica, aplicando el programa Excel y SPSS.

3.5.3 Técnicas para el análisis e interpretación de datos

a) Estadística Descriptiva

Se tabularon los datos en tablas de frecuencia y se presentan en gráficos de barras, que permite la descripción cualitativa con la aplicación de la frecuencia porcentual.

Se aplicó la gráfica de cajas para ver la diferencia de calidad de servicio entre los encuestados. La gráfica describe:



Donde:

X_{\min} = menor puntaje

X_{\max} = mayor puntaje

$Q1$ = Cuartil 1

$Q2$ = Cuartil 2 = mediana

$Q3$ = Cuartil 3

b) Estadística Inferencial

Se aplicó la prueba de hipótesis con el estadístico r de Pearson, y la valoración de R^2 , tomando como criterio el valor de p para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

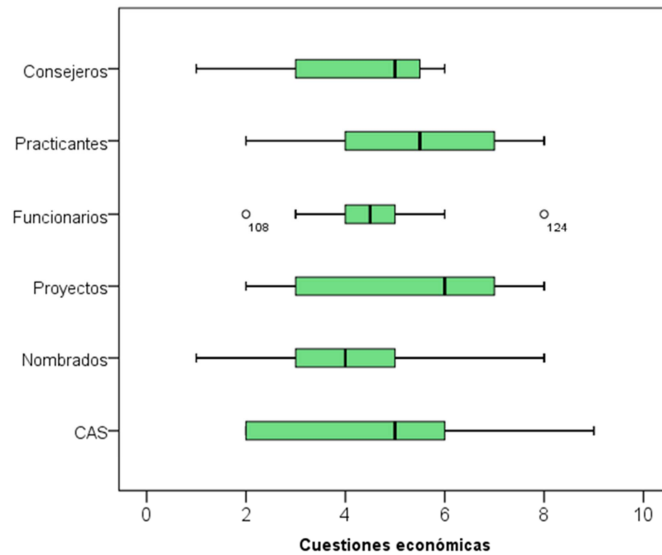
RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

Tabla 3: Resultados de la dimensión cuestiones económicas

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Cuestiones económicas	CAS	4.57	2.08	Promedio
	Nombrados	4.23	1.73	Promedio
	Proyectos	5.29	2.03	Promedio
	Funcionarios	4.58	1.51	Promedio
	Practicantes	5.30	1.83	Promedio
	Consejeros	4.00	2.65	Promedio

Gráfico 1: Resultados de la dimensión cuestiones económicas

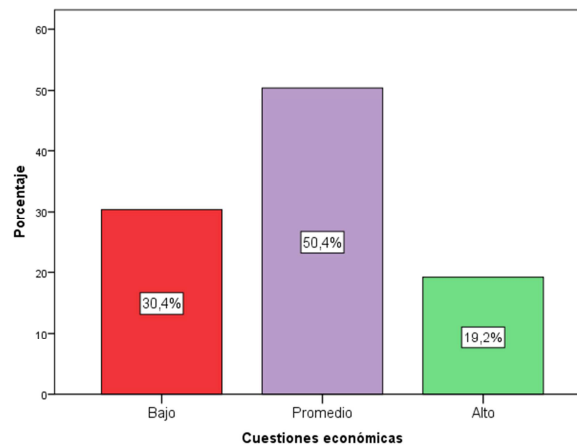


Observamos en el gráfico 1, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que las cuestiones económicas es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 3, se tiene un puntaje promedio en todos, lo que indica que ellos tienen una opinión dispersa en cuanto a considerar que las cuestiones económicas son buenas o no.

Tabla 4: Resultados de la dimensión Cuestiones económicas

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	38	30.4
Promedio	63	50.4
Alto	24	19.2
Total	125	100.0

Gráfico 2: Resultados de la dimensión cuestiones económicas

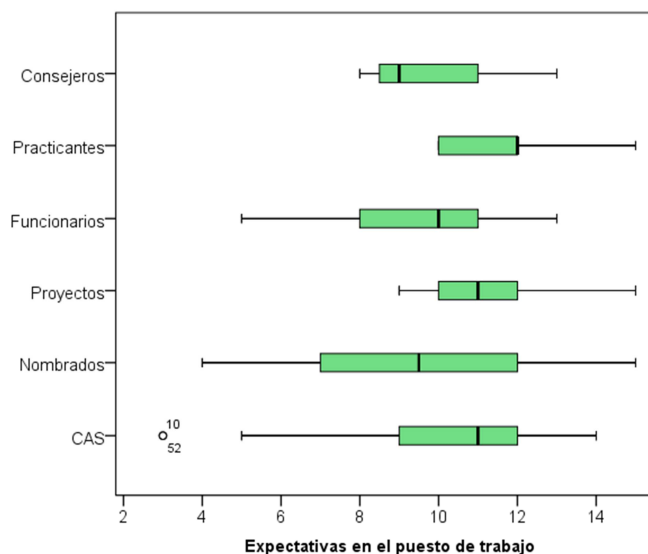


Podemos ver en la gráfica 2 que la dimensión cuestiones económicas, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 30,4%, promedio en 50,4% y 19,2% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión cuestiones económica es calificado como promedio por su mayor porcentaje.

Tabla 5: Resultados de la dimensión expectativas en el puesto de trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Expectativas en el puesto de trabajo	CAS	10.02	2.66	Promedio
	Nombrados	9.42	2.93	Promedio
	Proyectos	11.10	1.45	Alto
	Funcionarios	9.58	2.54	Promedio
	Practicantes	11.90	1.66	Alto
	Consejeros	10.00	2.65	Promedio

Gráfico 3: Resultados de la dimensión expectativas en el puesto de trabajo

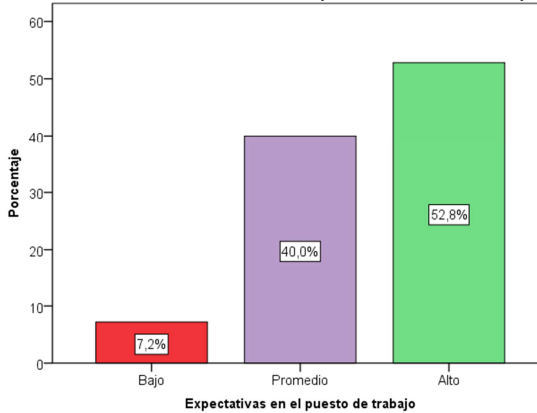


Observamos en el gráfico 3, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica mejor expectativa en el puesto de trabajo, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 5 se tiene un puntaje alto en practicantes (11,9) y en proyectos (11,10) en todas las demás es promedio, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel de expectativa en el puesto de trabajo.

Tabla 6: Resultados de la dimensión Expectativas en el puesto de trabajo

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	9	7.2
Promedio	50	40.0
Alto	66	52.8
Total	125	100.0

Gráfico 4: Resultados de la dimensión expectativas en el puesto de trabajo

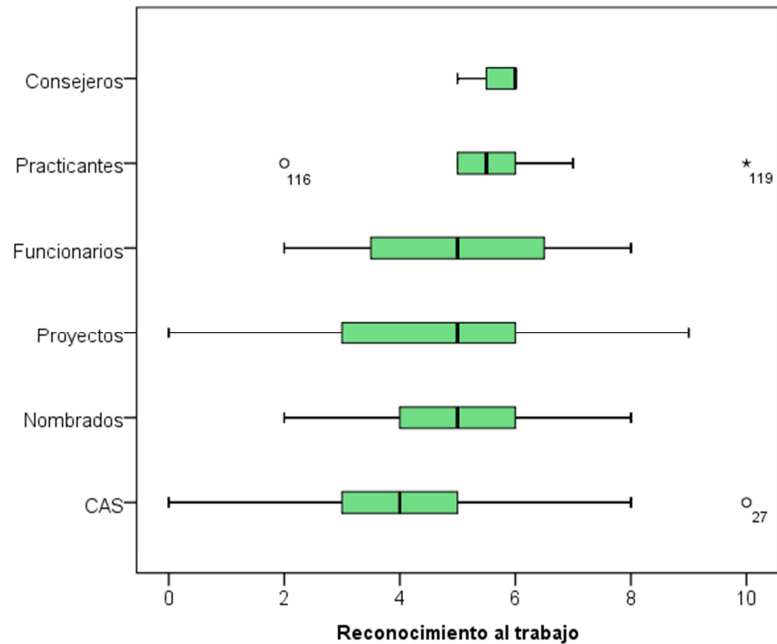


Podemos ver en la gráfica 4 que la dimensión expectativas en el puesto de trabajo, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 7,2%, promedio en 40,0% y 52,8% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión expectativas en el puesto de trabajo es calificado como alto por su mayor porcentaje.

Tabla 7: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Reconocimiento al trabajo	CAS	4.15	2.10	Promedio
	Nombrados	4.81	1.74	Promedio
	Proyectos	4.52	2.27	Promedio
	Funcionarios	5.08	1.98	Promedio
	Practicantes	5.70	2.00	Promedio
	Consejeros	5.67	0.58	Promedio

Gráfico 5: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

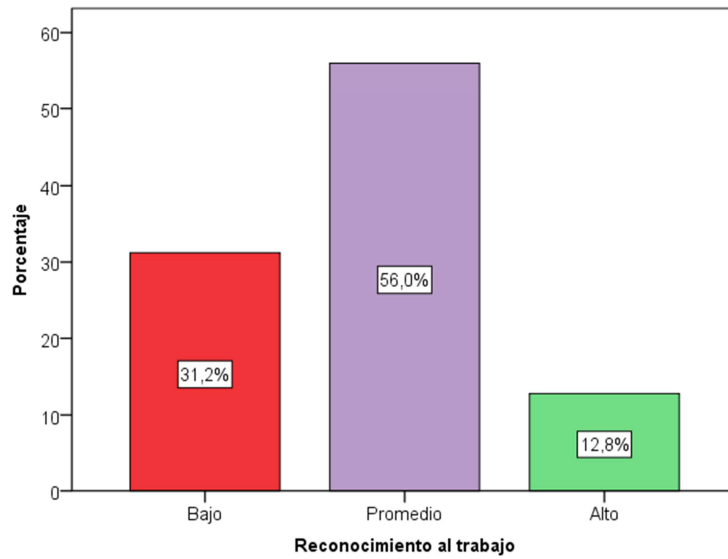


Observamos en el gráfico 5, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el reconocimiento al trabajo, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 7, se tiene un puntaje alto en practicantes (5,5), asimismo en las demás menos el de consejeros es alto, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel reconocimiento al trabajo. Se nota puntajes más dispersos en CAS y proyectos, lo que indica el reconocimiento al trabajo es muy diverso

Tabla 8: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	39	31.2
Promedio	70	56.0
Alto	16	12.8
Total	125	100.0

Gráfico 6: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

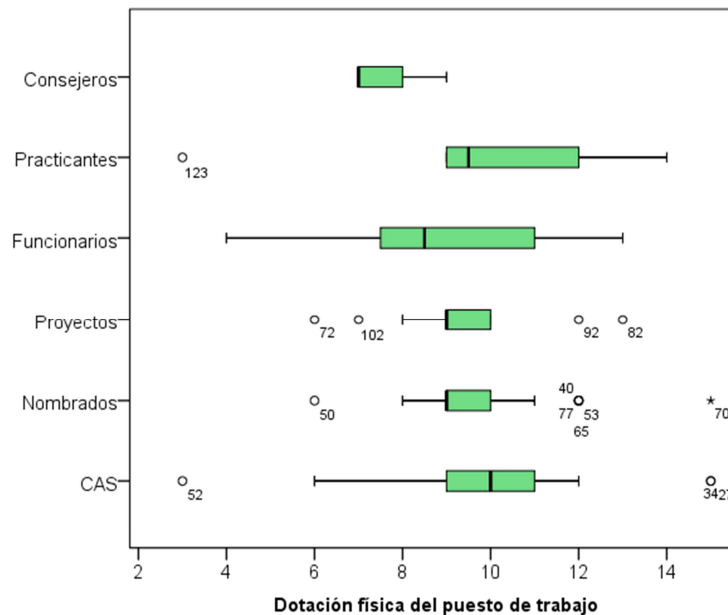


Podemos ver en la gráfica 6 que la dimensión reconocimiento al trabajo, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 31,2%, promedio en 56,0% y 12,8% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión reconocimiento al trabajo es calificada como promedio por su mayor porcentaje.

Tabla 9: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Dotación física del puesto de trabajo	CAS	9.83	1.99	Promedio
	Nombrados	9.65	1.81	Promedio
	Proyectos	9.24	1.51	Promedio
	Funcionarios	8.83	2.59	Promedio
	Practicantes	9.80	2.94	Promedio
	Consejeros	7.67	1.15	Promedio

Gráfico 7: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

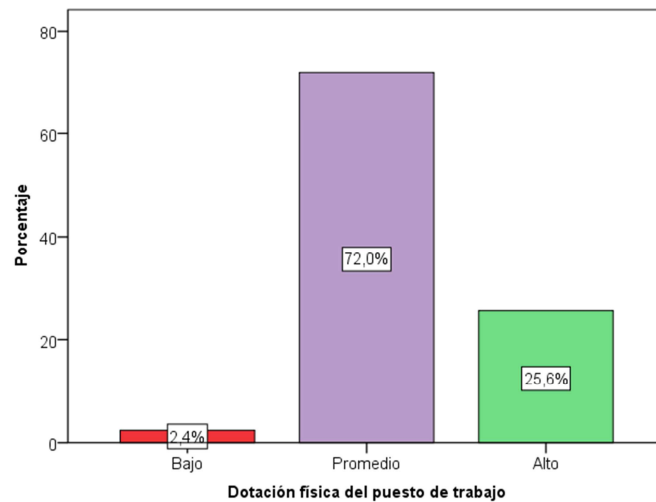


Observamos en el gráfico 7, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que la dotación física del puesto de trabajo es muy buena, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado en algunos como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 9, se tiene un puntaje promedio en CAS (9,83) y en practicantes (9,80), y en todas las demás es también es promedio, lo que indica que ellos tienen calificación promedio en dotación física del puesto de trabajo.

Tabla 10: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	3	2.4
Promedio	90	72.0
Alto	32	25.6
Total	125	100.0

Gráfico 8: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

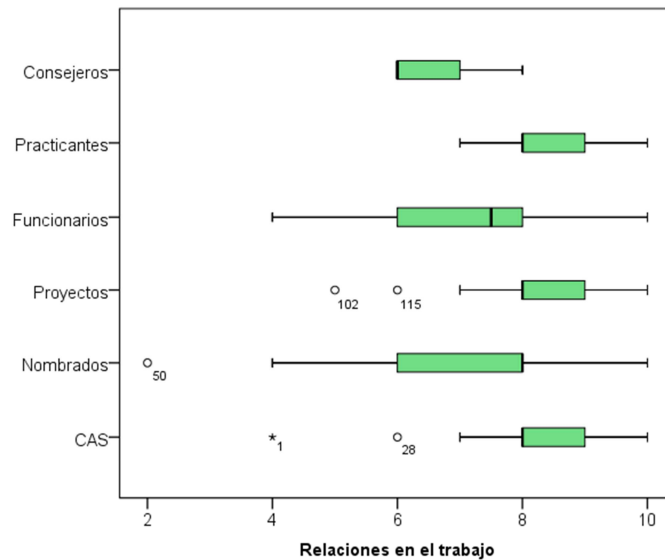


Podemos ver en la gráfica 8 que la dimensión dotación física del puesto de trabajo, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 2,4%, promedio en 72,0% y 25,6% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión dotación física del puesto de trabajo es calificado como promedio por su mayor porcentaje.

Tabla 11: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Relaciones en el trabajo	CAS	8.17	1.12	Alto
	Nombrados	7.27	1.73	Alto
	Proyectos	7.95	1.12	Alto
	Funcionarios	7.17	1.53	Alto
	Practicantes	8.40	0.84	Alto
	Consejeros	6.67	1.15	Promedio

Gráfico 9: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

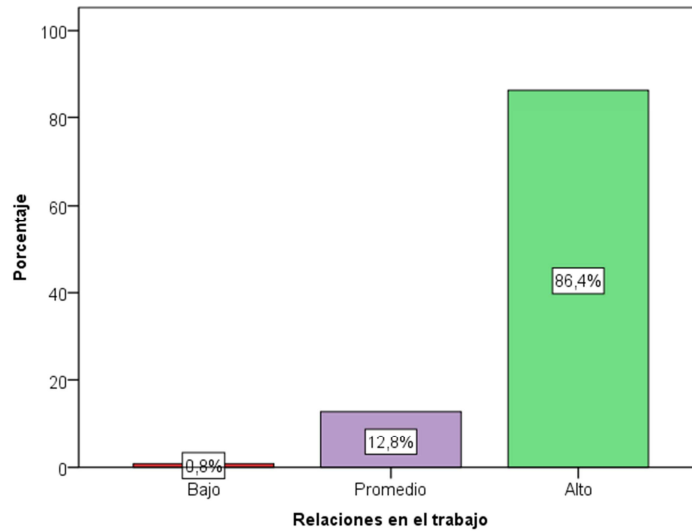


Observamos en el gráfico 9, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que las relaciones en el trabajo es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 11, se tiene un puntaje alto en practicantes (8,4), y en todas las demás menos el de consejeros es alto, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel relaciones en el trabajo.

Tabla 12: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	1	.8
Promedio	16	12.8
Alto	108	86.4
Total	125	100.0

Gráfico 10: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

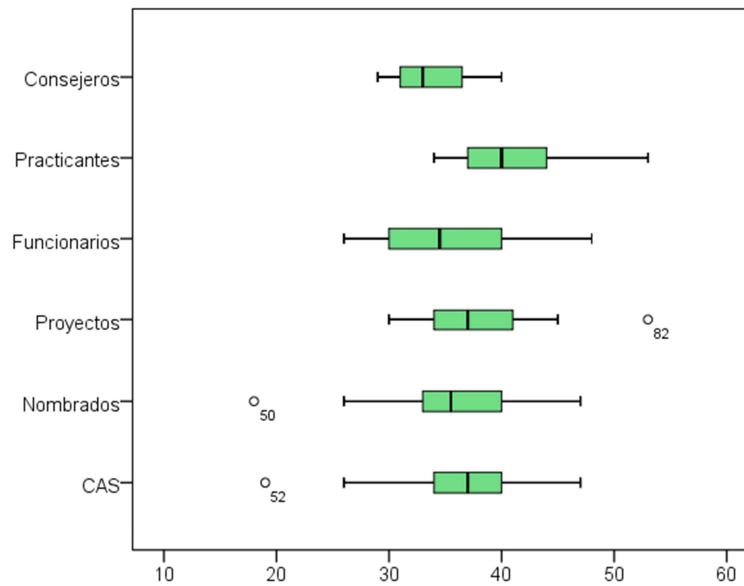


Podemos ver en la gráfica 10 que la dimensión relaciones en el trabajo, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 0,8%, promedio en 12,8% y 86,2% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión relaciones en el trabajo es calificado como alto por su mayor porcentaje.

Tabla 13: Resultados de clima laboral

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
CLIMA LABORAL	CAS	36.74	5.65	Promedio
	Nombrados	35.38	6.43	Promedio
	Proyectos	38.10	5.52	Promedio
	Funcionarios	35.25	6.48	Promedio
	Practicantes	41.10	5.47	Alto
	Consejeros	34.00	5.57	Promedio

Gráfico 11: Resultados de clima laboral

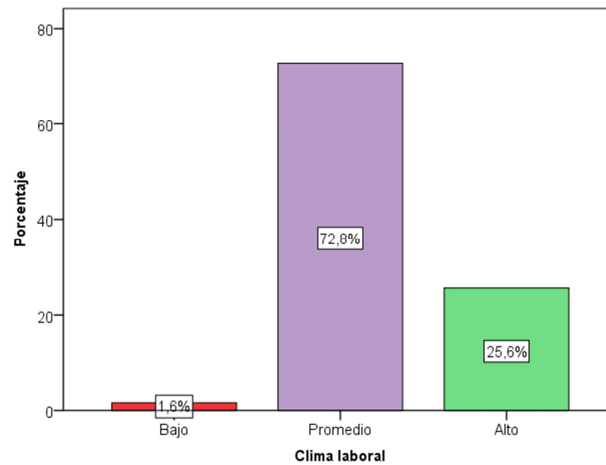


Observamos en el gráfico 11, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de trato es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo no es tan diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 13, se tiene un puntaje alto en practicantes (41,10), y en todas las demás es promedio, lo que indica que ellos tienen mayor promedio en lo que viene a ser nivel de clima laboral.

Tabla 14: Resultados de clima laboral

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	2	1.6
Promedio	91	72.8
Alto	32	25.6
Total	125	100.0

Gráfico 12: Resultados de la dimensión



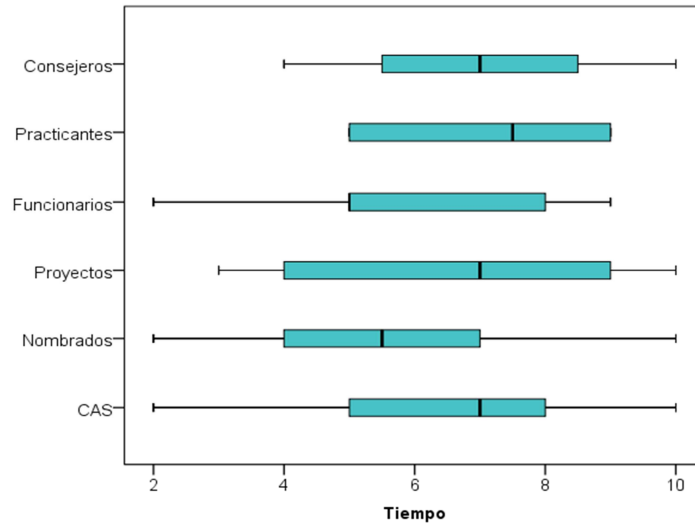
Podemos ver en la gráfica 12 que clima laboral, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 1,6%, promedio en 72,8% y 25,6% como alto. Lo que permite indicar que la variable clima laboral es calificado como promedio por su mayor porcentaje.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE 2

Tabla 15: Resultados de la dimensión Tiempo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Tiempo	CAS	6.79	2.070	Alto
	Nombrados	5.73	2.183	Promedio
	Proyectos	6.48	2.272	Alto
	Funcionarios	6.00	2.174	Promedio
	Practicantes	7.30	1.767	Alto
	Consejeros	7.00	3.000	Alto

Gráfico 13: Resultados de la dimensión Tiempo

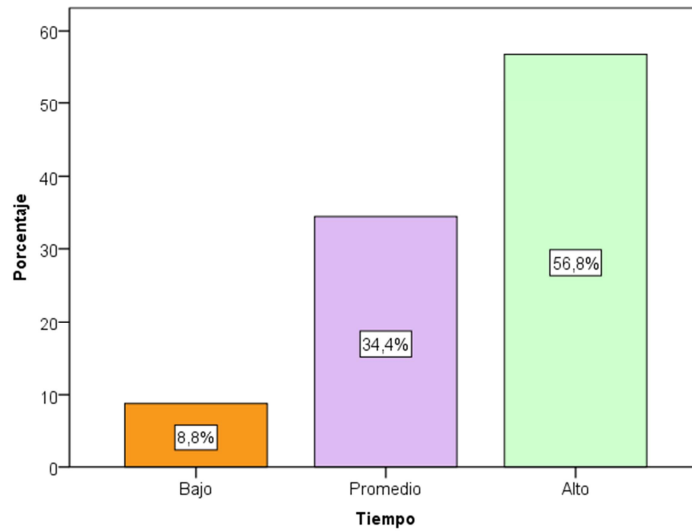


Observamos en el gráfico 13, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el tiempo es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 15, se tiene un puntaje es alto en practicantes (7,3), consejeros (7,0), CAS (6,79) y en proyectos (6,48), lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel de tiempo empleado en la atención.

Tabla 16: Resultados de la dimensión Tiempo

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	11	8.8
Promedio	43	34.4
Alto	71	56.8
Total	125	100.0

Gráfico 14: Resultados de la dimensión Tiempo

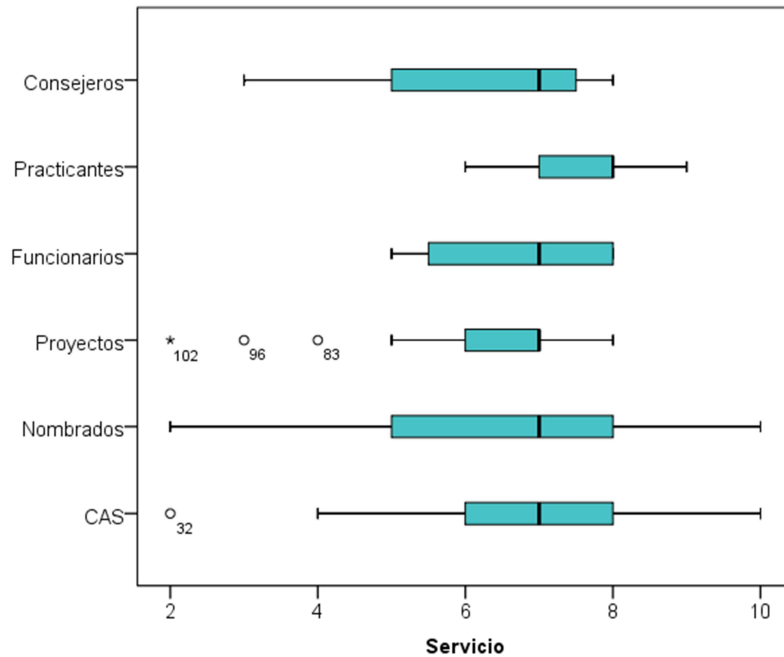


Podemos ver en la gráfica 14 que la dimensión tiempo, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 8,8%, promedio en 34,4% y 56,8% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión tiempo es calificado como alto por su mayor porcentaje.

Tabla 17: Resultados de la dimensión servicio

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Servicio	CAS	6.79	1.536	Alto
	Nombrados	6.35	2.097	Alto
	Proyectos	6.29	1.648	Alto
	Funcionarios	6.83	1.267	Alto
	Practicantes	7.50	.972	Alto
	Consejeros	6.00	2.646	Promedio

Gráfico 15: Resultados de la dimensión servicio

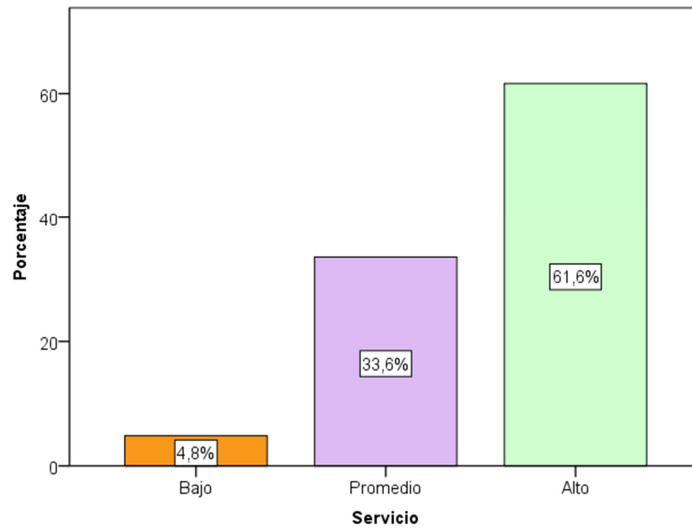


Observamos en el gráfico 15, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de servicio es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 17, se tiene un puntaje promedio mayor en practicantes (7,5), y en todas las demás menos el de consejeros es alto, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel de servicio. En nombrados se nota puntajes muy dispersos, lo que indica que el nivel de servicio es diferenciado.

Tabla 18: Resultados de la dimensión servicio

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	6	4.8
Promedio	42	33.6
Alto	77	61.6
Total	125	100.0

Gráfico 16: Resultados de la dimensión servicio

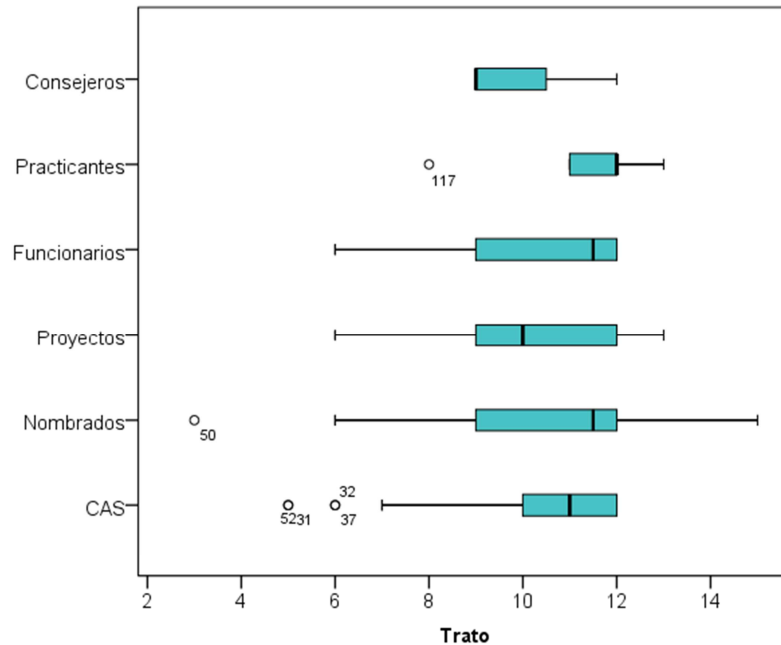


Podemos ver en la gráfica 16 que la dimensión servicio, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 4,8%, promedio en 33,6% y 61,6% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión servicio es calificado como alto por su mayor porcentaje.

Tabla 19: Resultados de la dimensión trato

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Trato	CAS	10.58	1.985	Alto
	Nombrados	10.65	2.799	Alto
	Proyectos	10.05	2.109	Alto
	Funcionarios	10.42	2.021	Alto
	Practicantes	11.50	1.354	Alto
	Consejeros	10.00	1.732	Promedio

Gráfico 17: Resultados de la dimensión trato

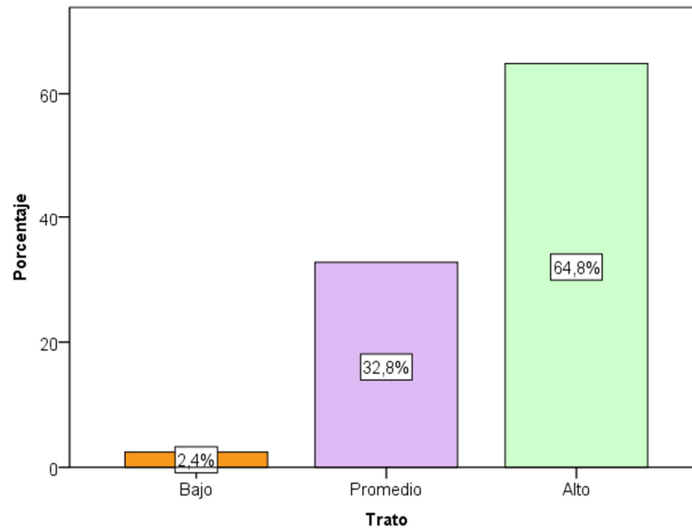


Observamos en el gráfico 17, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de trato es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 19, se tiene un puntaje promedio mayor en practicantes (11,5), y en todas las demás menos el de consejeros es alto, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel de trato.

Tabla 20: Resultados de la dimensión trato

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	3	2.4
Promedio	41	32.8
Alto	81	64.8
Total	125	100.0

Gráfico 18: Resultados de la dimensión trato

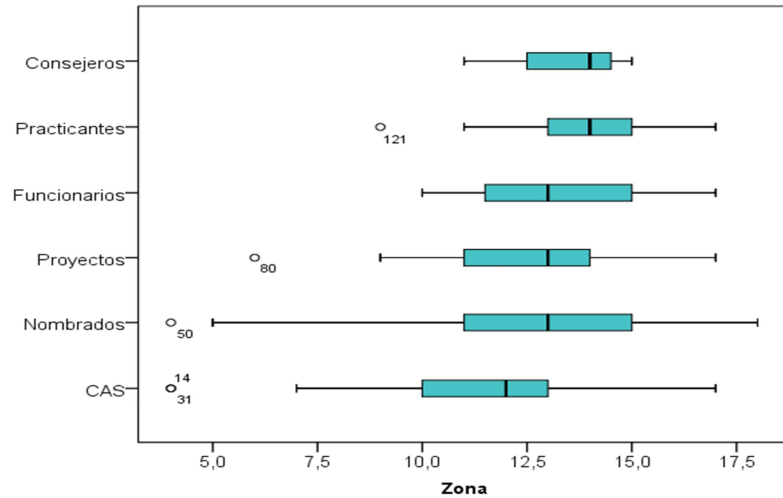


Podemos ver en la gráfica 18 que la dimensión trato, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 2,4%, promedio en 32,8% y 64,8% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión trato es calificado como alto por su mayor porcentaje.

Tabla 21: Resultados de la dimensión zona de contacto

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Zona de contacto	CAS	11.30	2.880	Promedio
	Nombrados	12.62	3.522	Promedio
	Proyectos	12.43	2.749	Promedio
	Funcionarios	13.08	2.314	Promedio
	Practicantes	13.70	2.359	Promedio
	Consejeros	13.33	2.082	Promedio

Gráfico 19: Resultados de la dimensión zona de contacto

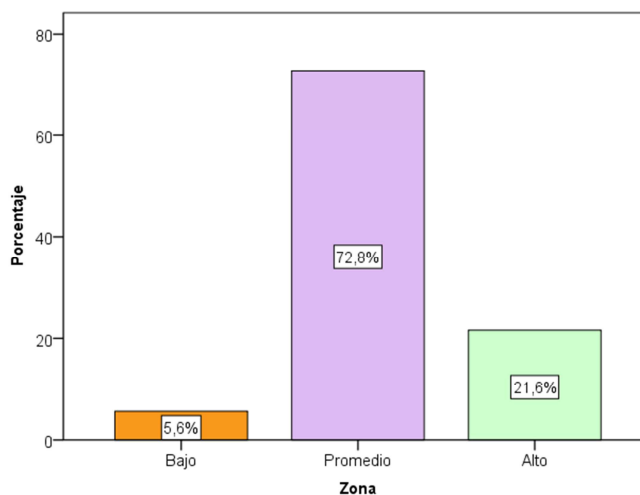


Observamos en el gráfico 19, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que la zona de contacto es más agradable, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es menor como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 21, se tiene un puntaje promedio mayor en practicantes (13,7), seguido de funcionarios (13,08) y consejeros (13,33), lo que indica que ellos tienen mayor calificación en cuanto a zona de contacto

Tabla 22: Resultados de la dimensión zona de contacto

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	7	5.6
Promedio	91	72.8
Alto	27	21.6
Total	125	100.0

Gráfico 20: Resultados de la dimensión zona de contacto

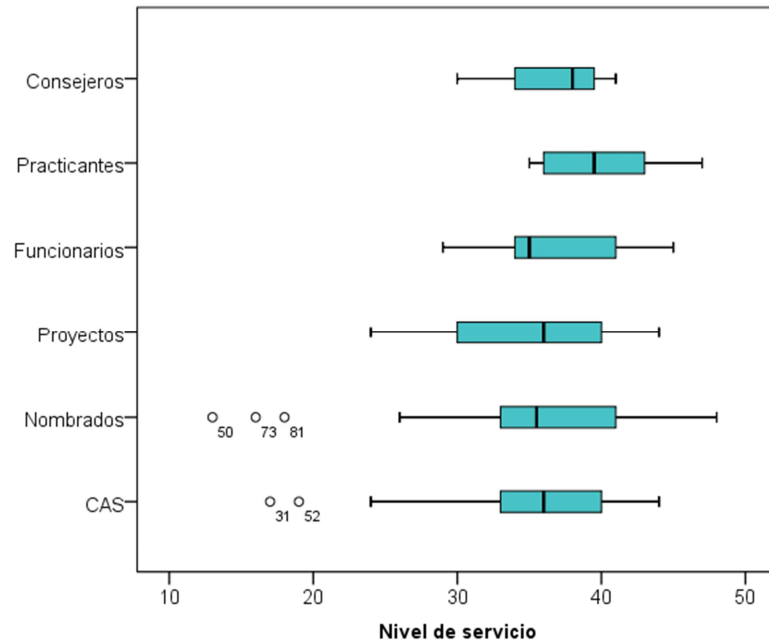


Podemos ver en la gráfica 20 que la dimensión zona de contacto, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 5,6%, promedio en 72,8% y 21,6% como alto. Lo que permite indicar que la dimensión zona de contacto es calificado como promedio por su mayor porcentaje.

Tabla 23: Resultados de la dimensión nivel de servicio

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Nivel de servicio	CAS	35.47	6.219	Promedio
	Nombrados	35.35	9.316	Promedio
	Proyectos	35.24	5.796	Promedio
	Funcionarios	36.33	4.905	Promedio
	Practicantes	40.00	4.190	Alto
	Consejeros	36.33	5.686	Promedio

Gráfico 21: Resultados de la dimensión nivel de servicio

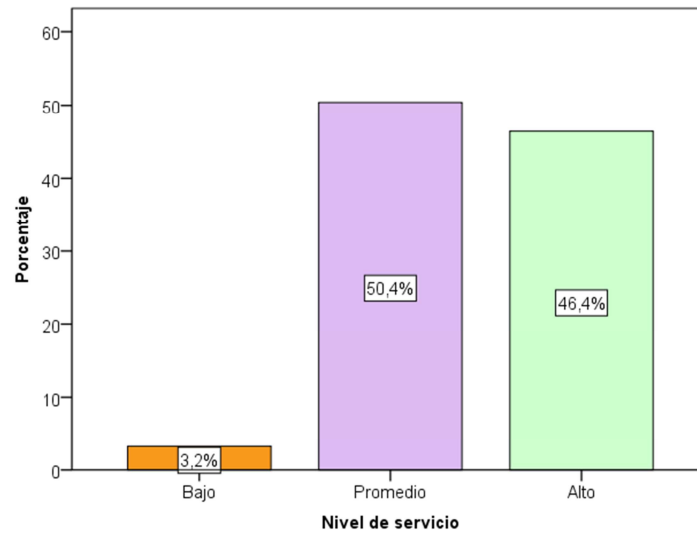


Observamos en el gráfico 21, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de servicio es mayor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es menor como así también la diferencia intercuartílica. Asimismo en la tabla 23, se tiene un puntaje promedio mayor en practicantes (40,0), seguido de funcionarios (36,33) y consejeros (36,33), lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser nivel de servicio.

Tabla 24: Resultados de la dimensión nivel de servicio

VALORACIÓN	fi	%
Bajo	4	3.2
Promedio	63	50.4
Alto	58	46.4
Total	125	100.0

Gráfico 22: Resultados de la dimensión nivel de servicio



Podemos ver en la gráfica 22 que la variable nivel de servicio, en conjunto, es calificado con un nivel bajo en 3,2%, promedio en 50,4% y 46,4% como alto. Lo que permite indicar que la variable nivel de servicio es calificado como promedio por su mayor porcentaje.

4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

En las pruebas de hipótesis se consideraron los siguientes criterios:

Nivel de significatividad de la prueba

Asumimos el nivel de significación de **5%** (0.05), en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

Distribución muestral de la prueba

El estadístico aplicado para la prueba de hipótesis fue r de Pearson, tomando como criterio para rechazar o aceptar la hipótesis nula, el valor de p . Si el valor de p es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula.

Estadístico de la Prueba

Usamos la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad (\text{Coeficiente de correlación de Pearson})$$

Hipótesis secundaria 1

Ha: Las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: Las cuestiones económicas no tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 25: Correlaciones

		Nivel de servicio
Cuestiones económicas	Correlación de Pearson	,372
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,372$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Hipótesis secundaria 2

Ha: Las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: Las expectativas en el puesto de trabajo no tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 26: Correlaciones

		Nivel de servicio
Expectativas en el puesto de trabajo	Correlación de Pearson	,377
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre expectativas en el puesto de trabajo y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,377$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que expectativas en el puesto de

trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Hipótesis secundaria 3

Ha: El reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: El reconocimiento al trabajo no tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 27: Correlaciones

		Nivel de servicio
Reconocimiento al trabajo	Correlación de Pearson	,572
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre reconocimiento al trabajo y nivel de servicio una correlación moderada ($r = 0,572$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Hipótesis secundaria 4

Ha: La dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: La dotación física del puesto de trabajo no tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 28: Correlaciones

		Nivel de servicio
Dotación física del puesto de trabajo	Correlación de Pearson	,455
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación moderada ($r = 0,455$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Hipótesis secundaria 5

Ha: Las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: Las relaciones en el trabajo no tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 29: Correlaciones

		Nivel de servicio
Relaciones en el trabajo	Correlación de Pearson	,361
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre relaciones en el trabajo y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,361$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Hipótesis general

Ha: El clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Ho: El clima laboral no tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Tabla 30: Correlaciones

		Nivel de servicio
Clima laboral	Correlación de Pearson	,714
	Sig. (bilateral)	,000
	N	125

Se tiene entre clima laboral y nivel de servicio una correlación alta ($r = 0,714$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

En la investigación presentado por Acosta (2011), que presenta a la E. A. P. Ingeniería Industrial realiza un estudio de satisfacción del cliente interno (trabajadores) y del cliente externo en la Cooperativa San Francisco de la ciudad de Huánuco, mide el grado de satisfacción en las diversas jefaturas, y la percepción de satisfacción de los usuarios, llamados socios en el informe. En forma similar se nuestra investigación se ha tratado de evaluar el clima laboral dentro de la institución según la opinión de los trabajadores (clientes internos) y se ha evaluado el nivel de servicio con las opiniones de los usuarios que vendrían a ser clientes externos.

En el mundo académico, empresarial e institucional la expresión clima laboral comprende todo un conjunto de condiciones, situaciones, circunstancias, entornos, medios, contextos, dotaciones, etc, donde tienen lugar las actividades inherentes a la creación de productos (bien o servicio) y que las teorías empresariales e institucionales, reconocen que consciente

o inconscientemente éstos condicionan los rendimientos del trabajador y por lo tanto se traduce en la calidad del producto que ofrece la empresa o institución. El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Refiriéndose al clima laboral, Heller (2006) sostiene que los siguientes son aspectos a tener en cuenta: seguridad laboral, escalas de salarios, territorios o áreas de influencia, garantías de independencia, selección o promoción, poder en el ámbito del trabajo. En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales.

La expresión nivel de servicio muchas veces se utiliza indistintamente como calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente, la que se asocia con la conformidad o disconformidad manifiesta del usuario o cliente de un producto (bien o servicio). De la misma manera es parte de la literatura de la investigación de mercado o del marketing; distinguir sin embargo que una cosa es la satisfacción del empleado en el contexto de su trabajo y otra es la satisfacción del usuario, del cliente, que es lo que en la práctica le proporciona réditos a la empresa u organización. En lo que sigue la expresión nivel de servicio se va a referir precisamente a los servicios, los servicios derivados de la atención del personal del Gobierno Regional Huánuco en la atención de requerimientos de información, trámites administrativos.

Colliers y Evans (2009) refieren que el diseño del sistema de suministro del servicio incluye cuatro aspectos: Ubicación y disposición de las instalaciones, panorama del servicio, diseño de puestos y del proceso,

sistema de apoyo a la tecnología y los sistemas de apoyo informático, estructura organizacional: el desempeño de un sistema de suministro de servicios depende de cómo esté organizado el trabajo.

Los resultados obtenidos nos permiten corroborar la teoría expuesta, en cuanto a los factores que compone el nivel de servicio y el clima laboral, de la misma forma la relación encontrada entre ellas.

5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Al concluir el trabajo se tiene que, entre clima laboral y nivel de servicio hay una correlación alta ($r = 0,714$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto se tiene suficiente indicios para afirmar que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

5.3 APOORTE CIENTÍFICO

El resultado de nuestra investigación tiene importancia teórico científico, pues se trata de una contribución al desarrollo del clima laboral y la calidad de servicio en la Sede de Gobierno Regional Huánuco, que como cualquier institución estatal y/o particular busca dar el mejor servicio en todas sus instancia, la investigación permite determinar las relaciones entre las dimensiones que involucran las variables de estudio, para poder decidir y tomar medidas correctivas para mejorar la atención al usuario.

CONCLUSIONES

Se tiene entre clima laboral y nivel de servicio una correlación alta ($r = 0,714$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,372$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Se tiene entre expectativas en el puesto de trabajo y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,377$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Se tiene entre reconocimiento al trabajo y nivel de servicio una correlación moderada ($r = 0,572$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Se tiene entre dotación física del puesto del trabajo y nivel de servicio una correlación moderada ($r = 0,455$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que

se rechaza la hipótesis nula y se confirma que la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

Se tiene entre relaciones en el trabajo y nivel de servicio una correlación baja ($r = 0,361$) y significativa ($p = 0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.

SUGERENCIAS

Concluida la investigación se recomienda lo siguiente:

- 1) Promover una Directiva de Evaluación del Clima laboral anualizado, con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores de la Institución y contribuir con planes de mejora.
- 2) Fortalecer las políticas de motivación e incentivos en base a resultados de las evaluaciones de desempeño anualizado con programas de reconocimiento, promoción de puestos, capacitaciones y bienestar socio laboral.
- 3) Implementar el programa de Inducción de Personal a los trabajadores que de la Institución, con el propósito de que conozcan su historia, forma de gobierno, alcance institucional, logros y beneficios, a fin de motivar sentimientos identidad institucional.
- 4) Fortalecer óptimas relaciones laborales entre el empleador y el trabajador, a fin de afianzar el compromiso institucional.
- 5) Proponer un plan de Gestión de Recursos Humana al personal directivo con el propósito de dotar competencias que contribuyan a una óptima percepción favorable del clima laboral.

BIBLIOGRAFIA

- EMIG KLEIN, L y LAZO GUMUCIO, Francisco. Clima organizacional. Estamento Académico de la Universidad Austral, Chile -2002.
- ATALAYA PISCO, MARIA CLOTILDE: Satisfacción Académico-Administrativa en el Estudiante de Post-Grado. Caso: UPG de Ciencias Administrativas. UNMSM. ED. 1º. Lima, 1995.
- ACERO YUSSET, ECHEVERRI LINA MARÍA, LIZARAZO SANDRA, QUEVEDO ANA JUDITH, SANABRIA BIBIANA. Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Colombia-2015.
- CRONIN, J. y M.H. MORRIS, S. TAYLOR, La escala SERVPERF, modelo de medición adaptada a las características específicas del servicio en los centros de atención, *Journal of Marketing* Estados Unidos-1992.
- PLAZAS ROJAS, FABIO. *Investigación de mercados*. Bogotá: Editorial Ediciones de la U-2011.
- ELSA DEL CASTILLO Y GUSTAVO YAMADA, Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral: Una fórmula Ganadora, Centro de Investigación Universidad del Pacífico, Lima - 2010.
- RUEDA, L. *Estudio de satisfacción del cliente de la Cooperativa San Francisco. Perú – Huánuco; (Informe de Práctica Pre Profesional)*-2010.
- STEVEN LATTIMORE, McSHANE. *Liderazgo y Recursos Humanos: análisis del comportamiento organizacional*, Bresca Editorial, Barcelona.-2006.
- Heller, H. (2006). *pionero y profeta del cambio en el ámbito laboral*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- COLLIER DAVID A, JAMES R. EVANS. *Administración de Operaciones*, segunda edición. México: Editorial Cengage Learning.2009.
- BARQUERO CABRERO, JOSE. *Marketing de Clientes*. Madrid: Editorial Mc Graw Hull-/Interamericana de España-2007.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO
INVESTIGACIÓN ACERCA DEL NIVEL DE SERVICIO EN EL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO

Señor usuario, estamos realizando una investigación acerca del nivel de servicio del Gobierno Regional. Tiene oportunidad de expresar sus opiniones acerca de diversos aspectos que comprenden el servicio que debe recibir. Por esta razón le agradecemos de antemano que se tome unos minutos de su tiempo para contestar esta encuesta... Gracias.

Oficina, área o gerencia de a donde acudió el encuestado:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1 ¿Cómo califica usted el tiempo de esperantes de ser atendido?	1	2	3	4	5
	5 a más	Cuatro	Tres	Dos	Uno
2 ¿Cuántas veces vino por el tramite que está realizando/realizó?	1	2	3	4	5
	Muy malo	Mal0	Regular	Bueno	Muy bueno
3 En términos generales, ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?	1	2	3	4	5
4 ¿Cómo calificaría la orientación u otro material que le brindaron?	1	2	3	4	5
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
5 ¿Cómo calificaría la amabilidad y cordialidad con que fue atendido?	1	2	3	4	5
6 ¿Cómo calificaría la predisposición del personal para ayudarlo?	1	2	3	4	5
7 ¿Sobre el nivel de conocimiento del trabajador que lo atendió?	1	2	3	4	5
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
8 ¿Cómo califica el nivel de iluminaciòn del ambiente a donde acudió?	1	2	3	4	5
9 ¿Sobre el mobiliario existente en dicho ambiente?	1	2	3	4	5
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
10 ¿Sobre el moviliario existente en dicho ambiente?	1	2	3	4	5
11 ¿Qué se puede decir del ambiente al que acudió?	1	2	3	4	5
12 La sensacion de comodidad del ambiente a donde acudio es:	1	2	3	4	5

Fecha y hora de la encuesta:

Anexo 2: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIA BLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
<p>¿Cuál es el nivel de asociación entre el clima laboral y el nivel de servicio en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Cómo es el nivel de asociación entre cuestiones económicas y el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p> <p>2. ¿Cómo es el nivel de asociación entre expectativas en el puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p> <p>3. ¿Cómo es el nivel de asociación entre reconocimiento al trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p> <p>4. ¿Cómo es el nivel de asociación entre dotación física del puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p> <p>5. ¿Cómo es el nivel de asociación entre relaciones en el trabajo con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar el nivel de asociación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Evaluar si las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>2. Evaluar si las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>3. Evaluar si el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>4. Evaluar si la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>5. Evaluar si las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El clima laboral tiene una alta asociación con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. Las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>2. Las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>3. El reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>4. La dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p> <p>5. Las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la sede del Gobierno Regional Huánuco.</p>	Clima laboral	<p>X₁: Económico</p> <p>X₂: Expectativa</p> <p>X₃: Reconocimiento</p> <p>X₄: Dotación Física</p> <p>X₅: Relaciones</p>	<p>X₁₁: Nivel de remuneración</p> <p>X₁₂: Remuneración adicional</p> <p>X₂₁: Conformidad del puesto con el perfil</p> <p>X₂₂: Conformidad con actividades del puesto</p> <p>X₂₃: Promoción en el trabajo</p> <p>X₃₁: Existencia de sistema de incentivos</p> <p>X₃₂: Cumplimiento del sistema de incentivos</p> <p>X₄₁: Condiciones del ambiente</p> <p>X₄₂: Equipamiento en mobiliario</p> <p>X₄₃: Equipamiento informático</p> <p>X₅₁: Relación con el jefe</p> <p>X₅₂: Relación con compañeros</p>
			Nivel de servicio	<p>Y₁: Tiempo</p> <p>Y₂: Servicio</p> <p>Y₃: Trato</p> <p>Y₄: Zona de contacto</p>	<p>Y₁₁: Tiempo de espera</p> <p>Y₁₂: Veces del trámite</p> <p>Y₂₁: Calificación</p> <p>Y₂₂: Complemento</p> <p>Y₃₁: Amabilidad y cordialidad</p> <p>Y₄₁: Calificación</p>

Anexo 3: Base de datos

ord	CLIMA LABORAL						NIVEL DE SERVICIO				
	ECON	EXP	RECON	DOTA	RELA	CLIM_LAB	Tiempo	Servicio	Trato	Zona	NIVEL_SERV
1	5	10	6	12	4	37	8	7	11	10	36
2	2	13	0	6	10	31	4	5	7	8	24
3	9	12	6	10	10	47	5	8	12	13	38
4	7	12	6	12	8	45	7	8	11	14	40
5	9	12	6	12	8	47	7	7	12	13	39
6	7	9	3	12	8	39	8	7	11	15	41
7	2	10	5	11	8	36	9	6	12	13	40
8	2	12	5	12	9	40	7	8	9	17	41
9	2	13	2	10	10	37	7	6	9	14	36
10	2	3	2	11	8	26	7	8	7	11	33
11	3	13	2	12	8	38	8	6	10	7	31
12	6	9	7	9	8	39	8	8	12	15	43
13	6	8	5	9	7	35	8	4	12	12	36
14	5	13	3	8	8	37	8	7	11	4	30
15	2	9	0	8	9	28	4	7	7	10	28
16	2	5	4	10	7	28	3	5	10	11	29
17	4	11	3	8	8	34	9	7	12	8	36
18	5	13	6	9	8	41	10	8	12	12	42
19	4	9	2	9	8	32	4	5	8	9	26
20	6	11	5	12	8	42	9	8	12	15	44
21	6	12	3	10	8	39	5	7	12	14	38
22	7	10	3	10	8	38	5	5	11	17	38
23	5	8	2	10	8	33	4	5	10	11	30
24	4	9	3	8	10	34	2	8	12	11	33
25	4	6	2	12	8	32	9	8	11	12	40
26	4	13	2	9	8	36	5	8	11	14	38
27	3	5	10	15	9	42	9	8	12	15	44
28	2	14	2	9	6	33	4	6	12	10	32
29	5	13	5	8	7	38	8	6	11	11	36
30	8	11	3	9	10	41	9	8	12	14	43
31	3	12	0	10	10	35	4	4	5	4	17
32	2	8	0	9	8	27	8	2	6	8	24
33	2	11	5	8	8	34	8	10	11	11	40
34	3	13	8	15	8	47	9	8	12	12	41
35	6	9	3	8	8	34	7	8	12	8	35
36	6	12	6	10	7	41	9	8	11	13	41
37	2	11	6	9	8	36	4	5	6	11	26
38	7	11	6	9	10	43	8	8	12	13	41
39	7	11	8	11	10	47	8	8	12	13	41
40	6	13	7	12	8	46	10	10	15	12	47
41	6	9	5	9	7	36	9	8	11	8	36
42	3	10	4	9	8	34	6	6	11	10	33

43	2	11	4	9	8	34	7	7	12	12	38
44	6	7	6	9	8	36	9	8	12	13	42
45	6	9	4	9	9	37	7	7	12	10	36
46	7	11	5	10	9	42	5	8	12	12	37
47	7	12	5	12	9	45	5	7	10	12	34
48	5	9	5	10	8	37	8	8	12	13	41
49	5	12	2	9	10	38	5	7	12	11	35
50	3	5	2	6	2	18	2	4	3	4	13
51	6	10	5	9	8	38	9	4	12	14	39
52	2	3	4	3	7	19	2	4	5	8	19
53	8	12	7	12	8	47	5	9	14	18	46
54	3	13	4	8	8	36	8	8	11	8	35
55	4	9	4	9	8	34	6	5	11	13	35
56	4	15	5	8	8	40	7	6	12	15	40
57	2	5	4	12	7	30	8	8	11	9	36
58	2	10	5	9	7	33	7	8	10	13	38
59	2	8	2	8	6	26	3	4	9	10	26
60	5	6	6	9	7	33	8	8	12	11	39
61	6	12	6	9	8	41	7	7	12	15	41
62	5	7	5	11	7	35	7	6	11	10	34
63	5	12	6	10	8	41	5	7	12	17	41
64	2	8	5	10	6	31	5	6	9	13	33
65	7	8	4	12	8	39	9	8	12	12	41
66	4	12	8	9	6	39	6	8	14	14	42
67	4	9	4	10	6	33	5	7	11	12	35
68	4	11	5	9	8	37	7	9	13	17	46
69	4	7	6	11	8	36	3	5	12	14	34
70	2	12	4	15	10	43	9	8	14	17	48
71	4	6	4	9	7	30	4	4	9	12	29
72	6	10	2	6	7	31	9	8	9	12	38
73	2	9	3	8	7	29	3	2	6	5	16
74	5	11	2	8	7	33	6	6	7	11	30
75	4	11	5	12	8	40	9	8	11	13	41
76	5	11	3	9	8	36	4	4	9	11	28
77	1	4	8	12	10	35	5	7	9	15	36
78	5	6	6	9	7	33	7	6	8	13	34
79	6	12	6	9	8	41	8	8	12	17	45
80	3	10	2	8	10	33	8	6	10	6	30
81	4	5	4	10	4	27	2	2	6	8	18
82	7	15	9	13	9	53	9	7	12	16	44
83	3	12	3	10	8	36	4	4	11	13	32
84	6	11	3	8	6	34	7	6	11	9	33
85	7	13	7	9	9	45	6	8	12	12	38
86	7	11	6	10	8	42	8	8	13	14	43
87	5	9	5	10	9	38	10	8	9	11	38
88	7	12	3	9	8	39	9	7	12	13	41

89	8	11	5	8	7	39	9	8	13	10	40
90	6	12	6	9	8	41	7	7	12	15	41
91	3	11	6	9	8	37	3	6	7	15	31
92	6	12	6	12	8	44	5	7	8	9	29
93	2	10	6	10	9	37	7	6	10	14	37
94	3	9	2	9	8	31	7	7	12	9	35
95	6	9	5	10	9	39	5	6	11	7	29
96	7	12	3	9	8	39	4	3	9	14	30
97	3	11	6	9	8	37	4	6	9	11	30
98	2	10	6	10	9	37	5	6	8	17	36
99	6	12	6	12	8	44	9	9	12	17	47
100	3	11	2	9	8	33	4	5	8	12	29
101	4	11	3	11	8	37	7	8	12	10	37
102	6	9	3	7	5	30	3	2	6	13	24
103	6	14	6	9	9	44	9	7	12	13	41
104	5	6	3	8	6	28	5	6	9	14	34
105	6	10	8	9	7	40	9	8	12	12	41
106	4	13	8	13	10	48	8	8	12	17	45
107	5	5	4	6	6	26	5	7	12	11	35
108	2	10	6	8	7	33	5	7	10	13	35
109	4	10	4	7	6	31	5	7	12	10	34
110	5	10	5	8	8	36	8	5	9	13	35
111	5	12	6	11	8	42	5	8	12	16	41
112	1	8	5	9	6	29	4	3	9	14	30
113	5	9	6	7	6	33	10	8	9	11	38
114	7	12	7	10	8	44	7	8	12	16	43
115	8	11	0	9	6	34	4	5	10	10	29
116	2	12	2	12	8	36	5	6	11	14	36
117	4	12	5	9	9	39	9	8	8	13	38
118	7	10	5	11	8	41	8	8	12	15	43
119	4	15	10	14	10	53	9	8	13	14	44
120	5	10	5	9	8	37	5	6	12	15	38
121	4	12	5	9	9	39	7	7	12	9	35
122	6	13	6	7	8	40	7	7	12	15	41
123	8	10	6	3	7	34	5	8	11	11	35
124	8	6	7	4	4	29	2	5	6	16	29
125	7	12	7	10	8	44	9	7	12	16	44

}

VARIABLES Y DIMENSIONES	NIVEL DE VALORACIÓN			Ítems
	BAJO	PROMEDIO	ALTO	
Económica	0 a 3	4 a 6	7 a 10	1, 2
Expectativa	0 a 5	6 a 10	11 a 15	3, 4, 5
Reconocimiento	0 a 3	4 a 6	7 a 10	6, 7
Dotación física	0 a 5	6 a 10	11 a 15	8, 9, 10
Relaciones	0 a 3	4 a 6	7 a 10	11, 12
CLIMA LABORAL	0 a 20	21 a 40	41 a 60	1 al 12
Tiempo	0 a 3	4 a 6	7 a 10	1, 2
Servicio	0 a 3	4 a 6	7 a 10	3, 4
Trato	0 a 7	8 a 14	15 a 20	5, 6, 7, 8
Zona de contacto	0 a 7	8 a 14	15 a 20	9, 10, 11, 12
NIVEL DE SERVICIO	0 a 20	21 a 40	41 a 60	1 al 12