

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

HUÁNUCO

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

E. P. INGENIERÍA INDUSTRIAL



“CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO (DESEMPEÑO) EN AJEPER DEL ORIENTE S.A
PUCALLPA”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TESISTA: KARLOS RODOLFO RENGIFO REÁTEGUI

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

*A mis padres; Carlos Rengifo Rengifo
y Luz Marina Reátegui Vargas. Por su
apoyo incondicional en mi formación
profesional*

*A mi esposa, Milagros
Tatiana Alvarado Gómez, por
su gran amor y apoyo
incondicional.*

AGRADECIMIENTO

A mi “Alma Mater” la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, centro superior de estudios que me acogió en sus aulas durante 5 años de estudio.

A mi Asesor Dr. Manuel Marín Mozombite, por sus acertadas orientaciones y ayuda constante, durante la ejecución y redacción de la presente tesis.

A la Ing. Guadalupe Ramírez Reyes y a toda la plana de catedráticos de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería industrial con gratitud y reconocimiento no solo por sus enseñanzas y orientaciones para un buen desempeño laboral sino también por participar positivamente en mi desarrollo personal con calidad humana.

A mi familia que siempre estuvo presente en todo momento.

RESUMEN

De la extensa fuente bibliográfica contemporánea no resulta difícil establecer que existe algún grado de conexión entre clima laboral, cultura organizacional o empresarial, rendimiento del trabajador y nivel de servicio, en una organización que no distingue si se trata de un ambiente de fabricación, de un ambiente de servicio o de una organización o institución pública. Los estudiosos de las relaciones humanas ponen en relieve al individuo como el recurso más importante dentro de la organización y han focalizado 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 preguntas como ¿Qué explica que algunos empleados dediquen más esfuerzo al mismo trabajo o están más satisfechos que otros con el trabajo que están realizando? ¿Cómo el ambiente interno del trabajo repercute en la performance de la institución y su posicionamiento? En este simple correlato se nota dependencia entre clima laboral, cultura organizacional y nivel de servicio o desempeño del empleado, aspecto que encauzó la formulación del problema de esta investigación: ¿Cuál es el nivel de asociación entre el clima laboral, la cultura empresarial y el desempeño del trabajador en AJEPER del Oriente?

Para ello se propuso sistematizar un procedimiento a partir de cuyos resultados se pudiera inferir el estado actual de cosas y la interrelación entre ellos. Se aplicó dos cuestionarios formulados para tal fin, uno de ellos a dos grupos de trabajadores diferenciados por la denominación entre obreros y empleados y otro a clientes de AJEPER del Oriente, Pucallpa. La primera, para empleados y obreros, estructurada según lo definido para clima laboral, cultura empresarial y desempeño interno; la segunda, para clientes, estructurada según los principios SERVQUAL.

Los resultados han permitido establecer la importancia o mejor valoración de los cinco aspectos del clima laboral, y además de la misión y valores en la empresa como exponentes de la cultura organizacional, se ha encontrado qué es la característica dominante en seis categorías de la gestión, como se indica en el cuerpo del informe, homologado con cultura organizacional. La conclusión general y en estrecha relación con la hipótesis general es que un nivel de clima laboral catalogado como no estrictamente deseado, en una escala cualitativa entre Regular y Bueno (67.0% de desempeño), con una cultura organizacional cuya operacionalización de variables le otorga un 67.2% de desempeño (entre Bueno y Muy Bueno), proporciona un desempeño del trabajador igual a 81.0%, entre Bueno y Muy Bueno. Acaso otra investigación demuestre que un clima

laboral entre Bueno y Muy Bueno con un cultura organizacional entre Regular y Bueno proporcione un desempeño del trabajador entre Bueno y Muy Bueno.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

I. MARCO TEÓRICO	8
1.1. Antecedentes y conceptos fundamentales	8
1.1.1. Antecedentes de la investigación	8
1.2. Hipótesis	32
1.3. Variables e indicadores	33
1.4. Objetivos de la investigación	34
1.5. Población	35
1.6. Muestra	35
II. MARCO METODOLOGICO	37
2.1 Metodología del trabajo	37
2.2 Técnicas e instrumentos	37
III. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
3.1 Resultados referido al objetivo 1	41
3.2 Resultados referido al objetivo 2	55
3.3 Resultados referido al objetivo 3	88
3.4 Resultados referido al objetivo 4	92
3.5 Contraste de Hipótesis	108
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFIA	116

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedente 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.

Antecedente 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.

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

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

Antecedente de orden 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.

Recientemente en la UNHEVAL, Escuela profesional de Ingeniería Industrial, Escobal, García y Tucto (2016), como investigación para optar el título de Ingeniero Industrial, han abordado acerca del nivel de servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca; y en relación a los objetivos de medir el nivel de servicio y el de identificar las brechas del servicio, han encontrado que el nivel de servicio general que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es efectivamente deficitario, al haber obtenido un promedio de 3.19 (63.80%) y 3.16 (63.20%) y que este nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, equivale en promedio a una brecha mayor al 35.00% ($1.81 = 36.20\%$).

1.1.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Clima laboral

Se sabe 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.

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

² Tomado de www.ajeasturias.com. Última visita, febrero 2016

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 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 (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.

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

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 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

⁴ Anotación del tesista

⁵ Párrafo en relación al planteamiento de esta investigación

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 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 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

⁶ Ejercicios grupales para lograr competencias

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

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

⁸ Estudiosos del ámbito laboral

observar las funciones de las personas dentro de la organización y la interacción entre ellas resulta ser un campo mucho más fértil.

McShane y Von (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 los 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.

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

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.

equipos de informática y 23 equipos para control de los insumos que van al narco tráfico”

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.

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.

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)

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.

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

¹³ Anotación del tesista

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

Desempeño

Se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene en relación a un fin esperado. Por ejemplo un trabajador puede tener buen o mal desempeño según su laboriosidad; una empresa puede tener un buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda o en función de sus costos; una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada; un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté al mando.

Todas estas variantes tienen en común la obtención de determinadas metas u objetivos en una determinada escala, por ello puede usarse el término productividad como sinónimo de desempeño, en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad

¹⁴ Anotación del tesista

Nivel de servicio

La expresión nivel de servicio muchas veces se utiliza indistintamente como calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente, desempeño del trabajador, 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 o resultados derivados de la actividad cotidiana de trabajadores de AJEPER del Oriente.

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 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.
- 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.

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

- 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

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

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.

1.2. HIPÓTESIS

Hipótesis general

En escala pertinente, existe una asociación entre el clima laboral, la cultura empresarial y el desempeño del trabajador en AJEPER del Oriente.

Hipótesis específicas

- Las categorías representativas del clima laboral en AJEPER del Oriente son de índole económica, y de expectativa personal del trabajador.

- Las categorías representativas de la cultura empresarial en AJEPER del Oriente se refieren a los valores, las acciones en torno a la misión y la existencia de políticas.
- En escala correspondiente el clima laboral y la cultura empresarial en AJEPER del Oriente no es aparente y presenta aspectos deficitarios.
- En escala correspondiente, el nivel de desempeño del trabajador en AJEPER es suficiente en relación a sus prácticas y resultados.

1.3. VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores	Sub indicadores
X = V_i Clima laboral	X₁ : Económico X₂ : Expectativa X₃ : Reconocimiento X₄ : Dotación Física X₅ : Relaciones inter personales	X₁₁ : Nivel de remuneración X₁₂ : Remuneración adicional X₂₁ : Conformidad del puesto con el perfil X₂₂ : Conformidad con actividades del puesto X₂₃ : Promoción en el trabajo X₃₁ : Existencia de sistema de incentivos X₃₂ : Cumplimiento del sistema de incentivos X₄₁ : Condiciones del ambiente X₄₂ : Equipamiento en mobiliario X₄₃ : Equipamiento informático X₅₁ : Relación con el jefe X₅₂ : Relación con compañeros
Y = V_i	Y₁ : Valores Y₂ : Aspectos misionales Y₃ : Política empresarial	Para todos, Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ : - Existencia - Conocimiento - Nivel de cumplimiento
Z = V_d Desempeño del trabajador	Y₁ : Prácticas cotidianas Y₂ : Resultados del trabajo Y₃ : Trato a terceros	Y₁₁ : Tasa de tardanzas Y₁₂ : Tasa de ausentismo Y₁₃ : Desperdicios, reproceso Y₁₄ : Identificación institucional Y₂₁ : Plazos de culminación de tareas Y₂₂ : Conformidad con las tareas Y₂₃ : Logro de metas y objetivos empresariales Y₃₁ : Calificación del usuario externo

La estructura de variables, indicadores y sub indicadores se ha juzgado que es la más adecuada para los propósitos de la investigación. La lógica es simple: los

sub indicadores explican al indicador o indicadores y éstos explicarán a las variables. Esta trama de elementos, adecuadamente analizados e interpretados se han usado para describir la parte medular y conclusiones de esta investigación.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Asociar el clima laboral y la cultura empresarial con el nivel desempeño del trabajador en AJEPER del Oriente.

Objetivos específicos

- Evidenciar las principales categorías del clima laboral en AJEPER del Oriente.
- Evidenciar las prácticas de la cultura empresarial en AJEPER del Oriente
- Ponderar las categorías del clima laboral y la cultura empresarial con base a la experiencia del trabajador en AJEPER del Oriente.
- Cuantificar el desempeño con base en prácticas y resultados del trabajador en AJEPER del Oriente.

1.5. POBLACIÓN

La población en estudio, para el clima laboral asciende a 76 trabajadores según lo indicado en la formulación del problema:

Empleados:	Empleados	Obreros:
Cadena de suministro	7	2
Producción administrativo	7	1
Contab. Finanzas. Tesorería	7	--
Calidad integral	7	--
Recursos humanos	2	--
Envasado	1	35
Servicios generales	--	2
Procesamiento de bebidas	--	3
Total	31	43

A la clasificación dada se debe agregar que existieron además, al tiempo del trabajo de campo, dos practicantes más, los mismos que no fueron tomados en cuenta para la investigación.

1.6. MUESTRA

Dado el número de trabajadores, se vio por conveniente y práctico adoptar la muestra para el clima laboral igual al marco de referencia o número de trabajadores. Sin embargo, al culminar el trabajo de campo se tuvo el siguiente resultado: 28 encuestas aplicadas a empleados y 43 encuestas aplicadas a obreros.

Para inferir el trato a terceros o nivel de servicio, como se menciona en el título de la investigación, se seleccionó cuatro días entre las fechas 20 de mayo y 31 de mayo 2016, durante el cual se aplicaron 24 encuestas efectivas, de alta significancia estadística, toda vez que la empresa AJEPER del Oriente, en Pucallpa, no tiene propiamente gran afluencia de clientes externos en sus instalaciones, los usualmente que asisten por uno u otro trámite son algunos proveedores, y clientes que eventualmente realizan trámites que el vendedor o repartidor no puede solucionar.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. MÉTODO DE TRABAJO

Sin duda, desde que esta investigación ha sido canalizada a partir de un documento denominado Plan de Tesis, ya enmarca en un método científico, según todas las fuentes al respecto; ha respetado en primer lugar el protocolo del plan aludido y su ejecución ha respetado una secuencia racional de pasos, desde el reconocimiento del ambiente de la investigación, el afinamiento de las preguntas en la encuesta, la corrida de un patrón de encuesta y su aplicación definitiva, todo ello orientado a resolver o dar respuesta a la formulación del problema... siguiendo el protocolo del plan, hoy se desarrolla el informe final previsto

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la recolección de datos se ejecutaron dos cuestionarios diseñados para los objetivos de la investigación. Uno de ellos de aplicación interna para estudiar el clima laboral, la cultura organizacional y el desempeño laboral personal del trabajador; un segundo cuestionario para evaluar la percepción de terceros acerca de su experiencia como cliente en AJEPER.

El primer cuestionario está estructurado en cuatro bloques: el bloque I contiene información general acerca del trabajador; el **clima laboral** (bloque II en el cuestionario, 12 preguntas) se estructuró acorde a los indicadores¹⁷, y dentro de ellos se formularon las 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 bloque III está referida a la **cultura organizacional**, con siete preguntas que indagan la experiencia personal del trabajador y un sub bloque de seis aspectos acerca del estilo de gestión, que le requerían valorar y calificar su entorno

El de **desempeño** (bloque IV en el cuestionario, 10 preguntas) estuvo estructurado también acorde los indicadores, y dentro de ellos se formularán las preguntas orientadas a los sub indicadores, para contextualizar los indicadores:

Parte 1: Prácticas cotidianas

Parte 2: Resultados del trabajo

¹⁷ O categorías según el contexto

El segundo cuestionario consta de ocho preguntas directas y ha sido diseñado para evaluar la experiencia de terceros en su relación con la empresa,

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de resultados obtenidos en la investigación se va a realizar conforme el orden de los objetivos, extrayendo en cada caso la información relacionada o resultados de la evaluación, para su análisis y comparación con otras fuentes. La valoración o calificación solicitada para cada uno de los múltiples aspectos individuales en estudio, está en escala de 01 a 05, habiendo tenido cuidado de asociar el valor 01 a las situaciones menos deseadas, de rechazo o de disconformidad, y 05 a situaciones adversas. Se consignan cuadros y gráficos como elemento visible para el análisis, resultado de la sistematización de la información generada al aplicar el instrumento.

Para sistematizar el resultado obtenido se ha visto por conveniente, establecer a partir de la misma estructura de la encuesta, una sistematización, y correlación a la vez, entre la valoración cuantitativa y la valoración cualitativa. De esta manera, cualquier promedio obtenido estará ubicado exactamente en una valoración cualitativa o entre dos valoraciones cualitativas, según las siguientes ilustraciones o escalas, donde el valor 1 corresponde a la situación menos deseada y el valor 5, a la más deseada:

FIGURA 1
ESCALAS DE VALORACIÓN DE RESPUESTAS

Para promedios enteros

Valoración cualitativa	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
Valoración cuantitativa	1	2	3	4	5

Para promedios decimales

Rango cualitativo	Entre muy bajo y bajo	Entre bajo y regular	Entre regular y bueno	Entre bueno y muy bueno
Rango cuantitativo	1.1 a 1.9	2.1 y 2.9	3.1 y 3.9	4.1 y 4.9

Además, se presenta la información en el orden “general”, “empleados” y “obreros”, con la finalidad de encontrar algunos puntos de vista concordantes o discordantes entre ellos, para el clima laboral y la cultura organizacional. En los cuadros correspondientes, la marca “XX”, según el promedio, colocado a la izquierda del recuadro indica se cercanía al rango cualitativo izquierdo; colocado a la derecha su cercanía al rango cualitativo derecho; al centro, su coincidencia con una de las cinco categorías.

Como primer elemento de análisis se muestra el resumen de encuestas aplicadas, en ella se muestra la incidencia de la fuerza laboral en las opiniones y respuestas obtenidas.

**CUADRO 01
ÁREAS DE TRABAJO Y PERSONAS
ENCUESTADAS**

Áreas de trabajo	Personas	%
Calidad integral	6	8.5
Envasado PET	23	32.4
Envasado VR	12	16.9
Recursos humanos	3	4.2
Contabilidad y finanzas	6	8.5
Operaciones	8	11.3
Seguridad industrial	2	2.8
Mantenimiento	4	5.6
Servicios generales	2	2.8
Producción administrativos	5	7.0
	71	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas a Trabajadores AJEPER del Oriente S. A. – Pucallpa

Personal obrero de las áreas Envasado PET y Envasado VR acumulan 49.3% del personal abordado, destacando con ello su importancia en la dotación de personal de la empresa y su percepción del clima laboral y cultura organizacional

3.1. RESULTADOS REFERIDOS AL OBJETIVO “EVIDENCIAR LAS PRINCIPALES CATEGORÍAS DEL CLIMA LABORAL EN AJEPER DEL ORIENTE”

**CUADRO 02
CLIMA LABORA, GENERAL: Remuneración, cuestiones económicas**

	Calific. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Nivel actual de remuneración, sueldo	3.4			XX	
Remuneración adicional al sueldo	3.1			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 03
CLIMA LABORAL, EMPLEADOS: Remuneración, cuestiones económicas

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Nivel actual de remuneración, sueldo	3.3			XX	
Remuneración adicional al sueldo	3.0			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 04
CLIMA LABORAL, OBREROS: Remuneración, cuestiones económicas

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Nivel actual de remuneración, sueldo	3.4			XX	
Remuneración adicional al sueldo	3.2			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Los resultados cuadros precedentes muestran a la categoría Cuestiones Económicas con un promedio global de $3.25 \approx 3.3$, situándole más a la posición Regular, es decir, no existe propiamente un desmarque hacia la posición Buena. Individualmente, la calificación de los empleados al aspecto de Remuneración Adicional, obtiene exactamente un calificativo de Regular.

Campos (2008) nos indica que producto de una relación laboral, el trabajador genera e derecho a percibir una remuneración en calidad de contraprestación a los servicios brindados al empleador y este último tiene la obligación de pagarla... las cuales obedecerán a aspectos relacionados con el tipo de actividad a la que

se dedique la empresa, las áreas de trabajo que se pretenden compensar, entre otras. Así, siendo la parte remunerativa una cuestión sensible, no es de extrañar que la investigación haya captado este indicio y haya valorado en escala correspondiente, para que la dirección evalúe la brecha derivada. La investigación, sin embargo no ha buscado conocer previamente el puesto o cargo del trabajador, su nivel de responsabilidad, su desempeño, sus competencias, su profesionalismo, que de haberlo hecho y presumiendo más sinceramiento de la respuesta, probablemente los promedios obtenidos, pudieron haber sido mejores.

Finamente, el mismo autor sostiene que para lograr una adecuada gestión del sistema de remuneración, la comunicación es determinante, pues cada trabajador debe conocer cuáles son las variables que determinan la asignación de su retribución, que crea un clima de transparencia e imparcialidad en el pago

Para tener en cuenta en cualquier ámbito laboral – empresarial, es lo que aseveran McShane y Von (2010): Se puede aplicar muchas políticas de motivación a los empleados, pero los estudiosos del comportamiento humano saben que las personas satisfacen sus necesidades con dinero. No es de extrañar, pues, que el método de motivación más utilizado en nuestra sociedad sea el dinero

CUADRO 05
CLIMA LABORA, GENERAL: Expectativas en el puesto de trabajo

	Calific. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Formación profesional y puesto	3.6			XX	
Labores que desarrolla en el puesto	3.4			XX	
Expectativas de promoción del puesto	3.1			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 06
CLIMA LABORAL, EMPLEADOS: Expectativas en el puesto de trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Formación profesional y puesto	3.8			XX	
Labores que desarrolla en el puesto	3.6			XX	
Expectativas de promoción del puesto	3.0		XX		

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 07
CLIMA LABORAL, OBREROS: Expectativas en el puesto de trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MBA, BAJ)	(BAJ, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Formación profesional y puesto	3.4			XX	
Labores que desarrolla en el puesto	3.2			XX	
Expectativas de promoción del puesto	3.1			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Para la categoría Expectativas en el Puesto de Trabajo, se obtuvo un desempeño algo mejor que para el anterior, Cuestiones Económicas; el grupo de empleados ha calificado con mayor optimismo, pues califica con promedio de 3.8 el aspecto Formación Profesional y Puesto, contrariamente el aspecto Expectativas de

Promoción del Puesto en ambos casos tiene una media cercana al calificativo de regular. En forma general, esta categoría obtiene un promedio de $3.37 \approx 3.4$. Nuevamente, el promedio global no se aleja del calificativo Regular, 13.3% (3.4/3.0) encima de este calificativo

Existen dos procesos específicos de selección de personal de dirección: la sucesión interna y la sucesión externa. El primero se caracteriza porque el seleccionado es un trabajador de la misma empresa que por su desempeño sobresaliente y por los atributos que demuestra, es elegido para asumir dicho puesto, Campos (2008); esto corresponde a la expresión *expectativas de promoción del puesto* en la investigación, que califica con 3.1, valoración muy cerca a la categoría Regular, que indica que lo relativo del caso en AJEPER del Oriente, Pucallpa. Indagación adicional a la encuesta ha permitido verificar que existen al menos seis puestos de promoción interna, de los más de 15 que existen, y que además puede interpretarse como que no existe una adecuada política de reemplazo ni promoción entre los trabajadores.

Respecto al grado de instrucción del trabajador se anota que a nivel empleados, el 85.7% ostenta universitaria completa; post grado y universitaria incompleta poseen el 7.1%, en cada categoría. A nivel de obreros, el sesgo es pronunciado hacia la menor formación académica, entre obreros con secundaria completa y primaria completa acumulan 85.7% y apenas un 14.3% presenta estudios

universitario incompletos. Se resalta este resultado para indicar que sin perjuicio de juzgar la formación académica de los trabajadores, éstos consideran que la formación profesional y el puesto que ostentan es valorado bien en empleados (3.8) y las labores que desempeñan, igualmente (3.6); estos indicadores si bien no se deterioran grandemente cuando se trata de obreros, sufre una leve baja, y obtiene calificativos de 3.4 y 3.2 (cuadro 06)

Al final anotamos que la expectativa es la idea del individuo respecto de la posibilidad o probabilidad subjetiva de que a un determinado comportamiento lo siga un resultado particular, y se concibe más fácilmente como un enunciado de probabilidad única. Es decir, se refiere a la probabilidad que unopercebe de que algo ocurre debido al comportamiento. La expectativa puede tener valores que oscilan entre 0, lo que indica que no hay probabilidad de que ocurra un resultado despuésdelcomportamiento o el acto, y +1, lo que indica la certeza de que a un comportamiento o acto le seguirá un resultado particular

CUADRO 08
CLIMA LABORAL, GENERAL: Reconocimiento al trabajador

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Opinión a incentivos laborales	3.3			XX	
Cumplimiento de incentivos laborales *	3.1			XX	

(*) Nunca – A veces – Regularmente – Casi siempre – Siempre

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 09
CLIMA LABORAL, EMPLEADOS: Reconocimiento al trabajador

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Opinión a incentivos laborales	3.0		XX		
Cumplimiento de incentivos laborales *	3.0		XX		

(*) Nunca – A veces – Regularmente – Casi siempre – Siempre

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 10
CLIMA LABORAL, OBREROS: Reconocimiento al trabajador

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Opinión a incentivos laborales	3.5			XX	
Cumplimiento de incentivos laborales *	3.2			XX	

(*) Nunca – A veces – Regularmente – Casi siempre – Siempre

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

La categoría Reconocimiento al Trabajador, es hasta ahora la de menor performance, de forma global obtiene una calificación promedio de 3.2, sesgado a la izquierda, ubicándose más cerca a la calificación Regular o Regularmente, individualizado en los dos aspectos. Esta calificación se ve ampliamente influenciado por la opinión de los empleados, quienes calificaron con promedio 3.0, exactamente al medio de la escala correspondiente. Otra forma de ver este tema es que si bien existen los incentivos laborales en la empresa, éstos no pasan de un cumplimiento regular

Sobre el reconocimiento en una organización, Campos (2008) propone que deben responder a programas¹⁸ tienen por finalidad resaltar las contribuciones que los trabajadores han realizado para lograr el éxito de la organización, y que además son motivadores para los trabajadores en relación al desempeño de sus labores. Se sabe que AJEPER del Oriente, Pucallpa, en este punto puede mostrar algunas evidencias que estarían explicando este desempeño: existía hasta el año 2014 un programa que premiaba el logro de metas de producción para personal de planta, obreros en su mayoría, que consistía retribuciones económicas y de otra índole, que hoy lamentablemente se ha cancelado, esperando, según se supo, un diseño más horizontal que alcance también a empleados. Cuando estos programas no existen en una empresa, es de esperar que el trabajador juzgue que sus empleadores tienen reparos en reconocer los logros y ello solo refuerza la idea de que no vale la pena esforzarse y ser mejor porque nadie lo reconoce ni recompensa.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) sostienen que hay numerosos ejemplos de individuos que se desempeñaban en forma mediocre antes de participar en programas centrados en el empleado y lograr un reconocimiento individual.

¹⁸ Está indicando realmente su necesidad, su formalidad

En el ámbito del mejoramiento de la calidad, los cambios centrados en el empleado racionalizan las operaciones departamentales, promueven el compromiso con los ideales y valores organizacionales, y fomentan revisiones y balances orientados a la tarea, validan así la importancia de programas formales de reconocimiento.

CUADRO 11
CLIMA LABORAL, GENERAL: Dotación física del puesto de trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Condición física del lugar de trabajo	3.5			XX	
Opinión acerca mobiliario	3.4			XX	
Opinión acerca equipamiento	3.5			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 12
CLIMA LABORAL, EMPLEADOS: Dotación física del puesto de trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Condición física del lugar de trabajo	3.9			XX	
Opinión acerca mobiliario	3.7			XX	
Opinión acerca equipamiento	3.8			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 13
CLIMA LABORAL, OBREROS: Dotación física del puesto de trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Condición física del lugar de trabajo	3.3			XX	
Opinión acerca mobiliario	3.2			XX	
Opinión acerca equipamiento	3.2			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

La Dotación Física del Puesto de Trabajo, explicado por la condición del puesto de trabajo, el mobiliario existente en él y su equipamiento, obtiene de manera general una calificación promedio de $3.46 \approx 3.5$, acercándose más al calificativo de Bueno. Aquí es bueno resaltar que el promedio calificado por los empleados es el más alto ya sea por categorías o en cada aspecto dentro de él, la Condición Física del Lugar de Trabajo obtiene una alta valoración, 3.9, “casi Bueno”, se diría, en conjunto con los otros dos aspectos, Mobiliario y Equipamiento se tiene un promedio general de 3.8. Por su parte, los obreros son los que menor calificación han atribuido a esta categoría, explicado probablemente porque son los empleados los que desarrollan su trabajo en oficinas, con mobiliario y equipamiento específico, y el ambiente hasta con aire acondicionado; en contraste, los obreros desempeñan su labor en planta, comparten áreas de trabajo y el equipamiento y mobiliario a su disposición, es exactamente lo que necesitan para su trabajo.

García, Escobal y Tucto (2016) en la tesis Evaluación del Nivel de Servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca han encontrado que la dimensión Elementos Tangibles en la provisión del servicio, calificado por usuarios externos, donde destacan uso de equipo informático y mobiliario adecuado, obtiene un promedio de 3.18 en escala de 1 a 5. Esta vez y corroborando una suerte de

siempre insuficiencia en dotación física, en la perspectiva del propio trabajador, se obtuvo un promedio de 3.5 en la misma escala.

No es ningún secreto que cualquiera sea la tarea a desarrollar, ésta debe realizarse en ambiente adecuado y con la suficiente dotación de herramientas, denominación general, para complementarlo; también es cierto que ninguno por separado son determinantes para cumplir las tareas, pues a todo lo anterior deberá considerársele la vocación y habilidades del trabajador, para lograr estándares mínimos requeridos por la tarea encomendada o propias del puesto de trabajo

CUADRO 14
CLIMA LABORAL, GENERAL: Relaciones en el trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, EXC)
Relaciones de trabajo con jefe	3.4			XX	
Relaciones de trabajo con compañeros	3.5			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 15
CLIMA LABORAL, EMPLEADOS: Relaciones en el trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, EXC)
Relaciones de trabajo con jefe	3.8			XX	
Relaciones de trabajo con compañeros	3.7			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 16
CLIMA LABORAL, OBREROS: Relaciones en el trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, EXC)
Relaciones de trabajo con jefe	3.2			XX	
Relaciones de trabajo con compañeros	3.4			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Un aspecto de amplio arraigo en las organizaciones modernas como es la gestión del capital humano, Relaciones en el Trabajo como categoría en esta investigación, es, como con las categorías Dotación Física del Puesto de Trabajo y Expectativas en el Puesto de Trabajo, valorado con mejor performance por los empleados. De manera individual, ambos aspectos que los constituyen obtienen promedios de 3.8 y 3.7, muy por encima de lo que han calificado los obreros, 3.2 y 3.4 para Relaciones de Trabajo con el Jefe y Relaciones de Trabajo con Compañeros. Sin embargo, a pesar de esto, la valoración general no pasa de un promedio igual a $3.45 \approx 3.5$, ubicándolo entre los calificativos de Regulares y Buenas; la implicancia de esta situación podría ser potencialmente negativa, pues si el clima laboral se redujera solo a esta categoría, estaría la empresa con un clima laboral no aparente ni alineado a su política de recursos humanos.

Actualmente Recursos Humanos como política de la empresa, de la organización, cualquiera sea la forma en que queramos llamarla, ha cobrado mucha importancia, sobre todo en las grandes empresas, debido a que la motivación de los empleados ha sido siempre un problema tan difícil de resolver

como importante para el buen funcionamiento de las mencionadas entidades. McShane y Von (2010) reportan que un estudio realizado por la consultora laboral Accenture el año 2003, revelaba que entre 73% y 78% de las grandes compañías aumentó o mantuvo sus presupuestos de recursos humanos y de formación y desarrollo. Esta orientación con el clima social en la empresa, ha favorecido un movimiento progresivo del director de recursos humanos hacia posiciones más próximas a los empleados y hacia una sintonía y complicidad, sobre todo, con los mandos medios. Tradicionalmente el jefe de personal había actuado como jefe y portavoz de gerencia, pero poco a poco ha ido situándose más cerca de los problemas de los empleados. Esto de hecho ablanda las relaciones interpersonales trabajador – directivo – trabajador¹⁹.

AJEPER del Oriente, Pucallpa, cuenta con la Oficina de Recursos Humanos, y al frente tiene un Coordinador y una asistente, que se encarga de hacer cumplir y promover buenas prácticas entre trabajadores, aparte de las propias en relación al sistema de captación y su propia gestión de personas; se encarga de celebrar cumpleaños personalizados, realizar eventos y resolver algunos inconvenientes propios de esta área. Se indicó más atrás que un factor que tensionaba relaciones interpersonales era la implantación de incentivos solo para los obreros, pero que

¹⁹ Anotación del tesista

la solución dada, haber cancelado el programa, podría afectar el clima laboral más adelante.

Los mismos autores referidos en este acápite se preguntan cómo influyen las emociones y las actitudes, sobre todo la satisfacción en el trabajo, en el comportamiento del empleado; porque las actitudes y emociones tienen un efecto complejo y penetrante en la forma de actuar [y relacionarse con sus pares, jefes y subordinados] de las personas en el puesto de trabajo. En cuanto a emociones y actitudes en el trabajo: afirman que los valores y la personalidad son la base del comportamiento individual, al ser los elementos más estables en cada uno de nosotros; mucho menos estables pero con el mismo nivel de importancia en cuanto al comportamiento individual son las emociones y actitudes – las actitudes representan el conglomerado de creencias, sentimientos valorados e intenciones de conducta hacia una persona, objeto o hecho –.

Hasta ahora han sido analizados y homologados con apreciaciones previas los resultados de cinco dimensiones que para esta investigación, definen el clima laboral en AJEPER del Oriente, Pucallpa. De las múltiples definiciones que existen al respecto se transcribe la definición de Elena Rubio, citado por Campos (2008): “Es el medio ambiente humano y físico en 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 y con los comportamientos de las

personas. Otra definición no menos importante es la extraída de los apuntes del curso Planeamiento y Control de Operaciones que se dicta en la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas – Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, UNHEVAL: El clima laboral es el resultado de la medida en que las personas cumplen, practican o se apegan con los elementos estratégicos de la organización, es decir, con la misión y con los valores explícitos anunciados, principalmente²⁰.

3.2. RESULTADOS REFERIDOS AL OBJETIVO “EVIDENCIAR LAS PRÁCTICAS DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN AJEPER DEL ORIENTE”

CUADRO 17
EXISTENCIA DE VALORES EN LA ORGANIZACIÓN - %

	SÍ tiene	NO tiene	No sabe		SÍ tiene	NO tiene	No sabe
General	60	3	8	71	84.5	4.2	11.3
Empleados	26	0	2	28	92.9	0.0	7.1
Obreros	34	3	6	43	79.1	7.0	14.0

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas – Trabajadores AJEPER del Oriente S. A. – Pucallpa

²⁰ La definición corresponde a Manuel Marín, docente del curso aludido

CUADRO 18
MENCIONES DE RECORDACIÓN DE VALORES

	General		Empleados		Obreros	
	Menc.	%	Menc.	%	Menc.	%
Audacia	41	17.2	17	16.3	24	17.9
Pasión	38	16.0	18	17.3	20	14.9
Emprendimiento	34	14.3	17	16.3	17	12.7
Soñador	37	15.5	14	13.5	23	17.2
Responsabilidad	12	5.0	6	5.8	6	4.5
Humildad	13	5.5	3	2.9	10	7.5
Respeto	15	6.3	4	3.8	11	8.2
Honradez	10	4.2	7	6.7	3	2.2
Compañerismo	10	4.2	5	4.8	5	3.7
Honestidad	6	2.5	4	3.8	2	1.5
Otras menciones (12)	11	4.6	7	6.7	4	3.0
No menciona	11	4.6	2	1.9	9	6.7
	238		104		134	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Los cuadros 17 y 18 indagan sobre un aspecto estratégico y orientador de las actitudes de los trabajadores de una organización, la existencia de valores en concepto de los propios trabajadores y su nivel de recordación asociada. A nivel general no parece ser un buen indicador que 84.5% de los trabajadores consideran que la organización sí tiene valores, mucho menos que apenas el 79.1% de los obreros lo crean así. No se sabe que si por tratarse de un tema más formal, más administrativo o de mayor difusión entre ellos, los empleados en un 92.9% hayan considerado que la organización sí tiene valores, sin embargo un 7.9%, el resto ha respondido no saber si la organización cuente con valores explícitos.

Para ratificar la respuesta anterior se ha preguntado a los trabajadores cuáles son esos valores, cuáles son los que más recuerdan, de tal manera que con base a las respuestas se ha elaborado un ranking de recordación (Cuadro 18), donde destaca claramente los valores de audacia, pasión, emprendimiento, *soñador*²¹(esta es la denominación interna). Valores tradicionales como honestidad, responsabilidad y humildad son relegados a puestos inferiores, llamando la atención además, tanto en empleados como en obreros.

El concepto de cultura empresarial²², puede parecer difícil de entender, pero siempre estará presente en la mente de los altos directivos. En la terminología del comportamiento empresarial, la cultura empresarial es el patrón básico de supuestos valores y creencias comunes que se consideran como la forma correcta de pensar y de actuar con respecto a los problemas y las oportunidades que tiene la empresa... define lo que es importante y lo que no es importante para la empresa, McShane y Von (2010)

Para Guízar (2013), La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o

²¹ Podría homologarse con el valor SUEÑOS, en el sentido de visión

²² Equiparado con Cultura Organizacional para la investigación

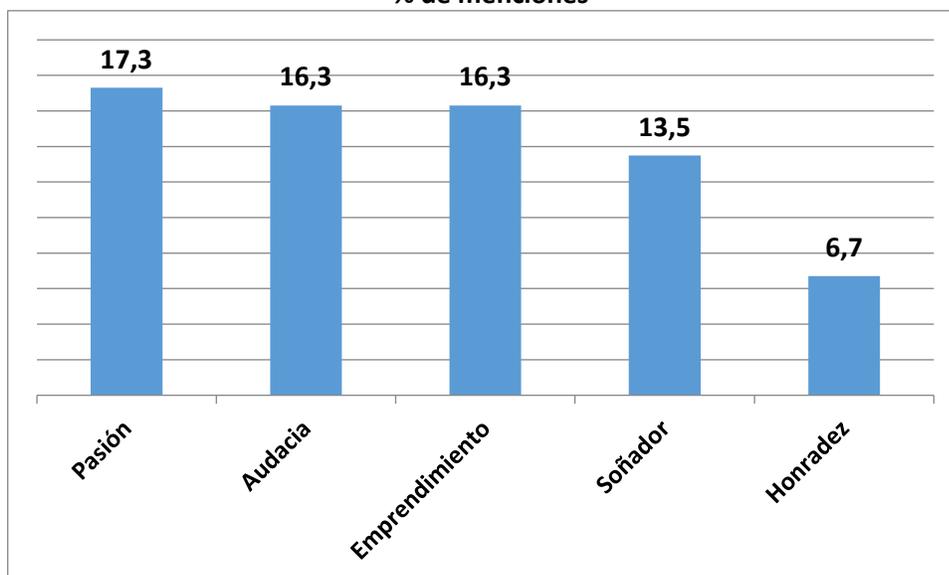
departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que nose puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afectatodo cuanto ocurre en la empresa.Podríamos decir que la cultura organizacional es “la huella digital” de la empresa y por ello es característica de cada una. La perspectiva de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente. Hace 10 años, las organizaciones eran consideradas en general simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso: como los individuos, también poseen una personalidad. Pueden ser rígidos o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etcétera. Todo lo anterior se hace visible con la existencia de misión, visión y valores explícitos en AJEPER del Oriente, Pucallpa.

FIGURA 02
VALORES OFICIALES AJEPER DEL ORIENTE - PUCALLPA



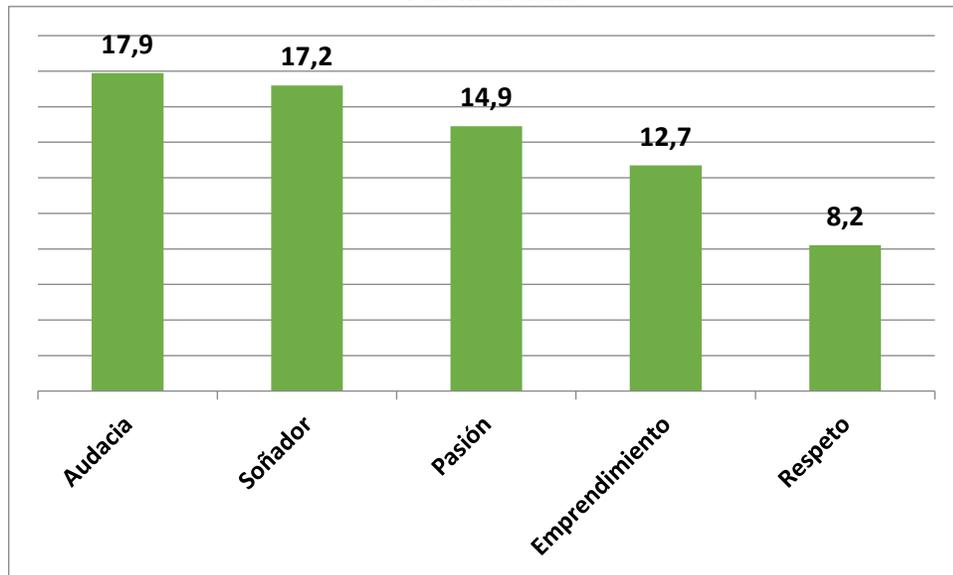
La figura anterior es una foto de los valores oficiales que promueve AJEPER Pucallpa, de ella y en comparación con lo que se da en el cuadro 18, se encuentra que existe al menos un 80% de correspondencia, lo que en buena cuenta dice bien de los trabajadores, acerca de la evocación de los mismos

FIGURA 03
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Valores de más recordación.
% de menciones



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 4
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Valores de más recordación.
% de menciones



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Las figuras precedentes, 2 y 3, destacan los cinco valores de mayor recordación entre los trabajadores de la empresa, quedando establecido que son cuatro los valores comunes de recordación entre los trabajadores, más uno diferente que aparece en quinto lugar en cada caso: honradez y respeto

Cualquiera que sea el lugar que usted ocupe en la empresa, ya sea en el último rincón de las oficinas administrativas o el despacho más importante, oirá hablar mucho de valores. Los valores son creencias estables que guían nuestras preferencias en cuanto a resultados o los caminos que podemos seguir en una variedad de situaciones. Son percepciones de lo que es bueno o malo, de lo que está bien o está mal. Hay docenas de valores y cada uno de nosotros los ordena

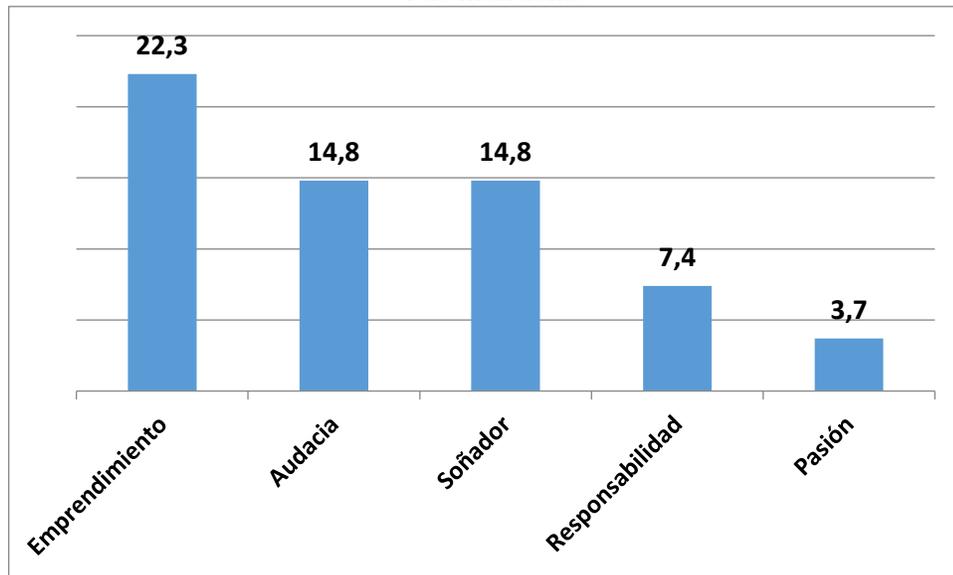
según una jerarquía de importancia... dan forma a nuestras motivaciones y al grado de aprecio que sentimos por diferentes experiencias de trabajo, Mc Shane y Von (2010). Precisamente en línea con estas definiciones que conjugan experiencia, realidad y sentido común, es que en AJEPER del Oriente, Pucallpa, la investigación ha encontrado hasta 22 menciones de valores por parte de los trabajadores, y además un nivel de coincidencia de 80% entre los cinco valores de mayor recordación (cuatro de entre cinco, mostrados en figuras 3 y 4)

CUADRO 19
MENCIONES DE PRÁCTICA DE VALORES

	General		Empleados		Obreros	
	Menc.	%	Menc.	%	Menc.	%
Audacia	12	17.1	4	14.8	8	18.6
Pasión	4	5.7	1	3.7	3	7.0
Emprendimiento	10	14.3	6	22.2	4	9.3
Soñador	8	11.4	4	14.8	4	9.3
Responsabilidad	3	4.3	2	7.4	1	2.3
Humildad	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Respeto	5	7.1	1	3.7	4	9.3
Honradez	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Compañerismo	3	4.3	1	3.7	2	4.7
Honestidad	1	1.4	0	0.0	1	2.3
Otras menciones	3	4.3	1	3.7	2	4.7
No menciona	21	30.0	7	25.9	14	32.6
	70		27		43	

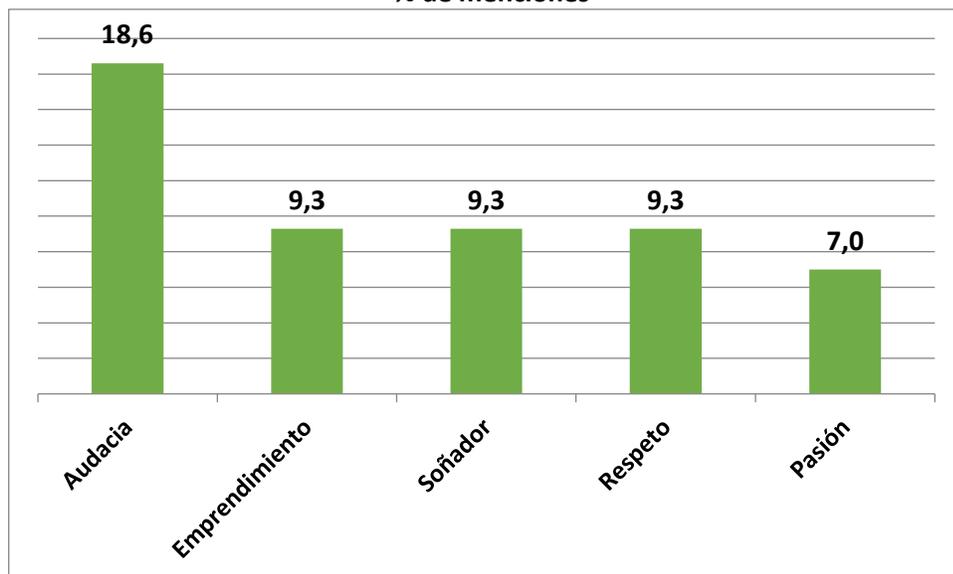
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 5
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Valores de más práctica
 % de menciones



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 6
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Valores de más práctica
 % de menciones



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Los valores (primeros cinco) que más practican los trabajadores en AJEPER Pucallpa están en relación al índice de recordación; en el caso de los empleados se deja de lado el valor Honradez y aparece el de Responsabilidad, mientras que para los obreros existe plena coincidencia entre la recordación y práctica de valores.

Emprendimiento como primer valor de práctica en empleados tiene correlato con lo que realmente ocurre, toda vez que es política de la empresa facilitar o promover iniciativas empresariales de sus trabajadores, sin dejar de lado sus responsabilidades propias del puesto de trabajo; en el caso de obreros, Audacia tiene que ver con que iniciativas del trabajador para dar soluciones a cuestiones propias del puesto de trabajo, son igualmente consentidas siempre y cuando apunten en dirección de los propósitos empresariales. Resaltando el resultado de los empleados, que dicen practicar el valor del emprendimiento en primer lugar, Vinaixa y Bieto (2010) definen el espíritu emprendedor como la capacidad que tienen determinadas personas para descubrir oportunidades y convertirlas en negocios, utilizando recursos que están más allá de su propio control. Se trata por tanto de un comportamiento que incluye el descubrimiento de una oportunidad, la toma de una iniciativa, la búsqueda y organización de recursos y la asunción de un cierto riesgo.

De la misma manera como se mencionó que *hay docenas de valores y cada uno de nosotros los ordena según una jerarquía de importancia*, entre empleados y obreros de AJEPER del Oriente, Pucallpa, existe una distinción en cuanto a qué valores practican más en el trabajo: los empleados practican más el Emprendimiento mientras que los obreros lo desplazan al segundo lugar y practican más el ser audaces, Audacia como valor, según sus respuestas, expuestas en las dos figuras anteriores.

CUADRO 20
EXISTENCIA DE MISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN - %

	Sí tiene	NO tiene	No sabe		Sí tiene	NO tiene	No sabe	Tasa Rpta
General	52	5	6	63	82.5	7.9	9.5	88.7
Empleados	24	0	2	26	92.3	0.0	7.7	92.8
Obreros	28	5	4	37	75.7	13.5	10.8	86.0

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 21
NIVEL DE IDENTIFICACIÓN CON LA MISIÓN

	General		Empleados		Obreros	
	Rpta	%	Rpta	%	Rpta	%
Nunca	1	1.9	0	0.0	1	3.3
A veces	2	3.7	1	4.2	1	3.3
Regularmente	17	31.5	4	16.7	13	43.3
Casi siempre	26	48.1	15	62.5	11	36.7
Siempre	8	14.8	4	16.7	4	13.3
	54		24		30	
Tasa Rpta	76.1		85.7		69.8	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Los cuadros 17 y 18 proporcionan información sobre otro aspecto estratégico de toda organización, la Misión. A nivel general el 88.7% de los trabajadores

consideran que la organización sí tiene explícita la misión empresarial, siendo mucho más evidente para el caso de los empleados, donde el 92.8% ha respondido que sí existe la misión empresarial en AJEPER Pucallpa.

En otra arista del análisis resalta el hecho de que a nivel general existe alto grado de compromiso con la misión establecida, ya sea a nivel de protocolos que cumplir o roles particulares del puesto: el 94.4% de trabajadores se identifican con la misión, considerando desde la categoría Regularmente hasta Siempre; por separado, los empleados presentan mejor desempeño a este respecto al acumular 95.9% de respuestas referidas a la identificación con la misión.

Gimbert (2014) refiriéndose a la misión indica que ésta debe delimitar a qué exactamente se dedica la empresa, cuál es su negocio. Una forma de concretar la misión es a través del concepto de negocio de Abell, 1980. A través de tres preguntas, este modelo enmarca exactamente cuál es el negocio a que se dedica la compañía: ¿qué necesidad trata de satisfacer? (tipo de necesidad), ¿a quién se dirige? (segmento/s de mercado), ¿cómo lo realiza (tecnología o know how). Agrega, que en la mayoría de los casos, una adecuada definición de negocio solo es una condición necesaria pero no suficiente. Normalmente una compañía compite dentro de esta definición, con otras, todas luchando por atraer a los mismos clientes y satisfaciendo similares necesidades... es entonces cuando se hace necesario poseer una ventaja competitiva.

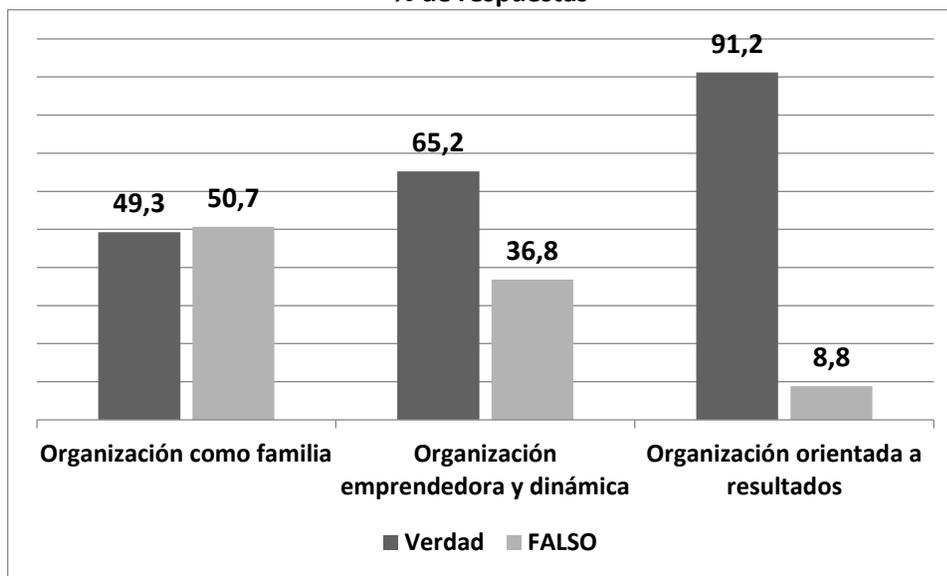
AJEPER del Oriente, Pucallpa, efectivamente, compite con marcas de productos reconocidos a nivel mundial y nacional, dentro de un medio local, las marcas Coca Cola e Inka Kola, por citar las más visibles; satisfacen con sus productos una misma necesidad biológica y su tecnología no es exactamente diferenciada a lo de las marcas señaladas. En este contexto el rigor de cumplimiento de su misión, marcará, por qué no, esa ventaja competitiva en el mercado segmentado. Finalmente, como asegura Mochón (2009), refiriéndose al gran proceso de planificación, la determinación de la misión y los grandes objetivos de la organización es el primer paso en el proceso de planificación... ambos factores contribuyen a definir las estrategias que son apropiadas y cuáles no, actúan como faro que guía los siguientes pasos a dar en el proceso de planificación

Lo que sigue en el informe y en lo relacionado a Cultura Organizacional se refiere a las respuestas de los trabajadores desde una mirada más corporativa (la primera parte se diría que es una percepción más personalizada). Aquí se evalúa la cultura organizacional desde seis dimensiones o categorías, en cada una de ellas se ha seleccionado tres expresiones evaluables y en contexto positivo, como Verdadero o Falso, y el porcentaje mayor de "Verdadero", según escalas extendidas de la figura 1, que se muestra al final del párrafo, será el rasgo característico de la gestión en esa dimensión o categoría, que homologa con Cultura Organizacional

Valoración cualitativa	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
Valoración cuantitativa	1	2	3	4	5
Equivalente porcentual	20	40	60	80	100

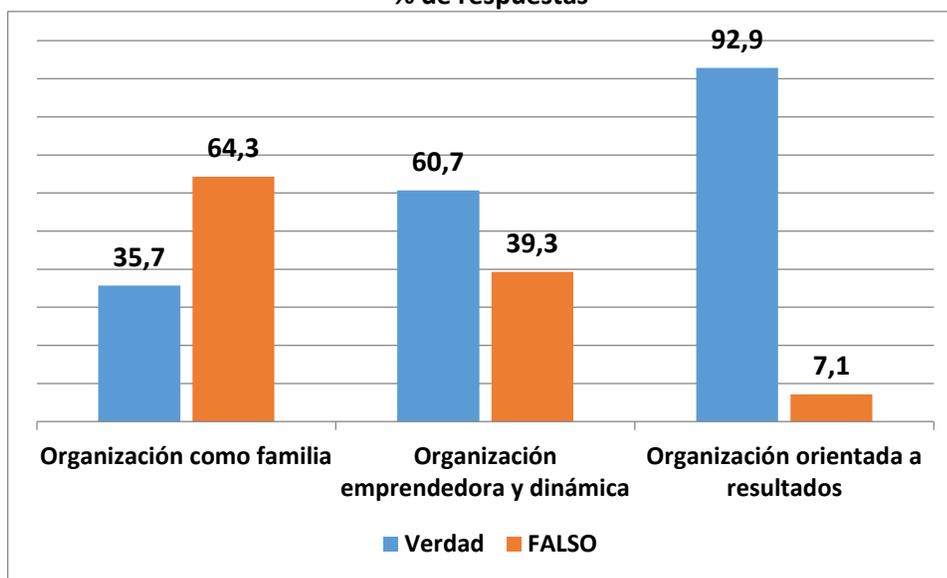
Rango cualitativo	Entre muy bajo y bajo	Entre bajo y regular	Entre regular y bueno	Entre bueno y muy bueno
Rango cuantitativo	1.1 a 1.9	2.1 y 2.9	3.1 y 3.9	4.1 y 4.9
Equivalente porcentual	22 a 38	42 a 58	62 a 78	82 a 98

CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Característica dominante
% de respuestas



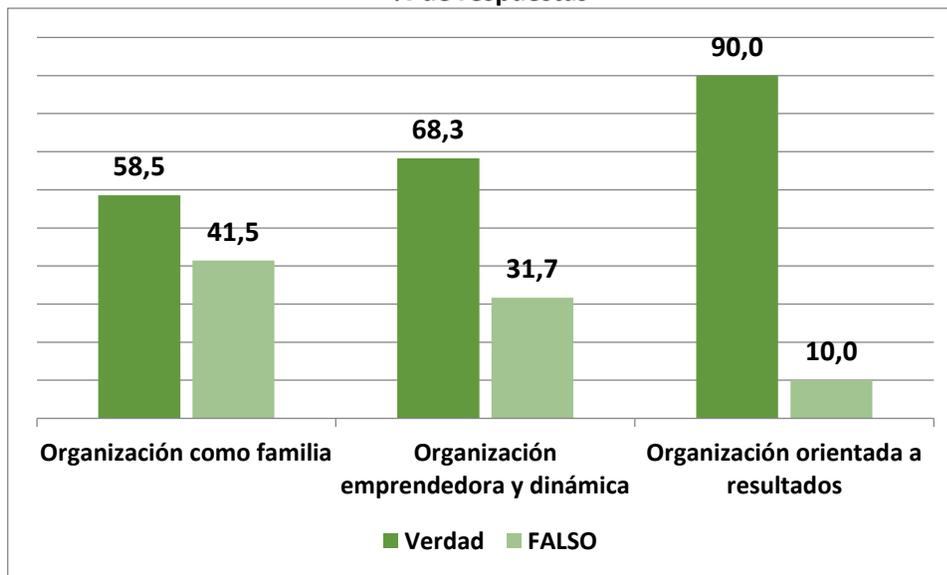
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 8
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Característica dominante
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 9
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Característica dominante
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

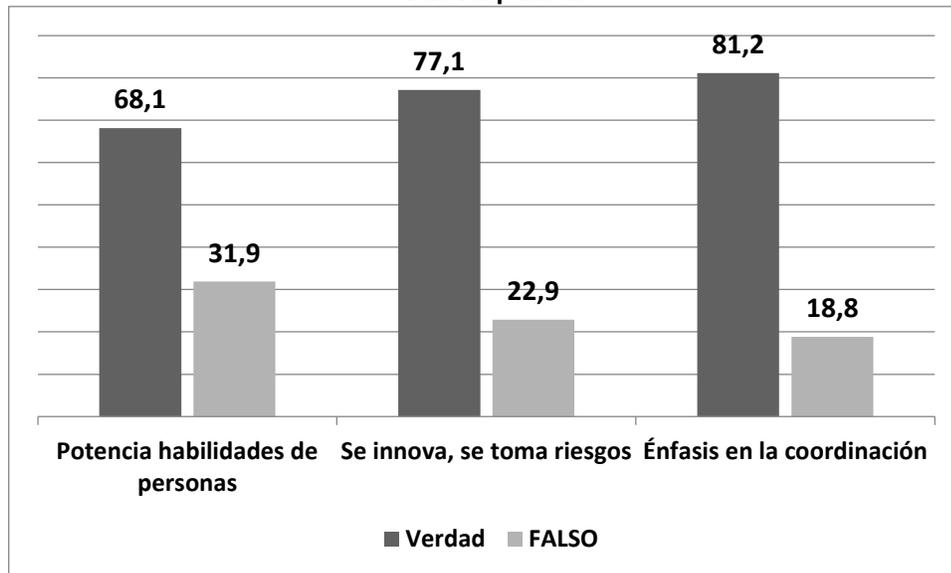
Según los criterios previos establecidos antes de la figura 7, AJEPER del Oriente, Pucallpa, es una organización ORIENTADA A LOS RESULTADOS, al juzgar el 91.2% de respuestas favorables. Uno de cada dos trabajadores apenas considera que en la empresa existe un clima familiar, o ven a la organización como una familia

No existe objeción en cuanto a que los resultados que se obtenga del desempeño laboral individual son los resultados de la organización. Guízar (2013) afirma que los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales e individuales, indudable que objetivos[y metas] deben ser verificables; esto es: a fines de un determinado periodo debemos determinar si el objetivo fue logrado o no. Podemos, por lo tanto, clasificar los objetivos en niveles que van desde los globales hasta los que competen a cada persona. Al hacer un ejercicio de categorización, podemos mencionar: la responsabilidad social, la misión, los objetivos generales o estratégicos, los objetivos específicos, los objetivos por dirección, los objetivos departamentales y los objetivos individuales (desempeño laboral y desarrollo personal).Es posible, así, citar algunos objetivos típicos de una organización: obtención de una determinada tasa de utilidades o de retorno sobre la inversión, la colocación de cierto número de acciones para venta al público, la participación de mercado en países extranjeros, etc. Por ejemplo, ¿cuáles serían los objetivos primordiales en una

institución educativa? Lograr ingresar un determinado porcentaje de estudiantes con calificaciones sobresalientes, otorgar un “X” porcentaje de becas a la población estudiantil, contar con un porcentaje determinado de maestros con grado académico superior al nivel que imparten, desarrollar cierto número de proyectos de investigación. Una vez presentados los elementos básicos relacionados con un objetivo, podemos abocarnos a comentar el tema central de esta intervención: la administración por objetivos (APOo MBO por sus siglas en inglés). Éste es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas. En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas.

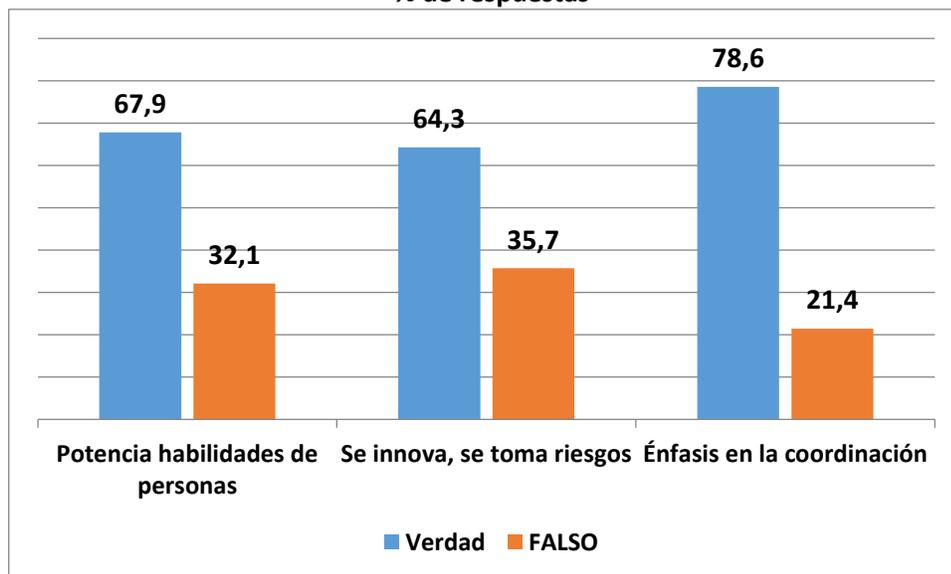
A juzgar por los resultados, diremos entonces que AJEPER del Oriente, Pucallpa, lo tiene claro esto de *Organización Orientada a Resultados*, los planes de producción se rigen por cuotas de producción temporales emanadas por la alta dirección, que deben ser cubiertas con la dotación actual de recursos; que suceda un desfase en cantidad y tiempo, juzga la empresa como un periodo fallido según sus propósitos, que felizmente, tal como es corroborable en reportes, son pocos y no alteran de sobremanera el desempeño global

FIGURA 10
CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Liderazgo organizacional
 % de respuestas



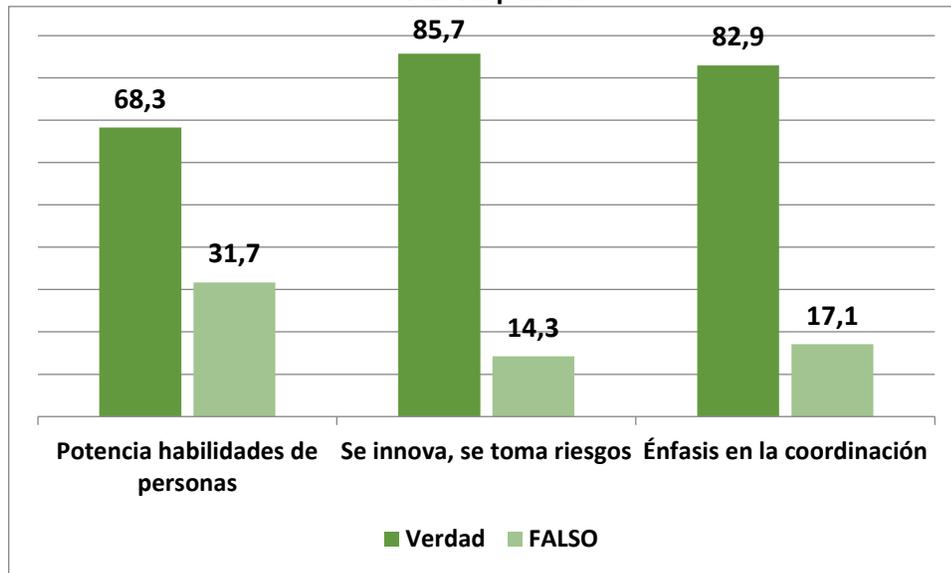
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 11
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Liderazgo organizacional
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 12
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Liderazgo organizacional
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Sobre Liderazgo Organizacional, altamente influenciado por la opinión del personal obrero, AJEPER del Oriente, Pucallpa, es una empresa que pone **ÉNFAISIS EN LA COORDINACIÓN** entre sus miembros para tomar decisiones. Esta conclusión se respalda por el 81.2% de trabajadores que sostiene que en la empresa se practica el referido estilo de liderazgo; sin embargo esta característica no es tan diferenciada de las otras dos dentro de esta dimensión, pues ellas han obtenido 68.1% y 77.1% de respuestas que respaldan dichos estilos de liderazgo.

McShane y Von (2010) en relación al comportamiento empresarial definen dos grandes temas: comportamientos y procesos individuales, y equipos y liderazgo;

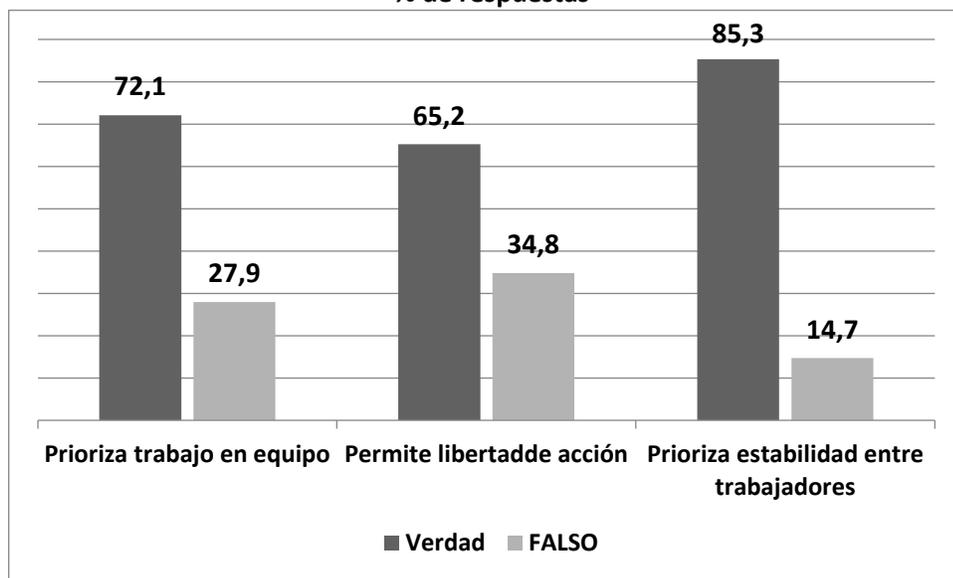
distinguen entre equipos y grupos, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, sostienen. Los empleados reunidos en la misma área para una ceremonia son un grupo, pero no tienen necesariamente ninguna interdependencia ni objetivos empresariales comunes, como equipo. Los expertos dicen que los equipos, no los individuos, son los que se han convertido en los bloques necesarios para construir la empresa, pues los equipos tienden a ser mejores que los individuos aislados para tomar decisiones, descubren problemas u oportunidades más pronto que un individuo en particular, crean sinergias en todos los aspectos sumando sus conocimientos.

El resultado de esta investigación en cuanto a que el liderazgo organizacional se explica mejor con la impronta de *énfasis en la coordinación* (existen otros dos rasgos distintivos en posiciones inferiores pero no muy diferenciados, según las figuras precedentes), reconoce por sí la existencia de equipos de trabajo dentro de la empresa, que al igual que en un equipo de fútbol existe un capitán, en estos equipos existe un líder. Los equipos pueden alcanzar un alto grado de efectividad, pero no siempre son la solución para los problemas, esto parece ser la lectura de las otras dos características del liderazgo.

A nivel individual, el liderazgo aparece en cuanto literatura de motivación o auto suficiencia existe hoy en día. Por ejemplo *la capacidad de motivar y guiar a las personas hacia un objetivo es la esencia del liderazgo*, se asocia con liderazgo

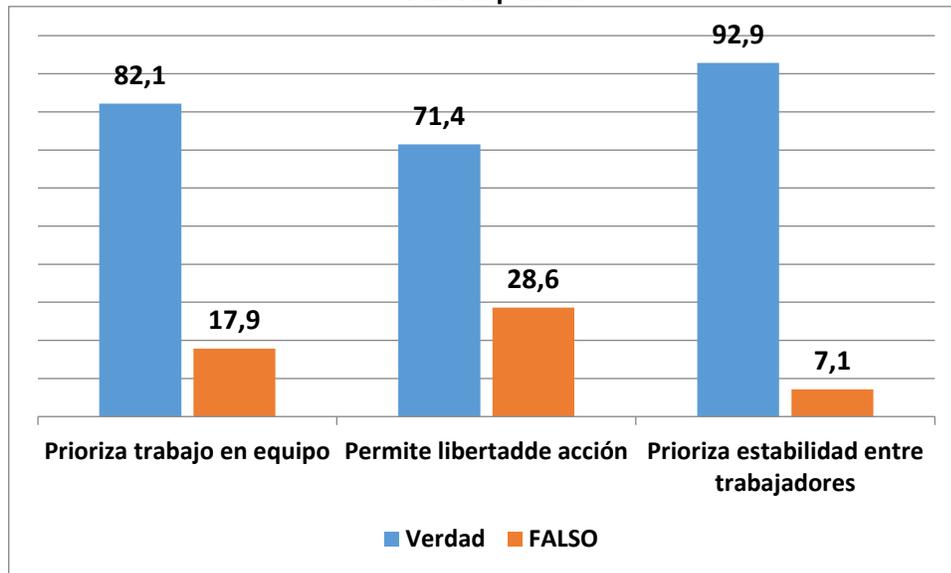
eficaz y se atribuye la expresión a Robert J. Shiver. De la misma manera, un líder debe poseer ciertas competencias: Inteligencia emocional, integridad, motivación, confianza en sí mismo, conocimiento del negocio, entre otras. La investigación asume que en todo este contexto basó su respuesta el trabajador al momento de requerírsele que tipifique el liderazgo organizacional. En relación a esto, se afirma que los líderes identifican retos y los adaptan, regulan la angustia o la presión sobre personas y la organización y mantienen la disciplina.

FIGURA 13
CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Gestión de personas
% de respuestas



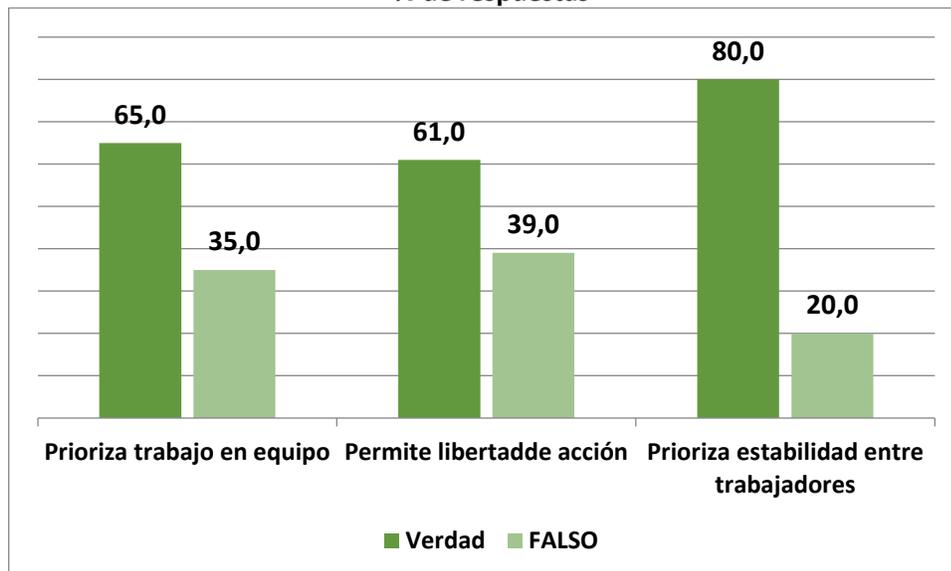
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 14
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Gestión de personas
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 15
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Gestión de personas
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

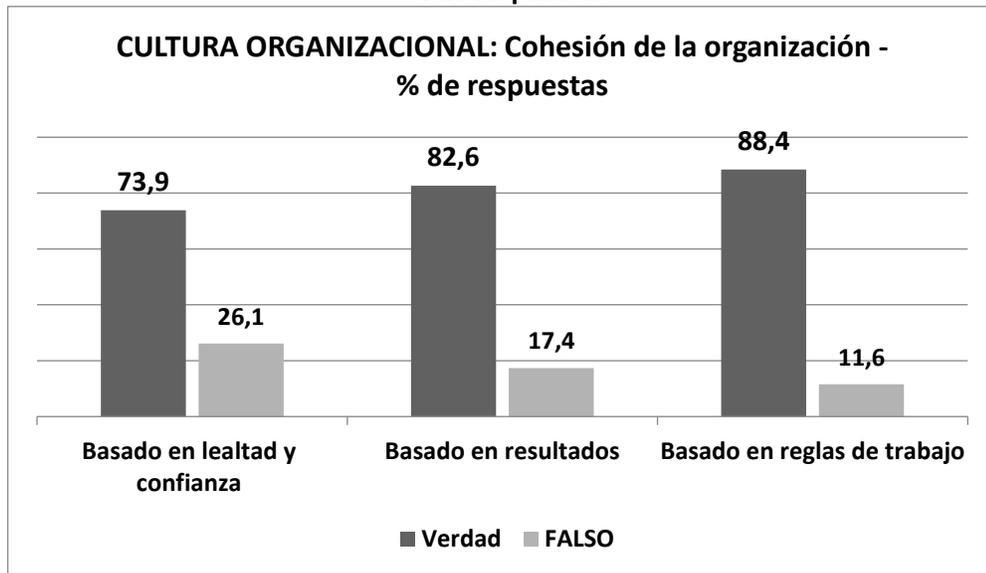
El capital o recurso humano en AJEPER del Oriente, Pucallpa, presenta una caracterización casi homogénea y favorable entre los empleados; de entre los tres aspectos de gestión considerados dos obtienen porcentajes superiores al 82% (Prioriza Trabajo en Equipo y Prioriza Estabilidad entre Trabajadores). Lo contrario ocurre entre los obreros, pues 65% y 61% de respuestas “verdad”, corresponden a Prioriza Trabajo en Equipo y Permite Libertad de Acción. A partir de esto y en concordancia con el procedimiento y criterios previos, la Gestión de Personas PRIORIZA ESTABILIDAD ENTRE TRABAJADORES, con 85.3% de respuestas favorables

Cuando se habla de dirección de personas se hace referencia a la manera de atraer, motivar, desarrollar y retener el talento colectivo que necesita una organización para alcanzar sus objetivos. Las empresas más competitivas tienen muy claro el papel esencial de las personas y su gestión para la competitividad. Se percibe también en el contenido de la formación empresarial, en la que está cada vez más extendido ofertar cursos de liderazgo, trabajo en equipo o gestión de la diversidad; también es común evaluar a los directivos de línea por cómo atraen, desarrollan, motivan y retienen al personal que tienen a su cargo... los estudios de casos de las empresas más admiradas (por ejemplo, Microsoft, General Electric, Southwest Airlines, Google) muestran cómo detrás del éxito de

muchas de ellas se encuentra una delicada atención a los temas de personal. Estas aseveraciones corresponden a Bonache (2010).

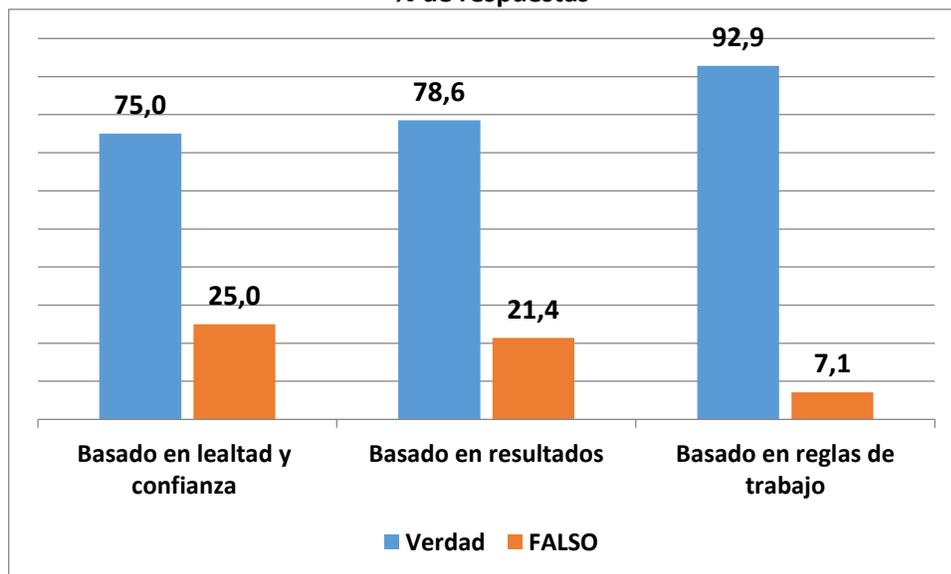
Atendiendo al sentido de lo anterior, la gestión de personas destaca porque pretende en verdad la estabilidad entre (de) los trabajadores, quiere decir, que detrás de esto existe el reconocimiento por parte de los trabajadores de que los directivos realizan esfuerzos por motivar y retener a los trabajadores. Evidentemente que no se ha profundizado, según los objetivos de la investigación, en los detalles al respecto, por ejemplo en cosas como ¿qué se supone que hacen los directivos en este ámbito?, ¿dónde centran sus esfuerzos, por lo que se da por hecho que los directivos, como parte de su rol, se centran en actividades y componentes más estratégicos de la función del trabajador (por ejemplo hacer bien el trabajo, su nivel de remuneración alineado con la responsabilidad y otras que contribuyen a mantener un adecuado clima laboral) Campos (2008) sostiene que el éxito de una empresa u organización depende más de las capacidades del personal que lo conforma que de lo que materialmente tenga, por ello, es necesario gestionar el recurso humano para desarrollar colaboradores con alto desempeño, lo cual repercutirá en mejores resultados para la empresa. De lejos, es una apreciación que pone en grado superlativo la gestión de las personas

FIGURA 16
CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Cohesión de la organización
 % de respuestas



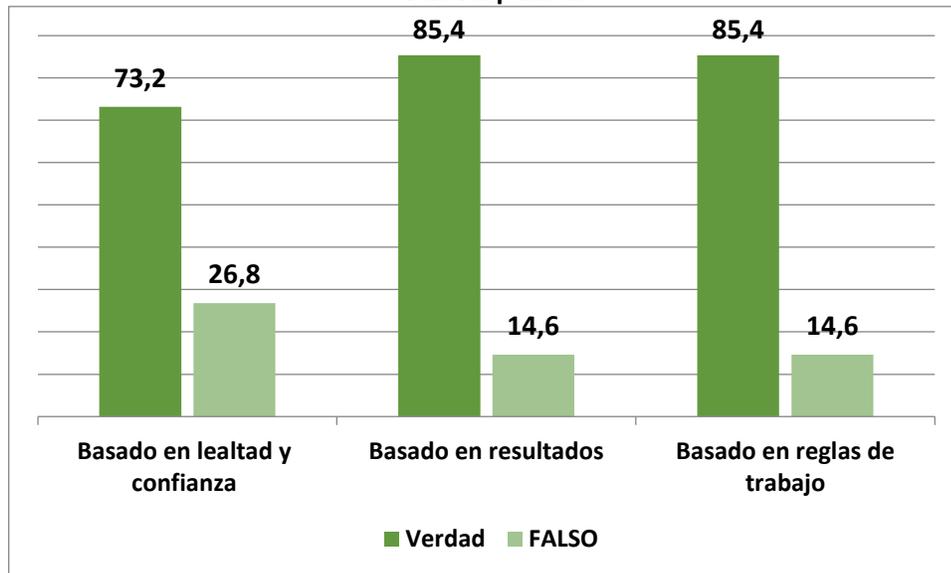
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 17
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Cohesión de la organización
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 18
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Cohesión de la organización
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Lo que mantiene vigente y firme a cualquier organización se llama Cohesión Organizacional y para la investigación se ha evaluado a partir de si ello se basa en la lealtad y confianza, en los resultados obtenidos o en la reglas impuestas por la empresa. El resultado general ubica a los aspectos Basado en Resultados y Basado en Reglas de Trabajo con porcentajes por encima de 80%, 82.6% y 88.4% respectivamente, cuestión que aplicado los criterios permite concluir que la Cohesión Organizacional está **BASADO EN REGLAS DE TRABAJO**; se nota una tendencia de menor a mayor desde lealtad y confianza hasta reglas de trabajo tanto en empleados como en obreros.

Rodríguez (2008) indica que la fuerza²³ de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza. Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización. La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización. Los beneficios de una cultura fuerte son:

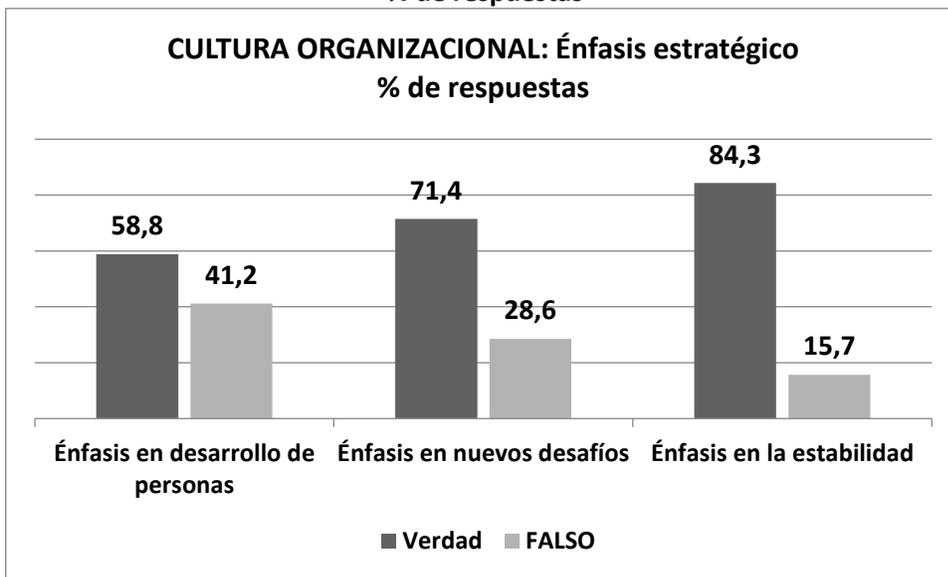
- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación

²³ Cohesión de la organización para esta investigación

Todos los beneficios de una cultura fuerte, en relación a AJEPER del Oriente, Pucallpa, existen y han sido mencionados, sino en extenso, de manera puntual, al margen de los principales resultados dados en las tres figuras precedentes:

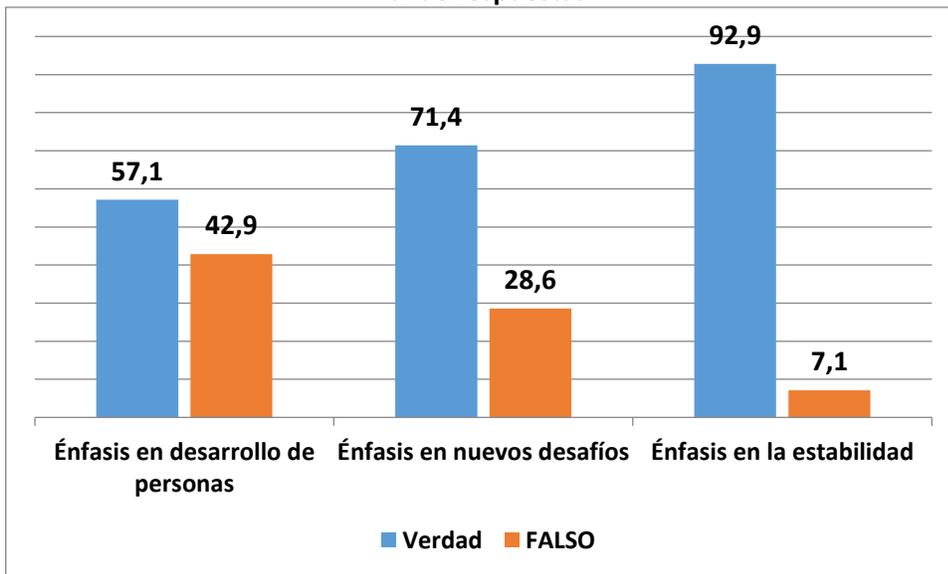
- Los trabajadores recuerdan valores asociados a la empresa y han establecido su práctica preferente
- La existencia, conocimiento, práctica e identificación con valores y misión crea vínculos fuertes entre los trabajadores
- Existe una fuerte orientación de valores practicados, al coincidir su práctica en empleados y obreros
- La gestión de personas se permite libertad de acción de los trabajadores, figura 13, lo mismo que el trabajo en equipo significa menor necesidad de sistemas formales de control

FIGURA 19
CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Énfasis estratégico
 % de respuestas



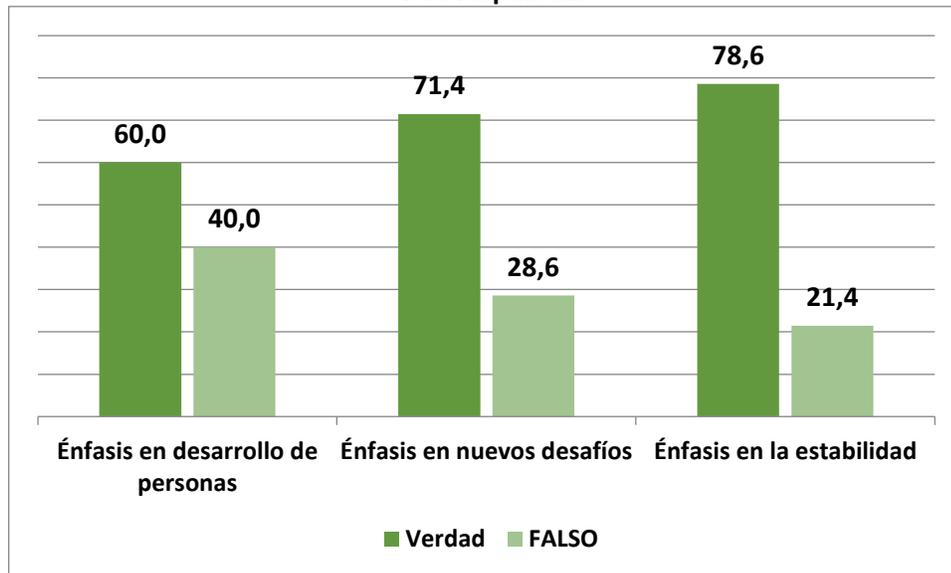
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 20
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Énfasis estratégico
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 21
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Énfasis estratégico
% de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

La cuestión estratégica, que se entiende como las decisiones o estrategias adoptadas en la empresa, para garantizar su vigencia en el largo plazo, presenta una marcada tendencia de pensar que las expresiones expuestas son ciertas en menor grado para Énfasis en Desarrollo de Persona y en mayor grado para Énfasis en la Estabilidad de las Cosas (aversión al riesgo). Así, queda claro que el Énfasis Estratégico de AJEPER del Oriente, Pucallpa, se basa en ÉNFASIS EN LA ESTABILIDAD DE LAS COSAS, al obtener en general 84.3% de respuestas favorables y 92.9% entre los empleados.

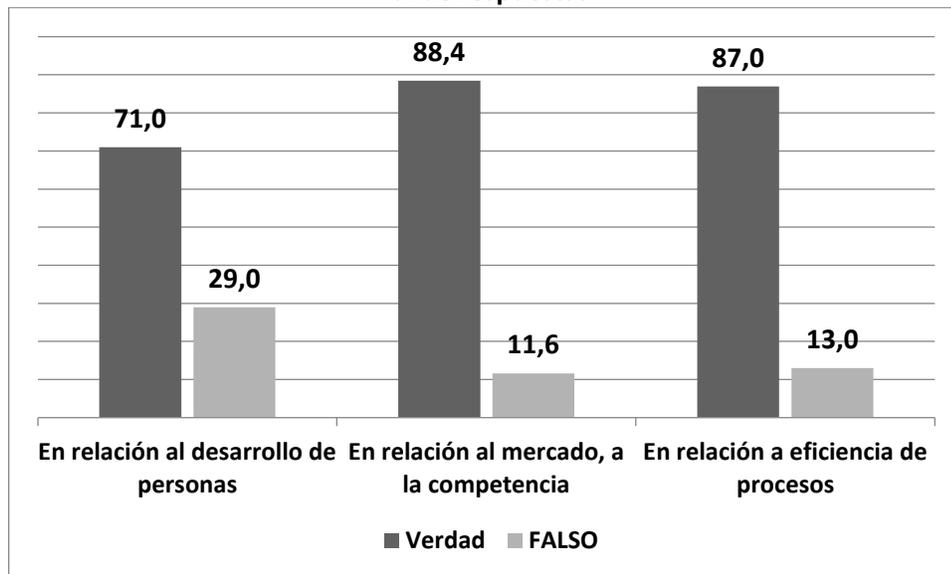
Sostiene Vives (2014) que el ámbito de la estrategia corporativa se dedica a analizar la razón de ser de la empresa y a tomar decisiones en cuanto a la

diversificación y a la creación de valor a través de la gestión de dicha diversificación; este es el nivel donde se decide si la empresa debe competir en uno o múltiples negocios, así como si se debe competir en uno o varios países. Así pues, la estrategia corporativa tiene como objetivo la creación de una ventaja corporativa a través de la creación de valor, el grado de diversificación y los niveles de coordinación.

Contrastando lo del autor con los resultados expuestos, se puede decir que en el ámbito mayor de la corporación AJEPER, ésta ha desarrollado exactamente lo que sostiene Vives, pues es sabido que opera en otros países del mundo y desde su fundación ha ido introduciendo nuevos productos en el mercado nacional y mundial, hecho que contrasta en gran medida con lo de AJEPER del Oriente, Pucallpa, pues a este respecto se tiene que se prioriza Estabilidad, que no tiene mucho que ver con el largo plazo, con eso de estratégico, se gestiona el corto plazo, más por el contrario se sustenta en la gestión de status quo, rehúye a nuevos desafíos, que aunque a nivel local o regional, era de esperarse. Se intenta una explicación a esta situación específica de AJEPER del Oriente, Pucallpa, en las palabras de Parada (2010), quien afirma que existe dificultad de los directivos empresariales para pensar y gestionar la estrategia en común, y quizás su origen haya que buscarlo en la dificultad para diferenciar la naturaleza de la dirección estratégica de otros aspectos de la dirección... la gestión estratégica se

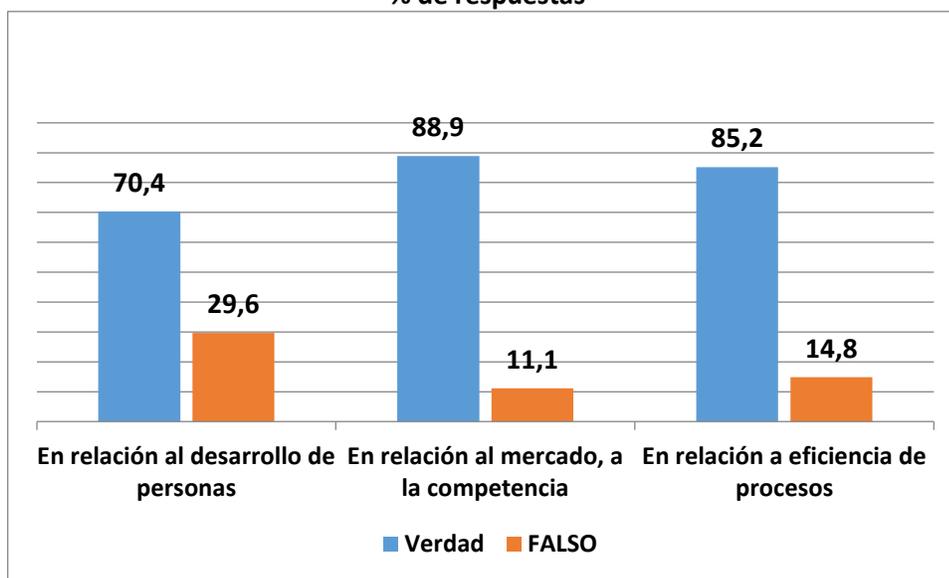
diferencia de la gestión operativa en que esta se refiere al largo plazo, al futuro de la empresa y que intenta definir los límites de la actividad de la organización en relación con la evolución previsible del entorno

FIGURA 22
CULTURA ORGANIZACIONAL, GENERAL: Criterios de éxito
% de respuestas



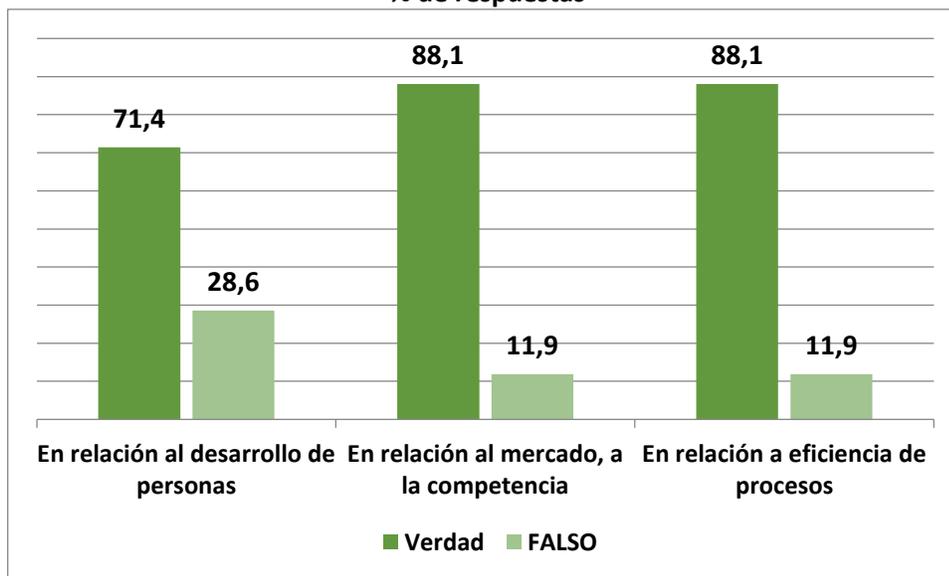
FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 23
CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPLEADOS: Criterios de éxito
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

FIGURA 24
CULTURA ORGANIZACIONAL, OBREROS: Criterios de éxito
 % de respuestas



FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Como en el caso anterior son dos los aspectos más relevantes que describen los Criterios de Éxito en la empresa, ambos con respuestas favorables por encima del 85%, sin embargo, se ha establecido el criterio para destacar solo uno de los tres aspectos dentro de cada dimensión o categoría de gestión, ello indica que el Criterio de Éxito de AJEPER del Oriente, Pucallpa, está EN RELACIÓN AL MERCADO, A LA COMPETENCIA. De las múltiples definiciones y vasta bibliografía referida a los mercados, se dan dos definiciones, de George S. Day y de Santesmases, citado por Alfaro e Iglesias (2014): un mercado es una arena (un lugar de encuentro) donde clientes que tienen necesidades (o problemas similares) se encuentran con vendedores de productos o servicios (razonablemente sustitutivos) que compiten para satisfacer estas necesidades. En otras palabras, el escenario de los intercambios. La segunda definición: Un conjunto de personas individuales u organizadas que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden desear comprar, que tienen capacidad económica y legal para comprar. Tres elementos son destacables en estas definiciones: personas y organizaciones, participación en procesos de intercambio, existe un satisfactor de la necesidad o producto.²⁴

²⁴ En economía se acepta que un producto es o un bien o un servicio (en relación a las definiciones “producto o servicio”

La lectura es simple, en AJEPER del Oriente, Pucallpa, se tiene claro que si se vende más, se tiene más éxito; si damos un paso más o se tiene un mejor indicador que la competencia, se destaca frente a ella, igualmente, ello representa éxito.

3.3. RESULTADOS REFERIDOS AL OBJETIVO “PONDERAR LAS CATEGORÍAS DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA EMPRESARIAL CON BASE A LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR EN AJEPER DEL ORIENTE”.

3.3.1. CLIMA LABORAL

CUADRO 22
PONDERACIÓN DE INDICADORES DEL CLIMA LABORAL

Orden de desempeño	Indicadores del clima laboral	Promedio sobre 05	Equivalente porcentual	Rango cualitativo
1	Dotación física del puesto de trabajo	3.47	69.4	Entre Regular y Bueno
2	Relaciones interpersonales	3.45	69.0	Entre Regular y Bueno
3	Expectativas en el puesto de trabajo	3.36	67.2	Entre Regular y Bueno
4	Cuestiones económicas	3.25	65.0	Entre Regular y Bueno
5	Reconocimiento al trabajador	3.20	64.0	Entre Regular y Bueno

FUENTE: Cuadros 2, 5, 8, 11, 14

La columna “promedio sobre 05” es el promedio simple de los aspectos presentados en cada caso, para los resultados generales, y el rango cualitativo corresponde a la escala presentada previamente: promedios

entre 3.1 y 3.9 corresponde al rango “Entre Regular y Bueno”, que sometido al comparativo, indica que esos promedios están más cercas a la valoración de Regular, con dos de ellos y muy sensibles al trabajador, relegados a las dos últimas posiciones.

Ya se ha anotado que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en la productividad. Se extiende la cobertura de esta definición. Según Mochón (2009), una de las responsabilidades más importantes que un directivo puede tener es la de encargarse de la dirección de personas. Por encima de cualquier consideración de tipo económico la importancia de la dirección de recursos humanos reside en que puede contribuir a que los empleados se realicen no solo profesionalmente sino también personalmente. El directivo [en verdad la empresa, la organización en su conjunto] debe potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. Lo ideal es que el hombre encuentre en el trabajo no solo el medio que le permita cubrir sus necesidades económicas básicas, sino también el escenario adecuado²⁵ en el que desarrollar sus capacidades humanas²⁶

²⁵ Condiciones en el trabajo

²⁶ Queda claro que esta definición alinea a lo que se ha anotado sobre clima laboral

Con base en los resultados y la anotación de Mochón, el clima laboral en AJEPER del Oriente, Pucallpa, está influenciado por los indicadores del cuadro 22, más por la dotación física del puesto de trabajo (mobiliario, equipamiento, condiciones físicas del ambiente) y menos pero no dramático, por reconocimientos al trabajador y cuestiones económicas. Así, el clima laboral ideal con base en estas clasificaciones, obtiene un promedio simple de 3.35, equivalente porcentual de 67%, una brecha de 33%, que juzgado en adecuada escala, es algo que debe mejorarse necesariamente

3.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

CUADRO 23
PONDERACIÓN DE INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Orden de desempeño	Indicador de cultura organizacional	Aspecto que predomina (de tres opciones)	% de respuestas afirmativas
1	Característica dominante	Organización orientada a resultados	91.2
2	Criterios de éxito	En relación al mercado, a la competencia	88.4
3	Cohesión de la organización	Basado en reglas de trabajo	88.4
4	Gestión de personas	Prioriza estabilidad entre trabajadores	85.3
5	Énfasis estratégico	Prioriza la estabilidad en la organización	84.3
6	Liderazgo organizacional	Énfasis en la coordinación	81.2

FUENTE: Figuras 7, 10, 13, 16, 19, 22

El cuadro precedente nos muestra el mayor porcentaje de respuestas positivas en cada indicador, ante la disyuntiva de valorar Verdadero o Falso tres aspectos para cada indicador. Esta vez, ante los porcentajes obtenidos y dando por sentado que los trabajadores son conscientes del sentido y significado de cada aseveración puesta a escrutinio, se afirma que la característica dominante del estilo de gestión es precisamente la que se indica, y que para efectos de la investigación, es homologable además, con la gestión empresarial.

La noción de cultura organizacional nunca ha sido del todo clara, anota Campos (2008), prosigue indicando que existen muchos intentos fallidos por definirla, terminando en redundancias²⁷ e imprecisiones. Inclusive, en un gran sector empresarial no es considerado como un elemento que conforma el sistema de trabajo; lo que no quiere decir que se encuentre ausente. La define como una red de elementos que identifican y diferencian a todos los miembros de un centro laboral; formando parte de este conjunto, los hábitos de comportamiento y las reglas internas. Por ejemplo, el autor cita siete características de una cultura organizacional²⁸:

- 1) Innovación y correr riesgos,
- 2) Minuciosidad,
- 3) Orientación a los

²⁷ Por ejemplo en esta investigación, Clima Laboral y Cultura Organizacional, tal como se han planteado, contienen efectivamente elementos y aspectos comunes cuando se definen individualmente

²⁸ A la vez diferentes, diversos y parecidos a los seis que la definen en esta investigación

resultados, 4) Orientación a las personas, 5) Orientación a los equipos, 6) Agresividad, 7) Estabilidad

El formato de la investigación, sobre cultura organizacional, ha identificado indicadores (seis) y dentro de ellas se ha anotado tres aspectos que podrían estar predominando. Las respuestas sistematizadas son evidentes y caracterizan la cultura organizacional de AJEPER del Oriente, Pucallpa, cuadro 23.

3.4. RESULTADOS REFERIDOS AL OBJETIVO “CUANTIFICAR EL DESEMPEÑO CON BASE EN PRÁCTICAS Y RESULTADOS DEL TRABAJADOR EN AJEPER DEL ORIENTE”.

3.4.1. DESEMPEÑO INTERNO

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) proporcionan el modelo conceptual del diseño del puesto de trabajo, basado, según afirman, en investigaciones y experiencias prácticas amplias. El modelo incluye los diversos términos y conceptos que aparecen en los estudios publicados actuales. En conjunto, estos conceptos describen los determinantes importantes del desempeño laboral y la efectividad organizacional. El modelo toma en cuenta diversas fuentes de complejidad, reconoce que los individuos reaccionan de manera diferente a los puestos. Mientras una persona puede tener una satisfacción positiva producto de un puesto

de trabajo, otra no. También reconoce los difíciles equilibrios entre las necesidades organizacionales e individuales. Por ejemplo, la tecnología de la manufactura (una diferencia ambiental) puede originar que la dirección de una empresa adopte métodos de producción en masa por línea de ensamblaje y puestos no muy especializados en aras de lograr una eficiencia óptima. Sin embargo, esos puestos pueden generar gran descontento entre los trabajadores. Tal vez estos costos se evitarían al equilibrar con cuidado las necesidades organizacionales y las individuales.

Las ideas que se reflejan en la figura, más abajo, son los fundamentos de del modelo. Presentaremos cada causa y efecto importante del diseño del puesto, empezando por el resultado final del diseño del puesto: el desempeño laboral. El reto continuo para la administración radica en ofrecer calidad de vida en el trabajo y mejorar la producción, calidad y eficiencia mediante una revitalización de las empresas y la industria. A la fecha, no se conocen del todo los equilibrios entre las ganancias en términos humanos de mejorar la calidad de vida laboral y las ganancias económicas de la revitalización. Algunos consideran que se deben postergar los esfuerzos por la calidad de vida laboral hasta que la economía estadounidense sea más productiva y eficiente. Otros

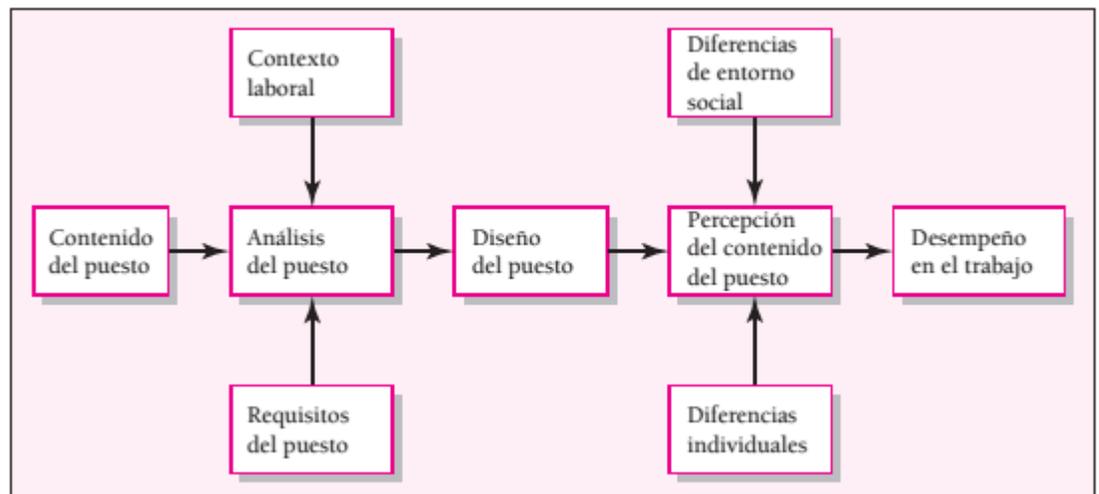
observan que el sentido de urgencia por ganar competitividad en el comercio interno y mundial presenta oportunidad es para combinar los esfuerzos por la calidad de vida y la reindustrialización. En ambos extremos, el diseño del puesto desempeña una función vital.

El diseño del puesto pretende 1) identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización, y 2) eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades. Los administradores confían en que los resultados satisfagan importantes necesidades individuales y contribuyan a la efectividad individual, grupal y organizacional. Los administradores, de hecho, rediseñan los puestos en función de equipos y grupos. En algunos estudios se informa que los empleados que participan en equipos obtienen una mayor satisfacción de sus puestos. Sin embargo, otros estudios arrojan resultados contrarios.

Por tanto, nos quedamos con la conclusión incómoda, pero realista, de que las mejoras en la calidad de vida laboral mediante el diseño del puesto, que garantice su mejor rendimiento en aspectos como los evaluados en esta investigación, no se garantizan en todos los casos. Obviamente, el diseño de puestos es una labor compleja, pero deberá

estar orientada a obtener mejores rendimientos del trabajador, a explotar y potenciar sus capacidades.

FIGURA 25
DISEÑO DEL PUESTO Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO



Tomado de Comportamiento Organizacional: Ivancevich, Konopaske y Matteson

Como se ve en la figura, este modelo sin proponérselo es de aplicación y, o entendimiento universal, aplicable por supuesto en el contexto de AJEPER del Oriente, Pucallpa. En relación a la gráfica, y en análisis hacia atrás:

- El desempeño en el trabajo presenta muchos indicadores, como se presenta en los sucesivos cuadros, 24 al 37
- Existen diferencias en la percepción del contenido del puesto, se presentan resultados diferenciados entre obreros y empleados, referidos a un indicador de desempeño común.

- El entorno social²⁹, motiva la valoración y percepción del propio rendimiento o desempeño
- Los puestos de trabajo, se trate de uno atribuible a la categoría empleado u obrero, requieren que el aspirante a ello cumpla con requisitos mínimos para ser tomados en cuenta.
- El contexto laboral, entendido como oferta de un puesto de trabajo, aparente en pleno o incompleto para la expectativa del postulante, hace que éste lo tome o rechace según la circunstancia. De ser incompleto, la expectativa por mejorar el status es siempre vigente, aunque esta vaya siendo postergada indefinidamente.
- El contenido del puesto de trabajo se refiere a las tareas propias y responsabilidades a asumir en dicho puesto, cosa que no es ajena en AJEPER del Oriente, Pucallpa

En el contexto anterior y habiéndose establecido escalas del rendimiento según se muestra en la siguiente ilustración...

Rango cualitativo	Entre muy bajo y bajo	Entre bajo y regular	Entre regular y bueno	Entre bueno y muy bueno
Rango cuantitativo	1.1 a 1.9	2.1 y 2.9	3.1 y 3.9	4.1 y 4.9
Equivalente porcentual	22 a 38	42 a 58	62 a 78	82 a 98

²⁹ Equiparado con grado de formación académica por ejemplo

... el desempeño interno de los trabajadores, según los cuadros del 24 al 37, tiene el siguiente perfil:

- De 18 indicadores de desempeño del trabajador (empleados y obreros), 9 \approx 50.0% se ubican en el rango cuatro (Entre Bueno y Muy Bueno); 7 \approx 38.9% en el rango tres (Entre Regular y Bueno) y 2 \approx 11.1% exactamente entre dichos rangos
- De los ubicados en el rango tres, todos pertenecen al límite superior de dicho rango, es decir, más próximos al rango cuatro, a la calificación Bueno.
- De los ubicados en el rango cuatro, 6 \approx 66.3% se ubican en el límite inferior, más cercas a la calificación Bueno; 2 \approx 22.2% en el límite superior, más cerca a la calificación Muy Bueno, y 1 exactamente centrado entre Bueno y Muy Bueno
- Resumen: 61% de indicadores en la escala Entre Bueno y Muy Bueno y 39% de indicadores entre Regular y Bueno.
- De las calificaciones generales se tiene un promedio simple de rendimiento igual a 4.07, equivalente a 81.3%, “algo más que bueno”.

CUADRO 24
DESEMPEÑO LABORAL, GENERAL: Tardanza y ausentismo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Nivel de tardanzas	4.4				XX
Nivel de inasistencias	4.5				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas a Trabajadores AJEPER
Del Oriente S. A. - Pucallpa

CUADRO 25
DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADOS: Tardanza y ausentismo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Nivel de tardanzas	4.6				XX
Nivel de inasistencias	4.9				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 26
DESEMPEÑO LABORAL, OBREROS: Tardanza y ausentismo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Nivel de tardanzas	4.4				XX
Nivel de inasistencias	4.2				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

De los cuadros precedentes, de acciones y actitudes que tienen que ver con el nivel de tardanzas y ausentismo del trabajador, queda claro que a nivel de empleados este es un aspecto de alto desempeño, pues los promedios obtenidos para empleados y obreros sitúa entre Pocas Veces y Nunca, para algo que no es propiamente deseado. A nivel general, las

tardanzas sitúan más cerca a Pocas Veces y las Inasistencias en un valor intermedio

CUADRO 27
DESEMPEÑO LABORAL, GENERAL: Desperdicios y reprocesos

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Se genera desperdicios	4.0			XX	
Se genera reprocesos	4.0			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 28
DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADOS: Desperdicios y reprocesos

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Se genera desperdicios	4.1				XX
Se genera reprocesos	4.1				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 29
DESEMPEÑO LABORAL, OBREROS: Desperdicios y reprocesos

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(SIE, MVE)	(MVE, TME)	(TME, PVE)	(PVE, NUN)
Se genera desperdicios	3.9			XX	
Se genera reprocesos	3.9			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Para desperdicios y reprocesos propios de la ejecución de trabajos, los empleados presentan mejor desempeño que los obreros, pues los primeros obtienen promedios en el rango superior entre Pocas Veces y Nunca (más cerca a pocas veces), mientras que los obreros entre Término Medio y Pocas Veces (también más cerca a Pocas Veces). A nivel general,

los promedios son contundentes, y ubican exactamente en el punto Pocas Veces, con un promedio de 4, equivalente a un 80% de desempeño en la escala definida.

CUADRO 30
DESEMPEÑO LABORAL: Culminación de trabajos encomendados

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(NUN, PVE)	(PVE, TME)	(TME, MVE)	(MVE, SIE)
Trabajos terminados a tiempo (General)	3.9			XX	
Trabajos terminados a tiempo (Empleados)	4.0			XX	
Trabajos terminados a tiempo (Obreros)	3.9			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 31
DESEMPEÑO LABORAL: Duración de los retrasos en trabajos

	General		Empleados		Obreros	
	Rpta	%	Rpta	%	Rpta	%
Más de 60 min	1	1.6	0	0.0	1	2.8
Entre 46 min y 60 min	9	14.3	6	22.2	3	8.3
Entre 31 min y 45 min	12	19.0	4	14.8	8	22.2
Entre 16 min y 30 min	15	23.8	5	18.5	10	27.8
Menos de 16 min	26	41.3	12	44.4	14	38.9
	63		27		36	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Otra variable de desempeño de los trabajadores, evaluado en la investigación, es el referido a la puntualidad u oportunidad con que se culminan los trabajos encomendados. Se ha obtenido a nivel general un desempeño de 78% (3.9/5.0), apenas por debajo de la categoría Muchas Veces. La situación deseada y mejor desempeño hubiera correspondido a

una valoración de 5.0, es decir, que los trabajos encomendados Siempre se culminan a tiempo.

En otro ámbito del análisis, del cuadro 29 y aun cuando sean pocas las veces en que los trabajos no se culminan a tiempo, y también cuando presentan distribuciones no homogéneas en el tiempo de tardanza, los promedios³⁰ arrojan 25.2 minutos de tardanza promedio para empleados y 24.2 minutos de tardanza promedio para obreros

CUADRO 32
DESEMPEÑO LABORAL, GENERAL: Cumplimiento de especificaciones del trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(NUN, PVE)	(PVE, TME)	(TME, MVE)	(MVE, SIE)
Trabajo cumple especificaciones	4.1				XX
Satisfacción con el trabajo	3.8			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 33
DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADOS: Cumplimiento de especificaciones del trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(NUN, PVE)	(PVE, TME)	(TME, MVE)	(MVE, SIE)
Trabajo cumple especificaciones	4.5				XX
Satisfacción con el trabajo	3.8			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

³⁰ Estadística Descriptiva

CUADRO 34
DESEMPEÑO LABORAL, OBREROS: Cumplimiento de especificaciones del trabajo

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(NUN, PVE)	(PVE, TME)	(TME, MVE)	(MVE, SIE)
Trabajo cumple especificaciones	3.8			XX	
Satisfacción con el trabajo	3.7			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Los trabajos encomendados traen implícitos especificaciones mínimas que deben cumplir a su culminación o presentación. A nivel general, los trabajos según percepción de los trabajadores cumplen con las especificaciones al obtener un promedio de 4.1, que equivale a 82% de conformidad, sin embargo este indicador se deteriora cuando el trabajo juzga el jefe inmediato, aquí, el resultado general arroja una conformidad del jefe equivalente a 76% (promedio 3.8), explicado quizás por la siempre aunque no evidente relación de jefe a subordinado o subordinado a jefe³¹. Por separado, los empleados obtienen un mejor desempeño que los obreros: 4.2 de promedio frente a 3.8 de promedio

CUADRO 35
DESEMPEÑO LABORAL, GENERAL: Identificación con los propósitos de la empresa

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(ENA, ALG)	(ALG, TME)	(TME, MUC)	(MUC, COM)
Identificación con la empresa	3.8			XX	

³¹ Juicio preliminar

Ayuda a cumplir metas	4.1				XX
-----------------------	-----	--	--	--	----

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 36

DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADOS: Identificación con los propósitos de la empresa

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(ENA, ALG)	(ALG, TME)	(TME, MUC)	(MUC, COM)
Identificación con la empresa	4.1				XX
Ayuda a cumplir metas	4.2				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

CUADRO 37

DESEMPEÑO LABORAL, OBREROS: Identificación con los propósitos de la empresa

	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(ENA, ALG)	(ALG, TME)	(TME, MUC)	(MUC, COM)
Identificación con la empresa	3.6			XX	
Ayuda a cumplir metas	4.0			XX	

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

De los resultados obtenidos para la variable Identificación con los Propósitos de la Empresa, es notorio que los empleados se valoran o valoran más su participación que los obreros; tanto para Identificación con la Empresa y Ayuda a Cumplir las Metas, éstos obtienen un promedio superior a 4.0 u 80% en contexto positivo, mientras que los obreros en Identificación con la Empresa obtienen apenas 3.6 de promedio y llegan a 4.0 en el siguiente aspecto de Ayuda a Cumplir las Metas. Esta suerte de disloque conlleva a que en forma general, esta dimensión del rendimiento obtenga 4.0 de promedio equivalente a 80% de valoración, que según la

escala indicada, la participación de los trabajadores y su identificación con la misma es calificada En Mucho y Mucho, respectivamente.

Al finalizar esta parte del análisis de resultados de la investigación, en relación al rendimiento del trabajador, donde se ha encontrado un rendimiento superior al 80%, 81.3% puntual, es oportuno exponer lo que anota Bacal (2010), quien afirma que a muchos directivos les desagrada la gestión del rendimiento y por eso intentan evitarla o esquivarla. Muchas veces se debe a que no entienden el concepto y por culpa de ello se centran en cosas equivocadas: en la evaluación en lugar de la planificación; en el flujo de palabras unidireccional en lugar del diálogo; en las formas requeridas en lugar de la comunicación; en buscar culpables en lugar de solventar problemas; en el pasado en lugar del presente y del futuro... todo esto les hace perder tiempo y les impide lograr los beneficios que podrían obtener de la gestión del rendimiento, si la aplicaran correctamente.

Lo anterior sugiere entonces que es posible mejorar el rendimiento, aun cuando ese 81.3% pueda juzgarse de suficiente. La gestión del

rendimiento es un proceso de comunicación continua con el objetivo de determinar las expectativas sobre³²:

- Las funciones esenciales del empleado
- Qué quiere decir en concreto desempeñar bien el trabajo
- Cómo se medirá el rendimiento en el trabajo
- Qué barreras pueden dificultar el rendimiento y cómo minimizarlas
- Cómo trabajar en común el empleado y el empleador.

3.4.2. PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO

CUADRO 38
APROXIMACIÓN AL NIVEL DE SERVICIO, SEGÚN DIMENSIONES

Dimensión: Aspecto	Calif. Prom.	En escala cualitativa			
		(MMA, MAL)	(MAL, REG)	(REG, BUE)	(BUE, MBU)
Elemento Tangible: Ambiente y orientación	4.2				XX
Fiabilidad: Tiempo antes de ser atendido	4.0			XX	
Capacidad de respuesta: N° de veces por el trámite	4.4				XX
Seguridad: Confianza que transmite el personal	4.0			XX	
Empatía: Amabilidad y cordialidad del personal	4.5				XX
Nivel de servicio, promedio de dimensiones	4.2				XX

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas – Clientes AJEPER del Oriente S. A. - Pucallpa

³² Mismo autor

Los resultados expuestos en el cuadro 38 son contundentes, en las cinco dimensiones del nivel de servicio que se han considerado para la investigación, los resultados promedios dan promedios iguales o mayores a 4.0, que indican un nivel de servicio igual o superior al 80%, que es la forma más usual de expresarla. Fiabilidad y Seguridad son las dimensiones con menor desempeño (4.0 de promedio) y empatía es la de mayor desempeño (4.5 de promedio). El promedio general del nivel de servicio brindado a los usuarios de AJEPER del Oriente S. A. – Pucallpa es del 84% (4.2 en escala original), correspondiendo a la escala Entre Bueno y Muy Bueno, en opinión de sus clientes externos. Expresado de otra forma equivale a 16% de brecha en la provisión del servicio, bastante bajo, si se tiene en cuenta otras realidades.

En similar investigación, García, Escobal y Tucto (2016) en la tesis Evaluación del Nivel de Servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca han concluido que el nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, equivale en promedio a una brecha mayor al 35.00% (1.81 = 36.20%). Individualmente, tres de cinco dimensiones presentan brechas por encima del 35.00% en el nivel de servicio brindado y dos de ellos se debían en apenas dos y seis décimos debajo de la premisa 35.00% de brecha. AJEPER del Oriente, Pucallpa, según los

resultados estaría con brechas de a lo más 20% y así se diría que presenta mejor nivel de servicio que la municipalidad en cuestión

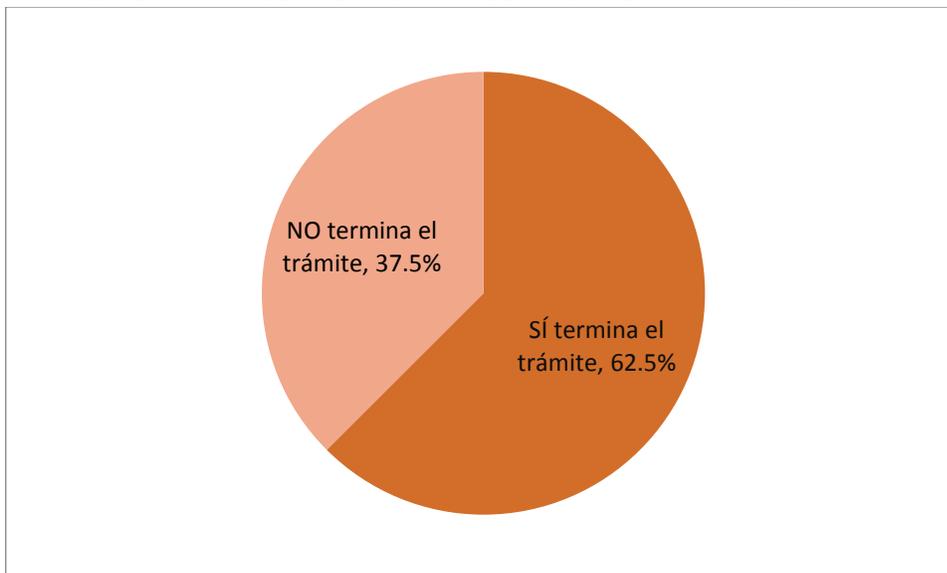
CUADRO 39
NÚMERO DE VISITAS O VECES PROMEDIO POR EL TRÁMITE

Veces por el trámite		Rptas.	%	Veces Pond.
Cinco a más	5	1	4.2	0.2
Cuatro veces	4	1	4.2	0.2
Tres veces	3	2	8.3	0.3
Dos veces	2	3	12.5	0.3
Una vez	1	17	70.8	0.7
		24		1.6

FUENTE: Resultados de aplicación de encuestas

Uno de los aspectos que caracteriza la provisión de los servicios, desde la óptica del usuario, es que ésta debe darse de la manera más rápida, en un solo contacto proveedor – usuario. Al respecto y procesando los resultados del cuadro anterior se obtiene que las veces promedio que un cliente acude por algún requerimiento a la empresa es de 1.6 veces, número razonable, se diría.

FIGURA 26
EXPECTATIVA DE CULMINACIÓN DE TRÁMITE CON ACTUAL VISITA



El indicador de si el cliente termina su trámite o será atendido completamente con la visita al momento de la encuesta guarda relación con las veces promedio en que el cliente acude por un requerimiento o servicio. Redondeando cifras, uno de cada tres clientes no culminaba su trámite con dicha visita.

3.5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

3.5.1. SUB HIPÓTESIS 1: Las categorías representativas del clima laboral en AJEPER del oriente son de índole económica, y de expectativa personal del trabajador.

Los promedios para los indicadores o categorías consideradas en el clima laboral, ordenados de mayor a menor valoración:

Orden	Indicador	Promedio sobre 05	Rango cualitativo
1	Dotación física del puesto de trabajo	3.47	Regular a Bueno
2	Relaciones interpersonales, en el puesto de trabajo	3.45	Regular a Bueno
3	Expectativas en el puesto de trabajo	3.37	Regular a Bueno
4	Remuneraciones, cuestiones económicas	3.25	Regular a Bueno
5	Reconocimiento al trabajador	3.20	Regular a Bueno

... No permite ratificar la hipótesis, se rechaza, al quedar las categorías aludidas desplazadas a los puestos tres y cuatro; lo mismo que no permite establecer prevalencia al ubicarse todas en el mismo rango cualitativo

3.5.2. SUB HIPÓTESIS 2: Las categorías representativas de la cultura empresarial en AJEPER del oriente se refieren a los valores y las acciones en torno a la misión

Los promedios para los indicadores o categorías consideradas en la cultura organizacional:

Valores corporativos VC *	Valores de mayor mención VMM	Relación (VMM/VC)	Valores de mayor práctica VMP	Relación (VMP/VC)
Emprendedor Soñador Hermandad Audaz Pasión	Audacia Pasión Emprendimiento Soñador Respeto	0.80	Audacia Emprendimiento Soñador Respeto Pasión	0.80

(*) Antepuestos por la palabra "SOY"

	Reconocimiento de que sí existe	Nivel de identificación general *
Misión	84.5%	94.4%

(*) Acumulado de respuestas Regularmente, Casi Siempre, Siempre

... Sí permite ratificar la hipótesis, dado que a nivel de valores los índices de recordación o mención y el índice de práctica son al menos 80%, mientras que el 84.5% de trabajadores reconoce que AJEPER del Oriente, Pucallpa, tiene una misión formal y además, el 94.4% de trabajadores se siente identificado con ella

3.5.3. SUB HIPÓTESIS 3: En escala correspondiente el clima laboral y la cultura empresarial en AJEPER del oriente no es aparente y presenta aspectos deficitarios

De la sub hipótesis 1 se tiene que el promedio correspondiente al clima laboral es de $3.348 \approx 3.35$, equivalente a 67%, lo que indica un aspecto

deficitario equivalente al 33%, entre Regular y Bueno, según la escala prevista, que no es precisamente una situación favorable

De la sub hipótesis 2 se tiene al menos 80% de valoración para los valores en la empresa, y un nivel de identificación con la misión de la empresa igual al 94.4%, situación favorable.

Lo anterior y según como se ha planteado la sub hipótesis, permite aceptar parcialmente la hipótesis, o rechazarla parcialmente, según el punto de vista adoptado

3.5.4. SUB HIPÓTESIS 4: En escala correspondiente, el nivel de desempeño del trabajador en AJEPER es suficiente en relación a sus prácticas y resultados.

Los promedios para los indicadores o categorías consideradas en desempeño del trabajador, ordenados de mayor a menor valoración:

Orden	Indicador	Promedio sobre 05	Rango cualitativo
1	Tardanzas y ausentismo	4.45	Pocas veces a Nunca
2	Desperdicios y reprocesos	4.00	Término medio a Nunca
3	Cumplimiento de especificaciones del trabajo	3.95	Término medio a Muchas veces
4	Identificación con los propósitos de la empresa	3.95	Término medio a Completamente
5	Trabajos terminados a tiempo	3.90	Término medio a Muchas veces
	Promedio simple	4.05	

... Permite ratificar la hipótesis, pues 4.05 de promedio sobre 05 equivale a 81% de rendimiento, que lo ubica en escala superior de situación deseada, escala previamente definida

3.5.5. HIPÓTESIS GENERAL: En escala pertinente, existe una asociación entre el clima laboral, la cultura empresarial y el desempeño del trabajador en AJEPER del Oriente.

A partir del contraste de las sub hipótesis, se evidencia la asociación entre clima laboral, cultura empresarial, como aspectos que determinan o condicionan el desempeño del trabajador, según el siguiente esquema

Clima laboral	+	Cultura empresarial	=	Desempeño del trabajador
67.0%	+	87.2%	=	81.0%
Entre Regular y Bueno		Entre Bueno y Muy bueno		Entre Bueno y Muy bueno

CONCLUSIONES

1. Las principales categorías que condicionan el clima laboral en AJEPER del Oriente, Pucallpa, son Dotación Física del Puesto de Trabajo; Relaciones Interpersonales en el Puesto de Trabajo; Expectativas en el Puesto de Trabajo; Remuneraciones o Cuestiones Económicas y Reconocimiento al Trabajador. El resultado de su evaluación ha permitido establecer que la dotación física del puesto obtiene un 69.4% de valoración, el más alto, y reconocimiento al trabajador un 64.0% de valoración, el más bajo.
2. Las prácticas de la cultura empresarial en AJEPER del Oriente, Pucallpa, se evidencian según la existencia, reconocimiento y práctica de la Misión y Valores corporativos, y el estilo de su gestión. Los índices de recordación y el índice de práctica son al menos 80% para la misión, mientras que el 84.5% de trabajadores reconoce que existe una misión formal y además, el 94.4% de trabajadores se siente identificado con ella
Acerca de su gestión en seis dimensiones y en ellas la característica predominante, se destaca: Característica dominante, orientada a los resultados; liderazgo organizacional, énfasis en la coordinación; gestión de personas, prioriza la estabilidad del personal; cohesión organizacional,

se sustenta en reglas de trabajo; énfasis estratégico, prioriza la estabilidad de las cosas; criterios de éxito, en relación al mercado y a la competencia

3. El promedio correspondiente al clima laboral es de $3.348 \approx 3.35$, equivalente a 67%, lo que indica un aspecto deficitario equivalente al 33%, entre Regular y Bueno, según la escala prevista, que no es situación favorable; se tiene al menos 80% de valoración para los valores en la empresa, y un nivel de identificación con la misión de la empresa igual al 94.4%, situación favorable. Lo anterior y según como se ha planteado la sub hipótesis, permite concluir que no existe propiamente una dependencia o relación estrecha entre clima laboral y cultura organizacional.
4. El nivel de rendimiento del trabajador, auto evaluación, en AJEPER del Oriente, Pucallpa, supeditado al clima laboral y a la cultura empresarial equivale a 81% de rendimiento, y lo ubica en escala superior de situación deseada, en escala previamente definida. Otro indicador del rendimiento, en opinión de terceros y con base en SERVQUAL, indica que el nivel de servicio en la empresa es 4.2 en escala sobre 05, que equivale a 84%, es igualmente una situación favorable

BIBLIOGRAFÍA

- Elsa del Castillo y Gustavo Yamada (2008). Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral: Una Fórmula Ganadora.
- Lenin A. Rueda. Estudio de Satisfacción del Cliente de la Cooperativa San Francisco. Perú – Huánuco; 2011. (*Informe de Práctica Pre Profesional UNHEVAL*)
- Nancy Escobal, Katy García y Nely Tucto. Evaluación del Nivel de Servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. Perú – Huánuco; 2016. (*Tesis para optar título de Ingeniero Industrial, UNHEVAL*),
- Robert Heller. Charle Handy: Pionero y Profeta del cambio en el Ámbito Laboral. Perú – Lima: Empresa Editora El Comercio; 2006
- Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow. Liderazgo y Recursos Humanos. España – Barcelona: Bresca Editorial, S, L. 2010
- Robert Bacal. Cómo Mejorar el Rendimiento. Perú - Lima: Empresa Editora El Comercio; 2010
- Jaime Bonache. Las Personas en la Empresa: Recursos Humanos (gestión de personas). Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.; 2014
- Luís Casado y Tino Prat. Resolución de Conflictos. Perú – Lima: Empresa Editora el Comercio; 2010

- José D. Barquero, Carlos Rodríguez de Llauder y Fernando Huertas. Marketing de Clientes. España – Madrid: Editorial Mc Graw Hill; 2007
- Sara Campos Torres. Manual de Gestión de Recursos Humanos. Perú, Lima: Editorial gaceta Jurídica; 2008
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske y Michel T. Matteson. Comportamiento Organizacional, Séptima edición. México D. F.: Editorial Mc Graw Hill; 2006
- Rafael Guízar Montrifar. Desarrollo Organizacional, Cuarta edición. México D. F.: Editorial Mc Graw Hill; 2013
- Jordi Vinaixa y Eugenia Bieto. La Empresa y su Entorno: Visión e Implementación I – Entrepreneurship. Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.; 2014
- Xavier Gimbert. La Empresa y su Entorno: Visión e Implementación I – Estrategias. Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.; 2014
- Francisco Mochón. El Arte de Dirigir una Empresa. España, Madrid: Editorial Mc Graw Hill; 2009 (2009),
- Rubén Rodríguez Garay. La Cultura Organizacional: Un potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. Trabajo de investigación expuesto en Primeras Jornadas Nacionales en Gestión de Empresas. Rosario, Argentina; 2008

- Luís Vives. La Empresa y su Entorno: Visión e Implementación II – Estrategia Corporativa. Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.; 2014
- Manuel Alfaro y Oriol Iglesias. La Empresa y su Entorno: Áreas Funcionales II - Introducción al Marketing. Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.; 2014