



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

Briceño Leon Luis Miguel

**ASESOR:**

Mg. Randall Manolo Gutiérrez Chilca

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**Chimbote - Perú**

**2018**

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) LUIS MIGUEL BRICEÑO LEON cuyo título es: "Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote – 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 18 (Número) Dieciocho (Letras).

Chimbote, 21 de diciembre Del 2018



PRESIDENTE

Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz



SECRETARIO

Mg. Randall Manolo Gutiérrez Chilca



VOCAL

Mg. Juan Francisco Salazar Llanos

## **DEDICATORIA**

Agradezco a cada persona que estuvo a mi lado, amigos que me depositaron su confianza y me brindaron su amistad. Sobre todo, dedicado a mis padres, Palmira León Zúñiga y José Luis Briceño Martínez, por el apoyo incondicional y desinteresado en mi largo camino.

## **AGRADECIMIENTO**

A toda mi familia, en especial a mi madre por su apoyo, comprensión, amor, esfuerzo y dedicación a mi persona, gracias por mis valores, mis principios, y no dejarme dudar en la consecución de mis objetivos

A mis asesores, Mg. Randall Manolo Gutiérrez Chilca, Dra. Jaela Peña Romero y Mg. Juan Francisco Salazar Llanos, por su apoyo y conocimientos prestados para el desarrollo de esta tesis. También para los diversos profesores que a lo largo de la carrera fui conociendo y que se hicieron de mi respeto.

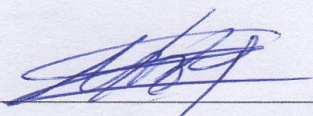
## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Miguel Briceño Leon, identificado con D.N.I. N° 42940932, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Chimbote, 21 de diciembre del 2018



---

Luis Miguel Briceño Leon

D.N.I. N° 42940932

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, se presenta la Tesis titulada: “Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos”, la misma que someto a vuestra consideración, cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, con el fin de obtener su aprobación para obtener el título de licenciado en Administración de Empresas.

## INDICE

|  |      |
|--|------|
| ACTA DE APROBACIÓN                                   | ii   |
| DEDICATORIA  | iii  |
| AGRADECIMIENTO                                       | iv   |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD                         | v    |
| PRESENTACIÓN   | vi   |
| RESUMEN  | viii |
| ABSTRACT   | ix   |
| I. INTRODUCCIÓN                                      | 10   |
| II. MÉTODO   | 23   |
| 2.1. Tipos y diseño de investigación                 | 23   |
| 2.2. Escenario de estudio                            | 23   |
| 2.3. Participantes                                   | 23   |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 24   |
| 2.5. Procedimiento                                   | 24   |
| 2.6. Métodos de análisis de datos                    | 24   |
| 2.7. Aspectos éticos                                 | 25   |
| III. RESULTADOS                                      | 26   |
| IV. DISCUSIONES                                      | 47   |
| V. CONCLUSIONES                                      | 49   |
| VI. RECOMENDACIONES                                  | 50   |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS                      | 51   |
| ANEXOS   | 57   |

## RESUMEN

La presente tesis busca analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018. Este estudio es descriptivo, diseño es no experimental, corte transversal y cuasi aplicada ya que se simulará una propuesta de mejora mediante VenSim. Se aplicó una guía de observación abierta para obtener indicadores y datos relevantes para la determinación de los sistemas importantes. También se aplicó un cuestionario de 28 preguntas a los 17 trabajadores que conforman la población total. Ambos instrumentos buscaron responder las dimensiones, condiciones laborales, relaciones interpersonales, motivación y cultura organizacional para posteriormente generar modelos conceptuales que permitan generar una propuesta de mejora. Se concluye que aplicar acciones como, flexibilizar horarios para el personal que está cursando cursos en universidad o instituto, otorgar días de licencia los cuales no serán descontados al trabajador y realizar actividades integradoras grupales, impartir capacitaciones, brindar una adecuada inducción al personal, realizar reuniones semanales de comunicación mejorara aspectos relacionados al desempeño laboral. Todo ello producirá una menor tendencia a cometer errores documentarios y con ello la disminución de penalidades que debe de pagar la empresa y evitar la disminución de los beneficios económicos obtenidos por la ASP filial Chimbote.

**Palabras clave:** Sistemas blandos, desempeño laboral, VenSim.



## **ABSTRACT**

The present test seeks to analyze the factors that affect the labor performance of the workers of the company Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018. This study is descriptive, non-experimental design, cross-sectional and quasi-applicative since it will simulate a proposal for improvement through VenSim . An open observation guide was applied to obtain relevant indicators and data for the determination of important systems. A questionnaire of 28 questions was also applied to the 17 workers that make up the total population. Both instruments will seek to respond to the dimensions, working conditions, interpersonal relationships, motivation and organizational culture to generate conceptual models that can generate a proposal for improvement. If you conclude that you will apply actions such as, make more flexible schedules for the personnel who are taking courses in the university or institute, grant leave days which will not be discounted to the worker and perform group integrative activities, provide training, provide adequate induction to the staff, perform weekly communication meetings will improve aspects related to work performance. All this produces a lower tendency to make documentary errors and with it the reduction of the penalties that the company must pay and avoid the reduction of the economic benefits reduced by the ASP subsidiary Chimbote.

**Keywords:** Soft systems, work performance, VenSim.

## I. INTRODUCCION

Tradicionalmente, las empresas median su éxito a través de cuanta rentabilidad percibían, pero últimamente, las medidas se han orientado al personal y son determinantes para generar un mejor desempeño laboral y consigo el éxito de la empresa (Peterson y Luthans, 2002), pero debe de tenerse en cuenta no confundir el desempeño laboral con eficiencia o productividad que son cosas importantes pero diferentes (Campbell y Wiernik, 2015).

En ese sentido, el elemento humano toma mucha importancia dentro de la organización, pues este se desempeña como mano de obra, trabajos técnicos, toma decisiones, etc. Tan importante es el elemento humano que el compromiso de los trabajadores se convirtió en un aspecto primordial que se aborda académicamente tanto como en la práctica, centrándose en que tanto participa un empleado en el resultado de la empresa (Sacks, 2006). En este sentido es primordial que se promueva el desarrollo del trabajador a fin de contar con personal calificado que permita a la empresa mantenerse competitiva en un mercado cada vez más competitivo (González, Miles y Pazó, 2016).

Por ejemplo, la organización Gallup, luego de encuestar por muchos años a sus empleados determino que un empleado comprometido se convierte en una fuerza de impulso para la empresa y suma a la mejora del desempeño (Little y Little, 2006). Es por ello que empresas como Google les dan prioridad a sus trabajadores, tanto como otras empresas grandes que comprenden la importancia del factor humano.

Lastimosamente en la realidad peruana, pocas son las organizaciones o empresas que se esfuerzan por aplicar estrategias basadas en el capital humano, dado que Perú es un país donde la mayor parte de empleos se dan en el sector informal, situación que genera mal desempeño a corto plazo, baja productividad y a mediano plazo se resquebraje la relación empresa-trabajador. La empresa trata lograr un desempeño laboral adecuado, debe entender que esto no depende de solo el talento humano propio de cada trabajador, se debe de trabajar en ello, tratando de entender y conocer a cada trabajador a fin de poder explotar al máximo todas sus cualidades y capacidades. Pero

para lograrlo deberá invertir los recursos necesarios sabiendo que esto es una inversión a largo plazo ya que es un problema realmente complejo, que depende de muchas aristas, inclusive fuera del ámbito laboral.

En un contexto local, la empresa Apoyo y Servicios Profesionales SAC (ASP), la cual pertenece al rubro de mensajería, hay muchos detalles que pueden mejorarse. Existen muchas condiciones que de una u otra forma repercuten en el desempeño laboral, ya que a pesar de que se cumple con las labores del día se pueden mejorar cosas como la sensación de bienestar, la motivación, las necesidades de instrumentos para el desarrollo de las labores, respuestas rápidas y claras ante eventualidades, un ambiente laboral no tan agradable, falta de materiales, falta de caja chica en la mayoría de los casos, una administración netamente vertical, no hay capacitación ni inducción adecuada, en ciertos días existe sobrecarga laboral. etc. Si los factores anteriormente mencionados lograran mejorarse permitiría generar un mejor desempeño laboral respecto al mostrado actualmente, brindar un servicio de calidad, la reducción de errores documentarios, una mayor atención en el trabajo, cohesión y un mejor entorno de trabajo, donde un trabajador se sienta responsable de sus tareas con la posibilidad de aprender y crecer siendo valioso tanto para sí mismo como para la empresa.

Toda investigación requiere ser fundamentada en diversas investigaciones previas. En ese sentido, se consideró a los siguientes autores:

Meza (2018), en su estudio denominado “Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas”, mediante un estudio cuantitativo y transversal, abarcó estadísticamente a 100 trabajadores, empleando dos mecanismos de evaluación que fueron certificados en anteriores estudios. Se determinó que hay una correlación positiva entre la variable clima organizacional y desempeño laboral ( $r=0.569$ ,  $p=0.000$ ), por lo que concluyó que mientras mejor sea el clima organizacional en la entidad, los empleados mantendrán un buen desempeño laboral. Por otro lado, también se encontró que la posición laboral de los empleados interviene en la percepción del clima organización, es decir, aquellos empleados que poseen grandes beneficios, perciben un mejor clima organizacional. También se determinó que la posición laboral de los empleados representa una gran diferencia

significativa con relación al clima organizacional. Al relacionar las variables demográficas de edad y antigüedad, con las variables de clima organizacional y desempeño laboral, se pudo concluir que la edad no interviene en el clima organizacional y que esta posee una correlación negativa con el desempeño laboral. Con respecto a la variable antigüedad, se encontró que esta variable está más correlacionada con el clima organizacional, que con el desempeño laboral. Es decir que, cuanto más sea la antigüedad, el ambiente laboral de la empresa será mejor.

Velázquez (2017), con su trabajo denominado “e-Training: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral”, que busco analizar el efecto del e-Training utilizando como método instructivo el aprendizaje colaborativo respecto al desempeño laboral de los empleados. Se empleó un diseño cuasiexperimental y un enfoque cuantitativo, con una selección realizada en base a 28 empleados de cargos directivos de entidades de servicios del giro de alimentos en México. Los exámenes estadísticos no paramétricos para K muestras relacionadas (prueba de Friedman con  $p < 0.05$ ) señalan que la capacidad de colaboración y el desempeño laboral acrecentaron luego del procedimiento experimental (e-Training), y que la magnitud del efecto (g de Hedges) fue de 0.89 y 0.82 respectivamente. El estudio de relación (r) entre la variable colaboración y desempeño laboral, señala un registro de 0.91 ( $p < 0,01$ ), lo que representa una relación positiva fuerte. El estudio de correlación multivariada (r) para ambas variables mencionadas, indica una interdependencia positiva favorece a la calidad, construcción de significado favorece a eficacia, y relaciones psicosociales beneficia la actuación laboral y productividad. Estos resultados detallan que la implementación del e-Training en el área privada accede a tener una rutina eficaz para así poder mejorar las habilidades de colaboración y acrecentar el desempeño laboral de puestos directivos.

Santacruz (2016), en su tesis titulada “La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016”, buscando hallar la relación entre motivación y el desempeño laboral de los empleados. Se consiguió la información necesaria mediante encuestas. Se encontró que los trabajadores del Municipio, muestran un pequeño grado de motivación, ya sea en las quehaceres o funciones que

ellos desempeñan, también la motivación es un elemento que contribuye en el desempeño laboral de los trabajadores, debidamente a la falta de medios fundamentales para sostener un elevado grado de motivación y también un mayor desempeño laboral en su área de trabajo. Por otra parte, el pequeño grado de desempeño laboral que presentan en su totalidad los trabajadores se debe a su estado físico y ambiental que perjudica su crecimiento laboral en su lugar de trabajo y que también reduce su grado de motivación, ya que, estas condiciones no aceptan que el trabajador lleve a cabo sus quehaceres y obligaciones de la mejor forma, perjudicando el rendimiento de la empresa. Se ha dejado de examinar y realizar un análisis del desempeño y por ello el desempeño se ha reducido, debido a que no se elabora el correspondiente seguimiento a los trabajadores. Asimismo, los trabajadores mostraron un elevado grado de satisfacción laboral en relación a sus posiciones de trabajo, esto se debe a que las labores, ocupaciones y trabajos que ellos ejecutan de acuerdo a su carrera, conocimientos y cualidades, siendo esto un componente fundamental para la organización. Sin embargo, la empresa no tiene ningún modelo de herramienta o manual que posibilite preparar o entrenar a los trabajadores, apoyándolos de esta forma a sostener una motivación estable y un desempeño laboral eficaz.

Díaz, Gutiérrez y Amancio (2017), en su investigación denominada “Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas”, que buscaron determinar la relación entre los factores que condicionan el ausentismo y el desempeño laboral, mediante una investigación prospectiva, correlacional, transversal, para lo cual utilizaron un cuestionario de 18 y 50 ítems respectivamente, que se aplicó a 65 enfermeras. Lograron encontrar que el 6.2% denotan un nivel bajo de factores individuales, el 29.2% un nivel alto en lugar de trabajo y un 89.2% denotaron un nivel regular respecto al contenido del trabajo. Por otro lado, un 76.9% logro un buen nivel de desempeño laboral. Respecto a la evaluación de pares un 16.9% mostró nivel deficiente, un 29.2% nivel bueno. Respecto a la evaluación del jefe, un 15.4% evidencio nivel deficiente y un 12.3% un nivel bueno.

Marín y Placencia (2017), en su investigación denominada “Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado”, buscaron establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral. Su estudio fue de

tipo descriptivo, observacional, transversal, relacional y utilizo una muestra de 136 trabajadores y una encuesta auto aplicada. Encontraron que la motivación se encuentra en un nivel medio con 49.3%, según los factores higiénicos se encontró motivación media con 46.3%. Los factores con mayores promedios globales fueron "Relaciones con el jefe" y "Relaciones con los compañeros de trabajo", mientras que los de menor promedio fueron "Prestigio o status" y "Políticas y directrices de la organización". Según los factores motivacionales, se encontró mediana motivados con 57.4%. Los factores con mayores promedios fueron "El Trabajo en sí mismo como estímulo positivo" y "Responsabilidad", mientras que el de menor promedio fue "Desarrollo profesional". La satisfacción laboral se encontró en un nivel medio con 56.6%, y el componente con mayor promedio fue "Relación personal", mientras que los componentes con menores promedios fueron "Presión en el trabajo", "Variedad de la tarea" y "Distensión en el trabajo". Finalmente se halló un coeficiente de Spearman de 0.336, por lo que se concluyó que existe relación directa entre las variables estudiadas, ambas ubicadas en un nivel medio.

Chávez (2015), en su estudio denominado "Factores asociados al desempeño profesional del enfermero(a) que labora en el área de salud mental, Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - 2014", tuvo como finalidad describir las causas vinculadas al desempeño profesional del enfermero(a). Empleó un análisis de grado aplicativo, tipo cuantitativo, procedimiento descriptivo y de corte transversal. Se utilizó un cuestionario a 43 enfermeros del correspondiente hospital. Se determinó que un gran porcentaje de los profesionales de enfermería estiman que las causas vinculadas al desempeño profesional ausentes son los problemas, políticas de incentivo, la practica en la atención del principio ético de la beneficencia y la satisfacción de los empleados, mientras que una mínima proporción exponen que están presentes las causas como: la falta y compromiso en sus labores, el desinterés y el uso de principios éticos durante el cuidado, de la misma manera distinguen una atmosfera de compañerismo y apoyo, que se hallan posibles los documentos de trámite, y entienden la misión y perspectiva del trabajo, todo ello generando un deterioro en el desempeño laboral.

Honores (2017), en su tesis denominada “Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote – 2017”, busco la relación entre el conflicto laboral con el desempeño laboral, por medio de un estudio no experimental, corte transversal y dos cuestionarios en escala de Likert, de 27 y 21 ítems aplicados a 18 trabajadores. Logro obtener que el conflicto se encuentra en nivel regular con un 77.8%, considerando el principal problema a la falta de armonía entre trabajadores, de manera similar el desempeño laboral se encuentra en nivel regular con un 44.4%. Finalmente se concluyó que existe relación directa entre las variables de manera moderada con un índice de 0.63.

Medina (2017), en su tesis denominada “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”, busco determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017, mediante un diseño no experimental en una población de 211 trabajadores de la cual se usó a 66 como muestra. Mediante la observación por lo cual se utilizó una ficha de observación. Se obtuvo que el 82% de trabajadores tenían un bajo desempeño en sus funciones, el 17% evidenciaron un mediano desempeño y solo el 2% tenían un alto desempeño laboral, de manera similar se dieron resultados en las dimensiones respectivas. Por lo tanto, se concluyó que existe un deficiente desempeño laboral en los trabajadores, por lo cual se requiere capacitación inmediata para dichos trabajadores, a fin de que puedan desarrollarse con la debida eficiencia, mas aun considerando el cargo importante que desempeñan.

Guzmán (2017), en su investigación titulada “Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote – 2017, busco determinar la relación que existe entre la variable Desempeño Laboral y Dimensiones de la Personalidad, siendo un estudio descriptivo correlacional y de diseño transversal con una muestra de 77 trabajadores a los cuales aplicaron el cuestionario de personalidad de Eysenck y la escala de desempeño laboral. De todo ello se obtuvo que

Existe correlación inversa entre neuroticismo y desempeño laboral, también que no existe correlación entre extraversión y desempeño laboral. Sumado a lo anterior se

encontró correlación inversa baja entre psicoticismo y desempeño laboral. También se obtuvo que el 41.6% tienen un nivel de desempeño moderado, un 28.6% bueno, un 15.6% deficiente y un 14.3% excelente. El 64.9% de los trabajadores tienen un nivel de neuroticismo bajo, el 35.1% un nivel alto. El 66.2% de los trabajadores tienen un nivel alto de extraversión y el 33.8% un nivel bajo. Finalmente se encontró que el 50.6% poseen un nivel bajo de psicoticismo y el 49.4% un nivel alto.

Cabe decir que, desde el punto de vista de la organizacional, para que una empresa se mantenga rentable, debe de cumplir una serie de logros, tales como incrementar ventas o reducir sus costos, etc., es aquí donde entra la necesidad de enfocarse en los factores que afectan el desempeño laboral pues para lograr que la empresa cumpla con esas metas, se requiere que los empleados ejecuten su trabajo adecuadamente para poder brindar un producto o servicio adecuado (Aguirre y Guevara, 2012).

Recurriendo al aspecto teórico, Susanty y Miradipta (2013), consideran que muchas empresas en la actualidad le dan importancia al desempeño laboral, debido a que un mejor desempeño permitirá una mayor productividad y con ello generar beneficios para la empresa permitiéndole mantenerse en competencia con las otras empresas del mercado. Para definir el desempeño laboral, se puede tomar en cuenta a Chiavenato (2009), que lo considera como el comportamiento que tiene el empleado para cumplir una tarea fijada. En manera similar, Locke, Mento y Katcher (1978), considera que el rendimiento es una mezcla de capacidad del empleado y de su motivación. Según algunos autores el desempeño laboral suele dividirse en dos tipos. Primero, el desempeño de la tarea es el esfuerzo y acciones que realiza un trabajador cumplir o satisfacer las metas reconocidas e implantadas por la empresa (Borman y Motowidlo, 1993).

Por otro lado, el desempeño contextual son las acciones que no están establecidas por la empresa, pero se realizan de manera imperceptible que suma al desempeño de la tarea (Campbell, 1990). Chiavenato (2009), nos advierte que el desempeño laboral varía entre personas, a pesar de que estas personas trabajen en el mismo lugar. Esto se debe o depende de muchos factores que condicionan e influyen ya sea de manera directa o indirectamente en dicho desempeño. En muchos casos un empleado no solo



necesita reconocimiento y un sueldo sino se debe de tener una percepción de que el empleado recibe lo justo por su trabajo. Complementariamente, todas las personas tienen habilidades y capacidades propias por lo que el trabajo debe de ser adecuado para esa persona, permitiéndole la sensación de realización, también debe de tomarse en cuenta factores como la satisfacción laboral ya que un trabajador que se siente cómodo en un ambiente y con un trato adecuado brindara los resultados esperados. Dichos factores mencionados repercuten directamente en el desempeño adecuado o deficiente de un trabajador, lo cual hace muy necesario analizarlos a fin de poder manejarlos. Tomando en cuenta a Salas (2010), para poder medir el desempeño de un trabajador es necesario no solo evaluar sus competencias técnicas y/o profesionales, sino también las condiciones de trabajo en las que se encuentra y las condiciones personales que afronta a fin de determinar algún problema y poder intervenir de la manera adecuada.

Un factor que afecta el desempeño laboral es sin duda, las relaciones interpersonales laborales, donde se requiere confianza entre las personas que comparten dicho ambiente (Tan y Lim, 2004). Las relaciones laborales en la empresa se establecen como un juego de roles, jefe, empleado, supervisor, etc., es decir las relaciones se establecen bajo reglas, contratos, directivas, deberes y derechos. En ese sentido la confianza dentro del ámbito laboral permite que los empleados se ayuden de manera efectiva en el desarrollo de las actividades laborales (Ferres, Connell y Travaglione, 2004). Por su lado, la confianza, está determinada según los atributos personales observados en la persona con la que interactúa (Colquitt, Scott y LePine, 2007). En conclusión, las relaciones interpersonales se dan en todo ámbito de la vida social, por lo que deben de estar basadas en el respeto y confianza para propiciar un ambiente laboral adecuado (Martínez, 2017). Complementariamente se debe de cuidarse al empleado brindando reconocimiento y apoyo cuando un empleado está bajo estrés laboral, propiciar el apoyo mutuo y brindar una retroalimentación constructiva. (Campbell, 2012).

Considerando otro factor de desempeño laboral, se toma lo descrito por Koontz y Weihrich (2007), citando a Maslow, donde se consideran que la motivación es el producto de las necesidades del ser humano, pudiendo ser estas consientes o no

consientes. Estas necesidades pueden ser desde las más básicas como respirar o comer hasta las de conseguir logros y autorrealizarse. Estas necesidades son diferentes a lo largo de tiempo y también dependen de la persona que percibe las necesidades. Por lo tanto, la motivación se utiliza para alcanzar cubrir esas necesidades. Por su parte Frieze, Olson, Murrell y Selvan (2006), continúan diciendo que, con motivación adecuada en el trabajo, las personas suelen ponerse metas mas aun si ellos lo consideran como un reto o una oportunidad única de aprender o demostrar valor, Locke y Latham (1990), opinan de manera similar al señalar que, si un trabajador tiene un objetivo trazado y este es un desafío para él, puede activar sus ganas, energía y aumentar el esfuerzo. Finalmente, Amaru (2009), considera que la motivación es el estado de disposición y voluntad para perseguir una meta, de este modo una persona motivada en su trabajo está dispuesta a efectuar un trabajo buscando lograr una meta. Desde su perspectiva el autor considera dos tipos de motivaciones. Los motivos internos que son los incentivos, intereses, habilidades y aptitudes propias de cada persona que generan que un individuo tenga afinidad para realizar cierto tipo de tareas y despreciar otras, este tipo de motivo tiene que ver con lo que una persona concibe en su mundo interno, es decir tiene una connotación psicológica, sociológica axiológica, etc. Finalmente, los motivos externos que son incentivos producidos por el ambiente laboral, despiertan interés y sirven para satisfacer necesidades, tales como las recompensas, los colegas y todo lo que pueda influir a una persona fuera de su mundo interior.

Respecto a las condiciones laborales, Pico (2001), considera que son factores internos y externos al trabajador que influyen en este al realizar sus tareas y en muchos casos determina su estado de salud. Por su lado, Chiavenato (2007), considera como las más importantes a tres, siendo las condiciones ambientales, las condiciones de tiempo y las condiciones sociales. De este punto solo interesa mencionar las dos primeras. Al referirse al ambiente laboral se toma en cuenta a las circunstancias físicas en que rodean a un trabajador al realizar sus tareas diarias, siendo las más importantes, la iluminación, temperatura y ruido. A veces es mas efectivo utilizar estímulos como reconocimientos o hacerlos sentirse valorados en su trabajo. Por otra parte, las condiciones de tiempo están referidas a situaciones de horarios o tiempo de la jornada laboral, tiempo extra, hora de receso o descanso, etc. (Chiavenato, 2007). Debe de

tenerse en cuenta que mostrar flexibilidad de horarios contribuye generar un mayor grado de compromiso en el empleado y con ello mejorar el desempeño laboral (Bal y De Lange, 2015).

Respecto a la cultura organizacional, existe una base sobre la cual una empresa pueda convertir en competitiva, es decir la cultura organizacional, la cual, por medio de sus normas y valores, hace que los trabajadores se identifiquen con la empresa ya sea de forma positiva o negativa (Salazar y Gutiérrez, 2016). Del mismo modo, para Elizarráz, Molina, Quintero, Sánchez y García (2018), la cultura laboral es una serie de principios que guía las relaciones entre las personas que conforman la organización. Por su lado, Chiavenato (2007), considera que es propia de cada empresa. Está reflejada en la historia, ideas, prejuicios, comportamientos, etc., de una organización, siendo esta la manera de cómo trabaja. Las interacciones entre empleados son regidas por un lenguaje común, terminologías y rituales. Existen normas y reglas que regulan el comportamiento interno, propio como las directivas o reglamentos de trabajo. Cada empresa tiene un conjunto de valores que se supone, los empleados deben de compartir, tales como responsabilidad, puntualidad, etc. Similar a ello, Hamui, Vives, y Gutiérrez (2014), la cultura laboral es una forma de actuar, basado en un sistema de creencias expectativas y valores que nacen de lo que se percibe de la empresa por medio de su visión, misión, historia, estilo de dirección, etc. Y que se sobreentiende por los trabajadores actuales y que se enseña al personal nuevo. La cultura organizacional entonces determina la forma de actuar y accionar de los empleados, y es una idea de cómo la empresa actúa. Cabe decir que la cultura organizacional debe de buscar un ambiente laboral adecuado y comprometer a los empleados en la búsqueda de los objetivos.

Para poder entender los sistemas blandos, empezar primero por el concepto de sistema, para lo cual se hace necesario consultar desde la base epistemológica a Bertalanffy (1968), quien, desde su postura biológica organicista, consideraba a los organismos, desde una célula hasta el cuerpo humano (diferentes en tamaño), como sistemas abiertos que se encontraban vinculados a otros e interactuaban entre sí, siendo esto parte de la naturaleza misma. Posteriormente Bertalanffy (1972), reafirmando lo

anterior describe a un sistema como el conjunto de partes que interactúan una con otra, interdependientes, generando con sinergia y buscando alcanzar un objetivo determinado. Bajo la perspectiva organizativa, una empresa también es considerada un sistema, ya que está constituida por personas con vínculos e interrelaciones con otras personas dentro y fuera de la empresa, todo ello buscando obtener beneficios y ser competitivas (Senge, 1990).

Checkland (1981), indica que en el mundo real existen dos tipos sistemas. Los problemas duros, donde existe una interrelación hombre-máquina, considerando al hombre solo un generador de resultados mediante dicha interrelación. En este tipo de sistema es fácil identificar las variables y sus valores del mismo modo que es fácil manipularlas debido a que los fines son claros y solo se debe de escoger el camino más óptimo para lograr una mejora. Por otro lado, los sistemas blandos son la contraposición a los primeros, al ser un sistema conformado por actividades humanas, las cuales presentan una problemática no estructurada para lo que se requiere un nivel de abstracción mayor, son difíciles de definir y sus metas y propósitos por si mismos ya representan un problema. Finalmente, la metodología de sistemas blandos o suaves, es el conjunto de pasos a seguir para poder, a partir de una situación problemática bosquejar modelos ideales que permitan una posible solución factible de dicha situación problemática mediante una estructura no convencional. Esta propuesta metodológica consta de 7 pasos claramente identificados.

- Estadio 1: Situación problemática no estructurada, en esta parte se realiza el primer acercamiento al problema, se define como se percibe el problema, debido a que cada persona tiene diversas perspectivas y maneras de enfocarlo, por lo que se hace necesario entrevistar a los implicados en dicho problema para que mediante la consulta se pueda obtener la información adecuada respecto al problema, analizando los elementos y las interacciones. Del mismo modo se empieza a delimitar la situación problemática.
- Estadio 2: Situación problemática expresada, es en esta parte donde se realiza un bosquejo inicial o cuadro pictográfico de la situación problemática, identificando claramente los actores dentro del problema y las relaciones de los mismos. Para esto debe de mantenerse la imparcialidad y neutralidad respecto al problema.

- Estadio 3: Definiciones raíces, en esta parte luego de haber reunido información en el punto 2, se logra identificar los sistemas más importantes a los cuales se les buscará soluciones o mejoras, por lo cual se procederá a elaborar verbos.
- Estadio 4: Modelos Conceptuales, aquí es donde se utilizan los verbos anteriormente creados para generar un mapa conceptual de la situación problema, estos verbos deben denotar las relaciones existentes entre ellos diseñando así el sistema problema, para posteriormente obtener resultados de dichas interacciones.
- Estadio 5: Comparación entre el estadio 4 y el 2, se comparan o contrastan los modelos ideales creados anteriormente con la realidad, pues al ser modelos abstractos es necesario ver si encajan o pueden existir en la realidad a modo de obtener resultados adecuados.
- Estadio 6: Cambios factibles y deseables, es en esta parte donde se determinan los cambios necesarios a realizar para mejorar la situación problemática, debiendo estas de posibles de realizar en la realidad y ser aceptados por todos los individuos que participen o están incluidos en dicho problema. Dichos cambios no se ejecutan quedando de este modo a manera de propuesta.
- Estadio 7: Implantación de cambios, en esta etapa, luego de detectar los posibles cambios se aplican o realizan las acciones para mejorar el problema inicial.

Por tal motivo, luego de pasar por fundamentos teóricos, se manifiesta el problema existente respecto a los factores que afectan el desempeño laboral, en tal sentido, el presente trabajo busca responder ¿Qué factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018 desde la perspectiva de la Metodología de Sistemas Blandos?

Cabe decir que, esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar los factores que afectan el desempeño laboral de los empleados de ASP Chimbote, de este modo los resultados obtenidos podrían servir de modelo a diversas empresas del medio con similares características, más aun si se considera que las empresas del medio dependen casi en su totalidad de las del trabajo intelectual y manual que realizan sus empleados, al no ser empresas automatizadas, situación que repercute directamente en la calidad del producto o servicio de la empresa. También ha de tenerse en cuenta, que este trabajo aumentara el número de investigaciones realizadas a las empresas de la

ciudad de Chimbote, de este modo, esta investigación permitirá aportar una perspectiva más respecto a dicho problema, permitiendo así que este trabajo pueda ser revisado, reafirmado o refutado en trabajos o investigaciones futuras dentro del campo de la administración o estudios de similar naturaleza, generando así un mayor conocimiento. Complementando lo anterior, la presente investigación analiza el problema de los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa de Chimbote, utilizando la Metodología de Sistemas Blandos, es decir la toma desde una perspectiva sistémica buscando obtener resultados que aporten nuevas formas de abordar el tema.

Finalmente, se la presente investigación buscar los siguientes objetivos:

- Analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018 mediante la Metodología de Sistemas Blandos.
- Determinar la situación problemática actual respecto a los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018.
- Determinar soluciones deseables y viables que mejoren la situación problemática actual de la empresa Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote - 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipos y diseño de investigación**

Es un estudio de enfoque cualitativo, propio para aplicar la Metodología de Sistemas Blandos. El diseño es de tipo no experimental, pues no se manipularán de ninguna forma la variable a estudiar, a su vez es transversal, pues el levantamiento de datos se llevará a cabo en un momento específico, del mismo modo es descriptiva, ya que se describirá la realidad problemática existente y semiaplicativa ya que se simulará una propuesta de mejorar asistido por computadora.

### **2.2. Escenario de estudio**

El escenario de estudio se da dentro de la Empresa Apoyo y Servicios Profesionales. En el escenario presentado a priori, se encuentran 17 trabajadores, entre personal de oficina y de campo, todos con similar sueldo, condiciones laborales, horarios y bajo el mismo régimen administrativo. Como bien lo menciona la variable de estudio, existen factores del desempeño laboral no adecuado que genera atrasos en los tiempos de entrega de las ordenes de servicio. A la vez aspectos como la falta de motivación, materiales de oficina, respuestas rápidas y claras ante eventualidades, compenetración grupal, capacitación, inducción y la existencia de sobrecarga laboral en ciertos momentos son aspectos a mejorar para lograr superar el desempeño laboral presentado hasta ahora. Cabe decir que los factores que afectan el desempeño laboral serán abordados desde el punto de vista sistémico.

### **2.3. Participantes**

Para efectos de este estudio, la población la conforman los 17 trabajadores de la empresa Apoyo y Servicios Profesionales (ASP), filial Chimbote en el año 2018, al no ser una población grande, se hace necesario y es más fiable tomar en cuenta a los 17 trabajadores para participar del estudio, sin recurrir al uso de ninguna

fórmula. Tampoco existen criterios de exclusión ya que todos los individuos presentan similares características y están expuestos a las mismas condiciones laborales, sueldos y horarios similares, así como el mismo tipo de contrato laboral (locación de servicios).

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Primeramente, se hará uso de la técnica de la encuesta, que tiene como herramienta un cuestionario de 28 preguntas, el cual permitirá diagnosticar y describir la realidad existente. Posteriormente, valiéndose de la técnica de la observación, se aplicará como herramienta la guía de observación grupal, la cual permitirá abordar la situación problemática de una forma más práctica y confiable, para posteriormente aplicar la metodología de sistemas blandos, dicha metodología ya está definida y solo requiere su aplicación según la teoría consultada.

#### **2.5. Procedimiento**

Primero se realizó la investigación teórica, lo que también incluyó la elaboración de los instrumentos de medición. Posteriormente se coordinó el día de la toma de datos. Como primer punto se aplicó el cuestionario dirigida a la variable, factores que afectan el desempeño laboral, a los 17 trabajadores. Seguidamente, se procedió a tomar notas en las guías de observación, anotando los datos de manera precisa e imparcial. Finalmente, basándose en los datos recopilados, se vaciaron datos en Spss 24 y se aplicó la metodología de sistemas blandos para completar el trabajo de investigación realizando el modelado de sistemas.

#### **2.6. Método de análisis de datos**

Para interpretar los datos recogidos en el cuestionario se utilizó Spss 24, a fin de obtener información de la situación actual. Para lograr ello se hará uso de tablas de frecuencias y gráficos estadísticos. Se hará recategorizaciones de variables en Spss 24 y se utilizarán los percentiles 33,33 y 66,66. Por otro lado, la información



obtenida por la guía de observación se complementará con la información obtenida por el cuestionario y todo ello mediante la Metodología de Sistemas Blandos, servirá para generar los modelos conceptuales, mediante pictogramas y diagramas causales, siguiendo una estructura y procedimiento determinado por la misma metodología, para posteriormente poder trasladar dicho modelo al software VenSim PLE para su simulación y obtención de resultados.

## **2.7. Aspectos éticos**

Se tuvo en cuenta la veracidad de los datos obtenidos previos al análisis, se recogen de la realidad y por tal motivo los resultados obtenidos son reales y veraces. Previamente se informó a los participantes (consentimiento informado) del estudio a realizar. También, se guardó la confidencialidad de las personas participantes o implicadas en dicho estudio, teniendo en cuenta cuidar su información personal y de la misma empresa. Por otro lado, también se respetó los derechos de propiedad intelectual de los diversos autores consultados, realizando las citas y referencias de la manera adecuada. Finalmente se realizó el estudio manteniendo en todo momento una postura imparcial que no afecte a los datos ni a la información obtenida en el estudio.

### **III. RESULTADOS**

**Objetivo específico 01:** Determinar la situación problemática actual respecto a los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018.

#### **2.1.Estadio 1: Situación no estructurada**

Por tal motivo ASP fue creada el 27 de julio del 2016, teniendo por gerente general a don Víctor Saravia Tasayco. Posteriormente ASP, tras ganar algunos concursos de licitación del servicio de mensajería a nivel nacional, llega a la ciudad de Chimbote para prestar el servicio de mensajería de paquetes y documentos del Poder Judicial. Específicamente para efectos de este estudio se tomará en cuenta a las operaciones realizadas por ASP Chimbote, la cual se dedica al sector Courier y mensajería, recepcionando y entregando paquetes y documentos del Poder Judicial a las diversas dependencias dentro de Chimbote, como fuera de él.

El proceso de ASP dentro de la ciudad de Chimbote requiere de las subáreas tales como valijeros, que laboran dentro del poder judicial entregando y recepcionando documentos y paquetes, estos a su vez pasan a manos de los digitadores que se encargan de gestionar la salida de los paquetes y documentos que llegan a la oficina, a los diversos destinos requeridos ya sea a nivel local, regional o nacional, posteriormente se devuelve a los valijeros o notificadores a destajo o motorizado para su entrega. En casos donde los documentos se entregan en dependencias fuera de Ancash se cuenta con agentes de entrega u oficinas filiales de ASP en otras ciudades, donde se les hace llegar por medio de valijas previa coordinación y transferencia en el sistema de la empresa por parte de los digitadores.

Se cuenta con una encargada de oficina que representa la autoridad dentro de oficina y una supervisora de zona norte que se encarga de verificar el funcionamiento y cumplimiento del trabajo en las diversas sedes a su cargo. La oficina matriz se ubica en la ciudad de Lima, donde se encuentran tanto los accionistas como directivos y las gerencias de diversas áreas de la empresa. Cabe

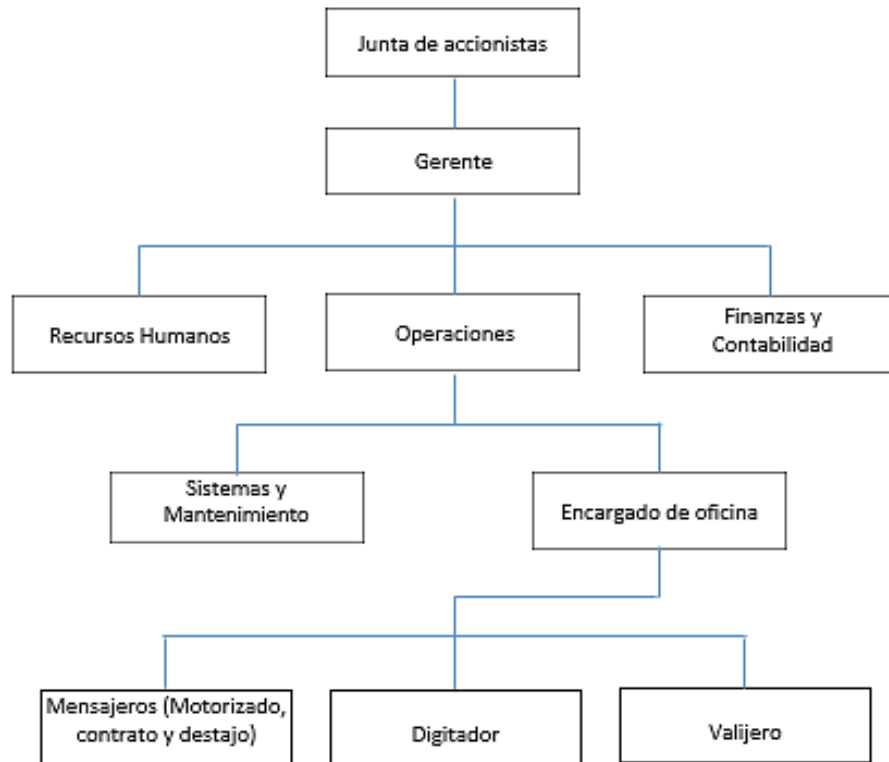
decir que el análisis solo se realizara a nivel de la ciudad de Chimbote sin considerar otras filiales a nivel nacional. En la central de Lima es donde se toman decisiones generales, generando a veces cuellos de botella pues la información no llega o no es brindada a tiempo, tanto de ida y como vuelta. Según los resultados obtenidos en las encuestas se entiende que el desempeño laboral no está del todo mal, pero podría mejorarse, es aquí donde entra a tallar muchos aspectos como los recursos para realizar las labores, pequeños baches económicos, horarios, prestaciones, etc. Que no facilitan la obtención de resultados óptimos para el tipo de trabajo realizado. Cabe resaltar que una demora o error en el envío y recepción de un documento o paquete, genera en el corto plazo el pago de penalidades que afectan a las ganancias de la empresa, lo que podría traducirse en ciertos casos en descuentos.

#### ▪ **Organigrama de la empresa**

La junta de accionistas es el máximo ente, está conformado propiamente por los dueños de la empresa. El gerente es el segundo máximo poder, participa en las reuniones de la junta de accionistas y se encarga de seguir las estrategias determinadas. El área de recursos humanos se encarga de los trámites de la incorporación de personal nuevo, así como de la orden de requerimiento del mismo, se encarga también del pago de planillas y personal en modalidad de recibo por honorarios. El área de contabilidad y finanzas que se encarga de llevar a cabo la contabilidad y el desembolso de dinero. En el área de operaciones se encuentran el área de sistemas y mantenimiento y todas las agencias filiales de todo el Perú.

Existen pocas áreas y esto genera aglomeración de tareas, considerando q las diversas áreas tiene poco personal. La comunicación desde la parte más baja de la organización, representada por un digitador o notificador es algo complicada, pues no se responde adecuadamente los requerimientos de oficina rápidamente., es decir la velocidad de respuesta es lenta por ser un organigrama con tendencia a la verticalidad.

FIGURA N° 01: ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia

#### ▪ **Identificación De Los Grupos De Interés De La Organización**

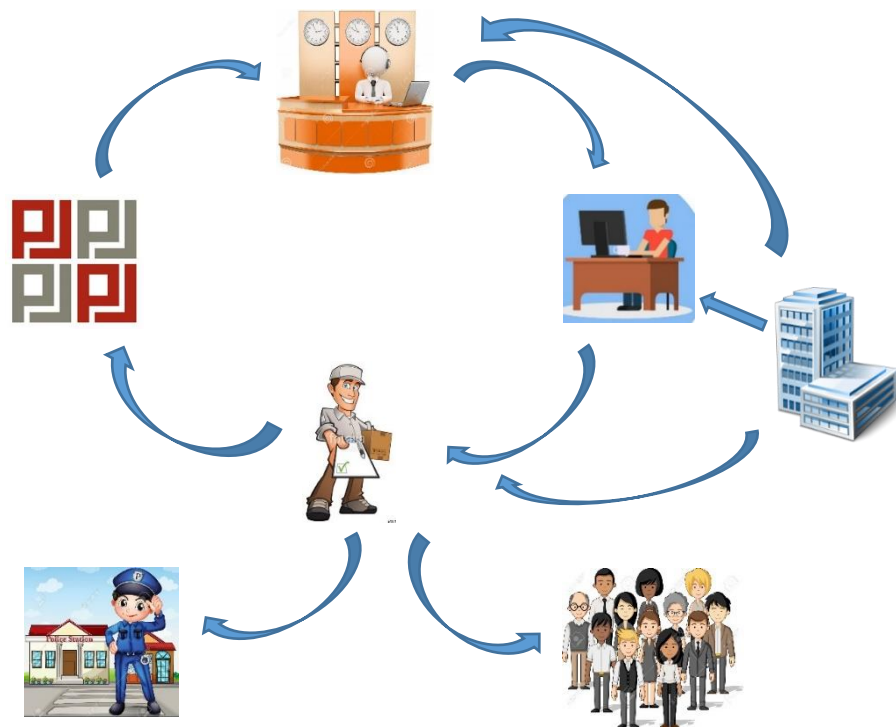
- ✧ **Accionistas:** Ubicados en la ciudad de Lima, accionistas a quienes se le debe de rendir cuentas y demostrar eficiencia a fin de demostrar que es un negocio rentable.
- ✧ **Trabajadores:** El capital humano compuesto por todos los repartidores, notificadores y digitadores del área de despacho.
- ✧ **Clientes:** En este caso es el Poder Judicial de Chimbote, conformado por las diversas salas y juzgados que requieren información del envío y traslado de la documentación, así como diversas consultas.
- ✧ **Competidores:** Empresas de mensajería como Olva, Pits, Serpost y otras empresas más pequeñas que se encuentran en constante crecimiento y buscan competir a fin de ganar los contratos de tercerización de mensajería de diversas entidades públicas y privadas.



- **Amenaza de los sustitutos:** Pequeñas empresas dedicadas íntegramente al transporte o giro de encomiendas que puedan presentarse en eventuales concursos, aunque esto es algo difícil ya que se requieren cierta cantidad de requisitos para ganar dicho concurso.
- **Amenaza de los Entrantes:** Si bien es cierto existen altas barreras para entrar al concurso y ganar el servicio de tercerización, no existen barreras para la creación de las empresas de mensajería o servicio courier, por lo cual cualquier empresa nueva o pequeña podría crecer poco a poco convirtiéndose en una amenaza.
- **Rivalidad de los Competidores:** Existen competidores grandes y con una cartera de clientes muy variada, tales son los casos de las principales competidoras que son Olva Courier, Pits, Serpost, eso sin contar a otras pequeñas empresas que poco a poco vienen creciendo haciéndose cada vez más fuertes.

## 2.2.Estadio 2: Situación estructurada

FIGURA N° 02: SITUACIÓN ESTRUCTURADA



FUENTE: Elaboración propia

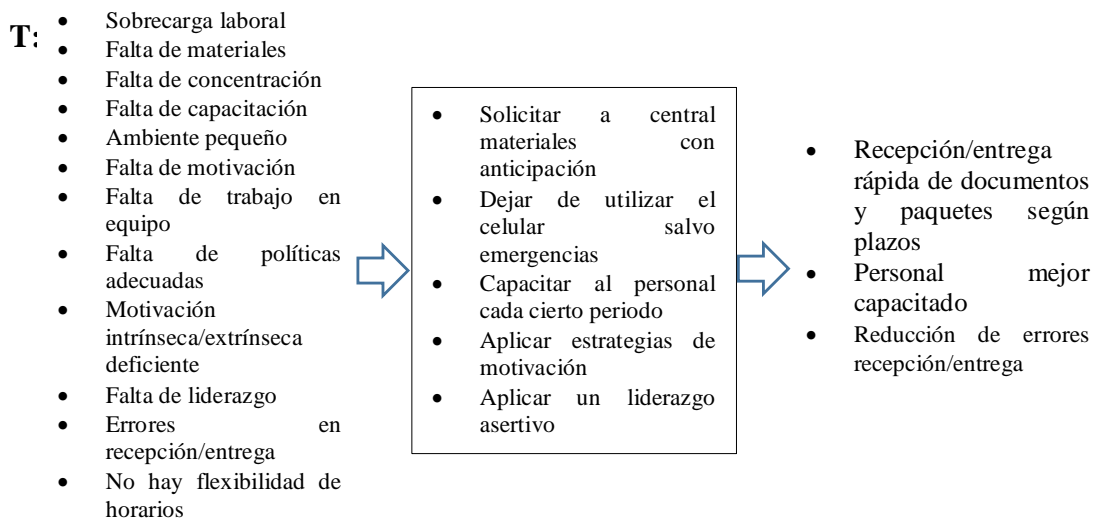
## 2.3. Estadio 3: Definiciones raíces

### Sistema recepción/entrega

Sistema recepción y entrega se puede definir como conjunto de personas que brindan el servicio de recepción y entrega de documentos y paquetería, para lo cual necesita un ambiente físico iluminado, ventilado, seguro y cómodo, materiales de oficina adecuados para realizar la labor y la motivación, buen estado físico y psicológico, motivación y concentración para realizar el trabajo adecuadamente. Se debe de contar la necesidad de tener personal que cuente con un grado de educación de secundaria a más.

**C:** Dependencias del Poder Judicial

**A:** Trabajadores de recepción/entrega



**W:** Recepcionar un documento/paquete con la concentración, motivación y materiales adecuados evitara que se generen confusiones y atrasos en la recepción/entrega de documentos/paquetes.

**D:** Apoyo y servicios Profesionales

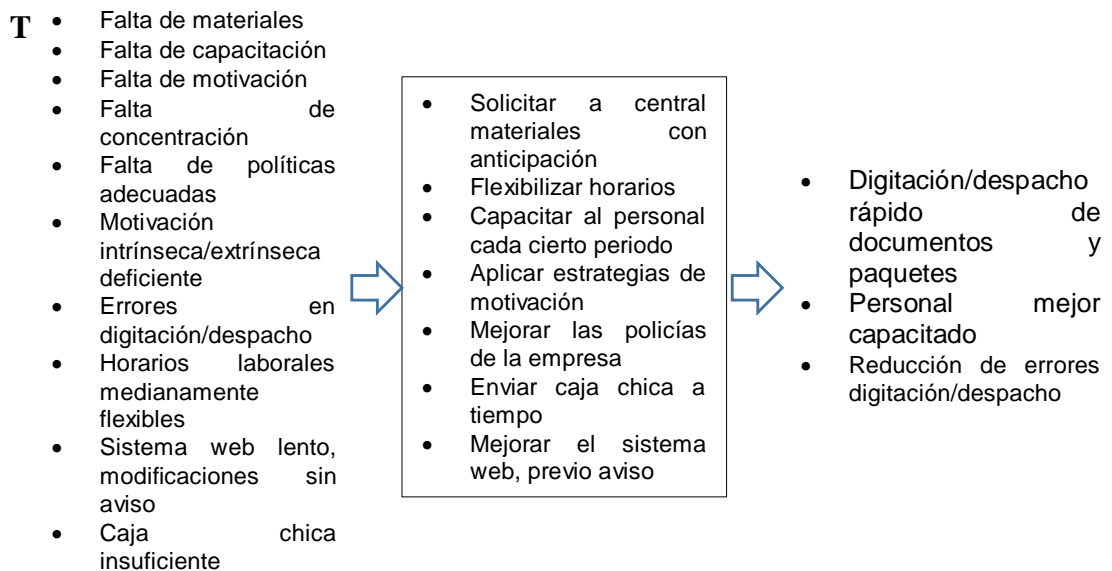
**E:** Cultura organizacional de Apoyo y Servicios Profesionales, políticas y reglamentos del Poder Judicial.

## Sistema digitación/despacho

Sistema digitación/despacho se puede definir como conjunto de personas que brindan el servicio de digitación y despacho de documentos y paquetería, para lo cual necesita un ambiente físico iluminado, ventilado, seguro y cómodo, materiales de oficina adecuados para realizar la labor y la motivación, buen estado físico y psicológico, motivación y concentración para realizar el trabajo adecuadamente. Se debe de contar la necesidad de tener personal que cuente con un grado de educación de técnico a más.

**C:** Apoyo y Servicios Profesionales

**A:** Trabajadores de digitación/despacho



**W:** Ingresar un documento/paquete con la concentración, motivación y materiales adecuados evitara que se generen confusiones y atrasos en la digitación/despacho de documentos/paquetes.

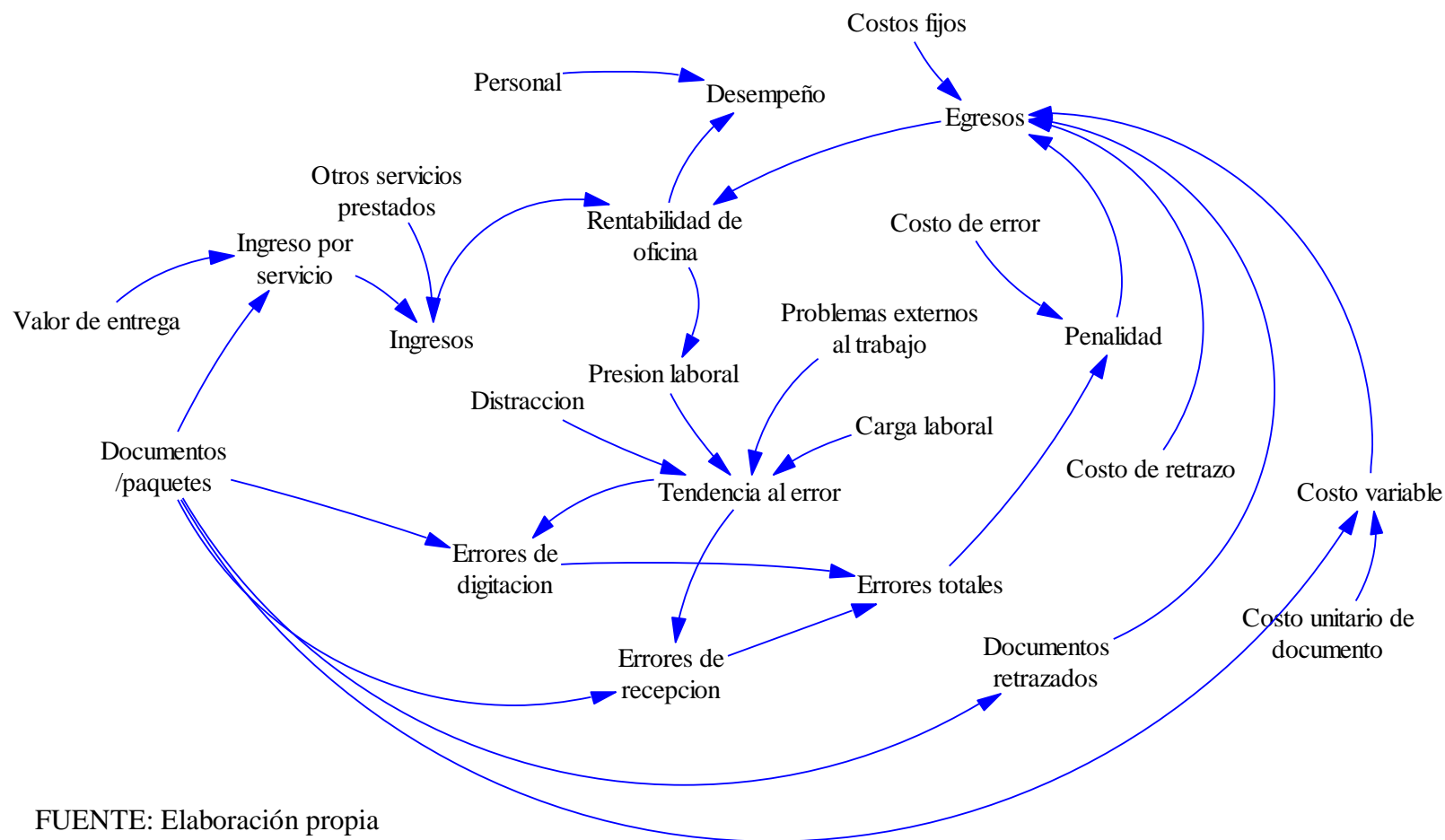
**D:** Apoyo y Servicios Profesionales

**E:** Cultura organizacional de Apoyo y Servicios Profesionales, políticas y reglamentos del Poder Judicial.



## 2.4.Estadio 4: Modelos conceptuales

FIGURA N° 03: DIAGRAMA CAUSAL DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA ACTUAL







**Objetivo específico N° 02:** Determinar la situación problemática actual respecto a los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018.

**2.5.Estadio 5: Comparacion entre el estadio 4 y el 2**

TABLA N° 01: CUADRO DE ACTIVIDADES

| Actividad                        | ¿Existe en la realidad? | ¿Cómo se hace o define?   | ¿Quién lo maneja o genera?                           | Observación   |
|----------------------------------|-------------------------|---|--|---|
| 1. Políticas de licencia         | No                      | Días libres en caso de algún problema o circunstancia personal.                   | Políticas de la empresa.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>No existen días de licencia previstos por algún inconveniente.</li> <li>La falta de un personal automáticamente sobrecarga las tareas del personal restante pudiendo generar una mayor tendencia al error.</li> <li>La inasistencia implica descuento del día de trabajo y dominical.</li> </ul>   |
| 2. Flexibilidad de horarios      | A medias                | Colocación y movimiento de horarios laborales según las necesidades del personal. | Políticas de la empresa.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para el personal que trabaja en Inhouse no existe posibilidad de mover sus horarios, pues se les requiere en horas específicas, estas no son manejables, debido a que existe una hora de recojo y entrega que está determinada por el Poder Judicial.</li> <li>Para el personal de oficina es posible en cierta forma mover el horario o coordinar el permiso por un par de horas, debido a que el trabajo se puede retrasar un par de horas sin afectar el resultado final.</li> <li>La flexibilidad de horarios ayuda un poco en que no se tenga que avanzar el trabajo a contra reloj para poder salir antes de tiempo cometiendo errores documentarios.</li> </ul> |
| 3. Problemas externos al trabajo | Si                      | Problemas u situaciones personales que no dependen del trabajo.                   | Situaciones familiares y del entorno del trabajador. | <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal considera que un problema familiar genera gran tensión personal y distracción.</li> <li>El personal frecuentemente se ve afectado por problemas familiares que en muchos casos demandan aspectos económicos.</li> <li>Por parte del personal que está cursando estudios, la necesidad de</li> </ul>  |

|                    |    |  |   |  |
|--------------------|----|--|---|--|
|                    |    |  |   | <p>cumplir con sus obligaciones académicas, aparte de cansancio también les genera cierto grado de distracción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal distraído tiene una tendencia enorme a equivocarse en su trabajo.</li> </ul>   |
| 4. Capacitación    | No | Inducción a personal nuevo y capacitación al personal en general.      | Encargada de oficina y políticas de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un proceso adecuado de inducción de personal nuevo, eventualmente se le hace trabajar una semana sin paga para que aprenda en el proceso del trabajo en sí.</li> <li>• No existen capacitaciones que permitan ampliar o fijar conceptos y conocimientos del trabajo.</li> <li>• No existe unos protocolos, un proceso o un consenso respecto al proceso de trabajo, cada quien realiza el trabajo según su criterio y soluciona el problema según le parece, el error de un trabajador en un área arrastra a personal de otra área a continuar con el error.</li> <li>• La central (Lima), no hace nada respecto a la necesidad de brindar capacitación.</li> </ul> |
| 5. Carga laboral   | Si | Caos generado por una carga laboral que supera la capacidad operativa. | Documentos y paquetes que llegan a oficina.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el área de recepción y entrega, eventualmente existen días donde se recibe un excedente de documentos y paquetes que supera la capacidad de recepción, por lo cual reciben ayuda de un personal de oficina o a veces quedan documentos sin llenar, la sobrecargar de documentos aumenta la tendencia al error.</li> <li>• En el área de digitación la sobrecarga documentaria genera una mayor tendencia al error debido a que el personal con el que se cuenta es exacto para procesar documentos en una cantidad normal, el excedente exige trabajar a una mayor velocidad y por lo tanto una mayor tendencia al error.</li> </ul>                                       |
| 6. Presión laboral | Si | Presión y/o tensión generada por exigencias de sede central (ASP Lima) | Las políticas de la empresa.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen registros de bajo rentabilidad de la oficina ASP Chimbote, por lo que se espera recorte de personal, lo que genera tensión e intriga en el personal.</li> <li>• La central (Lima) exige que los errores documentarios y atrasos documentarios y por ende las penalidades disminuyan a fin de obtener más ingresos a fin de mes, lo que genera presión laboral.</li> <li>• El personal considera que la implementación de cámaras de seguridad es visto no como medida de seguridad sino de coacción.</li> </ul>   |

|  |    |  |   |  |
|--|----|--|---|--|
| 7. Estrategias de motivación y liderazgo | No | Aplicando estrategias motivacionales que generen compromiso e impulsen un mejor desempeño.                 | Encargada de oficina y políticas de la empresa.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen incentivos económicos aparte de la remuneración básica.</li> <li>• La posibilidad de línea de carrera o ascenso es inexistente o difícil y de ser en caso requeriría moverse a otra ciudad.</li> <li>• No se utilizan estrategias motivacionales adecuadas.</li> <li>• No se percibe un liderazgo fuerte, el personal muchas veces incumple las normas básicas.</li> <li>• Muchas veces no se cumplen los plazos del pago de remuneraciones lo que genera descontento.</li> <li>• El personal solo se encuentra bajo la modalidad de recibos por honorarios sin contrato, solo 3 trabajadores se encuentran en planilla y aun así no perciben todas las prestaciones debido al régimen en el que se encuentra la empresa.</li> </ul> |
| 8. Distracción                           | Si | Realizando tareas no adecuadas o no permitidas dentro del cumplimiento de labores que generan distracción. | Personal que se ocupa en redes sociales, celular, etc., en horario laboral. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal usa activamente WhatsApp y Facebook en horario laboral lo que conlleva un alto grado de distracción y conlleva a errores laborales.</li> <li>• Las pocas acciones o medidas correctivas que hubo para evitar esto fracasaron.</li> <li>• En muchos casos, el personal se desconcentra en muchas ocasiones, tratando sus temas personales o simplemente trabajado con desgano.</li> </ul>  |
| 9. Política de caja chica                | No | Depositando de dinero que permite movilizar los documentos fuera de Chimbote.                              | Políticas de la empresa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se perciben los depósitos de dinero que permiten que las valijas sean recogidas con tiempo para procesar y entregar los documentos que vienen desde fuera de Chimbote lo que genera atrasos en la entrega de documentos locales.</li> <li>• Del mismo modo la falta de dinero no permite realizar el envío de valijas de Chimbote a sus destinos fuera de la ciudad a nivel nacional, lo que genera incumplimiento de plazos de entrega establecidos y por ende el pago de penalidades que reduce drásticamente los ingresos de la oficina ASP Chimbote.</li> </ul>  |

FUENTE: Elaboración propia

**Objetivo específico N° 03:** Determinar soluciones deseables y viables que mejoren la situación problemática actual de la empresa Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018

## 2.6. Estadio 6: Cambios factibles y deseables

TABLA N° 02: CAMBIOS FACTIBLES VS DESEABLES

| <b>Acción</b>                  | <b>Deseable</b>   | <b>Factible</b>  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Capacitación</b>            | <b>Si</b>   | <b>Si</b>  |
|                                | Sería ideal la aplicación de capacitaciones cada cierto periodo a modo que se puedan estandarizar los procesos de recepción, entrega y digitación de documentos, ya que actualmente existe un desorden en dicho aspecto, al no existir consenso ni cosas claras se cometen errores en dichos aspectos.  | Es factible pues, se requiere la participación activa de la encargada de oficina local y la empresa solo tomaría un poco de tiempo de las horas laborales muertas, de este modo mediante pequeñas reuniones o talleres se buscaría estandarizar el correcto procedimiento para ejecutar la recepción, entrega y digitado. Al ser reuniones donde la encargada de oficina participa activamente no requiere de una inversión mayor que la del tiempo de los trabajadores.   |
| <b>Políticas de licencia</b>   | <b>Si</b>   | <b>Si</b>  |
|                                | Para los momentos en los cuales un empleado tenga un problema familiar o laboral, los empelados afirman que tener una breve licencia les permitirá centrarse en sus tareas de una manera más óptima, pues luego de resolver sus asuntos externos no tendrían distracciones, el caso es complicado para el personal “Inhouse”, pero más fácil de aplicar en personal de oficina. | A pesar de lo difícil que implica que el personal “Inhouse” el cual labora dentro del Poder Judicial y debe de cumplir la entrega de documentos en un horario y fecha establecido, encontrándose este horario de entrega fuera del control de la empresa ASP, internamente se puede manejar bajo el criterio de la encargada de oficina, puesto que se puede cubrir la falta de un personal con otro de oficina y viceversa, además de que el personal poco a poco ha ido aprendiendo y cruzando funciones por lo cual ya sabe las tareas a realizar. Cabe decir que toda licencia debe de ser avisada y programada con un aviso como mínimo de 12 horas antes y debe de ser trabajado de forma interna (Chimbote), debido a que la central (Lima) no considera ni considerara este aspecto como factible. |
| <b>Políticas de caja chica</b> | <b>Si</b>   | <b>No</b>  |
|                                | A fin de no generar penalidades por conceptos de demoras en la entrega de documentos se hacen requerimientos a central (ASP   | Por parte la oficina local (Chimbote), sería ideal poder hacer los envíos de documentos de manera constante, pero se depende directamente de los depósitos de caja chica que realiza central (Lima). La  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Lima) a fin de evitar atrasos, pues para poder enviar documentos fuera de ciudad (Chimbote) se requiere del uso de caja chica para asumir el costo del traslado, movilidad y comida del personal a cargo según corresponda.  | central envía o deposita la caja chica a las diversas sedes con atraso, motivo que genera en algunos casos situaciones caóticas y problemas en los documentos y paquetes, lo que implica retrasos en la facturación de los servicios prestados. Esto escapa de las manos de la oficina local y depende directamente de la oficina central, lo que no permite que sea viable dicha política.   |
| <b>Estrategias de motivación y liderazgo</b> | <b>Si</b>  | <b>Si</b>   |
|  | El personal considera que es necesario que se implementen estrategias de motivación y un liderazgo asertivo que poco a poco mejore la cohesión y genere satisfacción en el personal para posteriormente generar la reducción de los errores de digitación y recepción de documentos. | Se toma en cuenta las necesidades y se empezara a aplicar estrategias de motivación por medio de pequeñas reuniones las cuales se llevarán a cabo cada inicio de semana (lunes) brindando alcance de los progresos y estado de la empresa y brindar recomendaciones y generar la cohesión del grupo. También entra aquí las reuniones o pequeñas salidas grupales que no demanden una gran inversión de recursos económicos y de tiempo.                    |
| <b>Flexibilidad de horarios</b>              | <b>Si</b>  | <b>Si</b>   |
|  | Los horarios son un aspecto importante que los empleados consideran necesario para poder realizar sus labores diarias en la empresa y a la vez poder realizar otras actividades como estudios superiores a modo que estos horarios no se crucen.                                     | Es posible brindar flexibilidad de horarios a las personas que tengan estudios en curso a fin de que estos puedan desarrollar sus actividades académicas, previa presentación de documentos que avalen dichos estudios. Estos horarios deben de contar con el compromiso de los trabajadores y asegurar que se cumplirán a cabalidad las actividades laborales. Esto puede ser manejado internamente previa coordinación con la encargada de oficina local. |

FUENTE: Elaboración propia



## 2.7. Estadio 7: Implantación de cambios

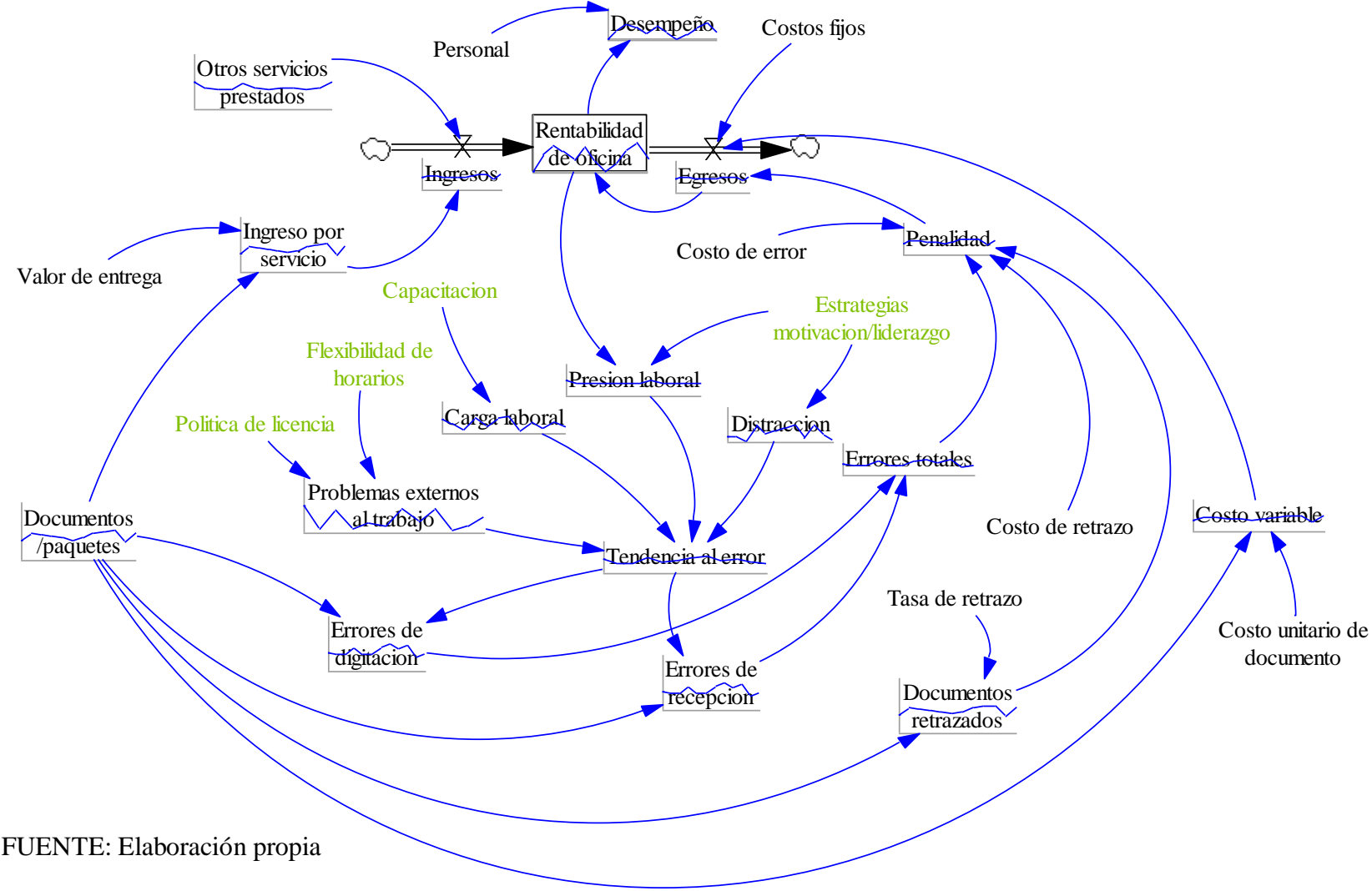
TABLA N° 03: ESTRATEGIAS DE CAMBIO

| N° | Estrategias                                  |  |
|----|--|--|
| 1  | <b>Brindar capacitación</b>                  | <b>¿Que se espera?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personal calificado.</li> <li>• Reducir la cantidad de errores producidos por la carga laboral.</li> <li>• Aumentar la motivación del personal.</li> <li>• Mejorar los factores de las condiciones laborales y motivación</li> </ul>   |
|    |  | <b>¿Cómo lo haría?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones mensuales impartidas por la encargada de oficina o un personal cuya experiencia sea mayor a un año y medio.</li> <li>• Evaluaciones de conocimientos respecto a los procesos que se deben de seguir para realizar el trabajo.</li> <li>• Inducción realizada por encargada de oficina o un personal cuya experiencia sea mayor a un año en dicha labora, esta inducción debe detener un periodo de dos semanas.</li> </ul> |
| 2  | <b>Estrategias de motivación y liderazgo</b> | <b>¿Que se espera?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar cohesión del grupo de trabajo.</li> <li>• Disminuir la cantidad de errores producidos por la distracción.</li> <li>• Generar compromiso y pertenencia.</li> <li>• Mejorar el factor de motivación y de las relaciones interpersonales.</li> </ul>   |
|    |  | <b>¿Cómo lo haría?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo de 10 minutos todos los lunes a las 5.30 pm</li> <li>• Actividades y paseos coordinados cada 6 meses.</li> </ul>   |
| 3  | <b>Flexibilidad de horarios</b>              | <b>¿Que se espera?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un personal en crecimiento académico.</li> <li>• Reducir la cantidad de errores producidos por los problemas externos al trabajo.</li> <li>• Reducir el nivel de distracción.</li> <li>• Mejorar el factor de relaciones interpersonales.</li> </ul>   |
|    |  | <b>¿Cómo lo haría?</b>   |
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar el horario del personal, a modo de tener mayor cantidad de este en las horas donde se requiere una mayor mano de obra y en las horas donde no es tan necesario tener tanto personal solo tener al necesario. Esto debe de coordinarse entre el personal que tiene estudios en curso y personal que no los tiene a fin de que puedan complementarse respecto a las labores a realizar.</li> </ul>                                |

|          |                              |   |
|----------|------------------------------|---|
|          |                              | <p style="text-align: center;"><b>¿Cuánto cuesta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El realizar dichos movimientos de horas no representa costo alguno para la empresa, solo se debe de asegurar el cumplimiento a cabalidad de las labores.</li> </ul>  |
| <b>4</b> | <b>Política de licencias</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Que se espera?</b></li> </ul>  |
|          |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personal concentrado y enfocado en sus tareas.</li> <li>• Reducir la cantidad de errores producidos por los problemas externos al trabajo.</li> <li>• Reducir el nivel de distracción.</li> <li>• Mejorar el factor de relaciones interpersonales.</li> </ul>   |
|          |                              | <p style="text-align: center;"><b>¿Cómo lo haría?</b></p>   |
|          |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cediendo un día libre de descanso de ser necesario, de preferencia el requerimiento de este permiso debe de coordinado con anticipación con la encargada de oficina y para casos de enfermedad preferentemente se debe de mostrar las pruebas como recetas médicas, etc., posterior al día de licencia que se tomó. Este día debe de ser recuperado en días posteriores por horas, previa coordinación con la encargada de oficina.</li> </ul> |
|          |                              | <p style="text-align: center;"><b>¿Cuánto cuesta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo puede considerarse como el día de trabajo para el empleado, el cual tiene un valor aproximado de 30 soles, pero al ser este cubierto con el trabajo de un compañero y al recuperar posteriormente el día no trabajado esto se convierte en un costo 0.</li> </ul>   |

FUENTE: Elaboración propia

FIGURA N° 06: DIAGRAMA FORRESTER DESEABLE Y FACTIBLE DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

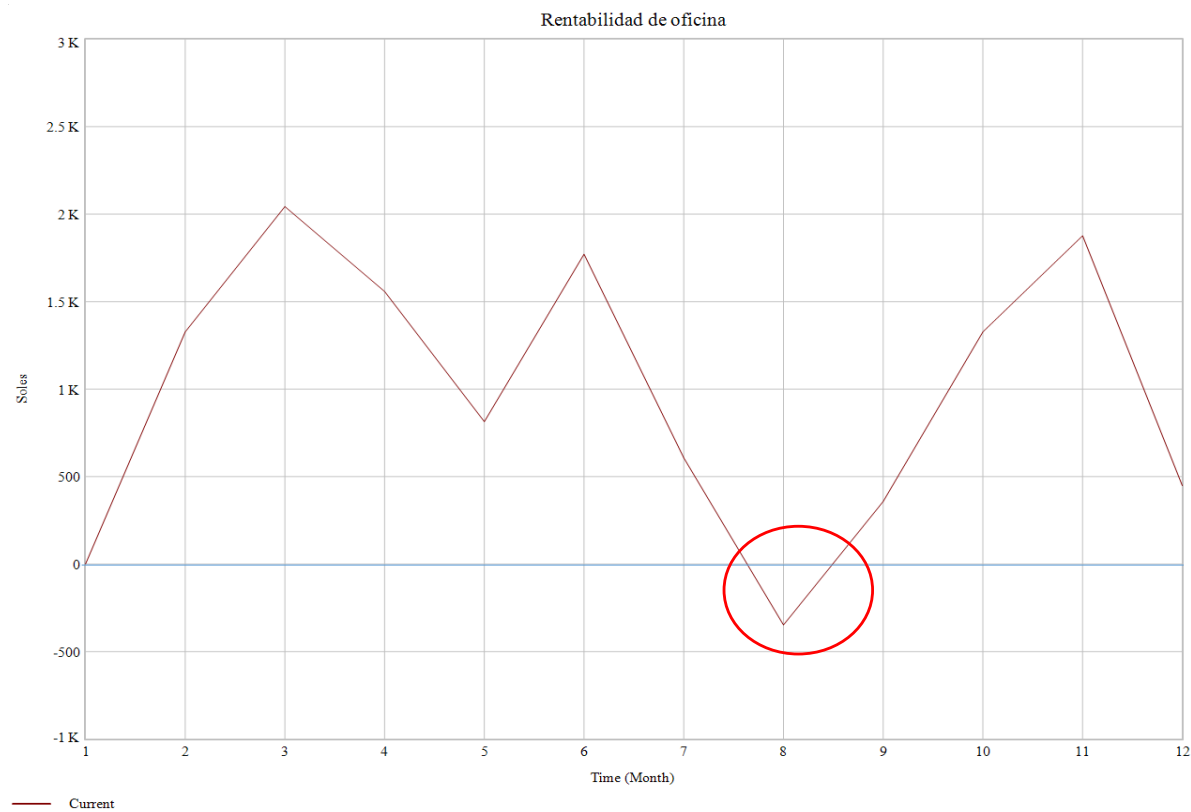


FUENTE: Elaboración propia

## Comparación de gráficos

- **Modelo de la situación problemática actual**

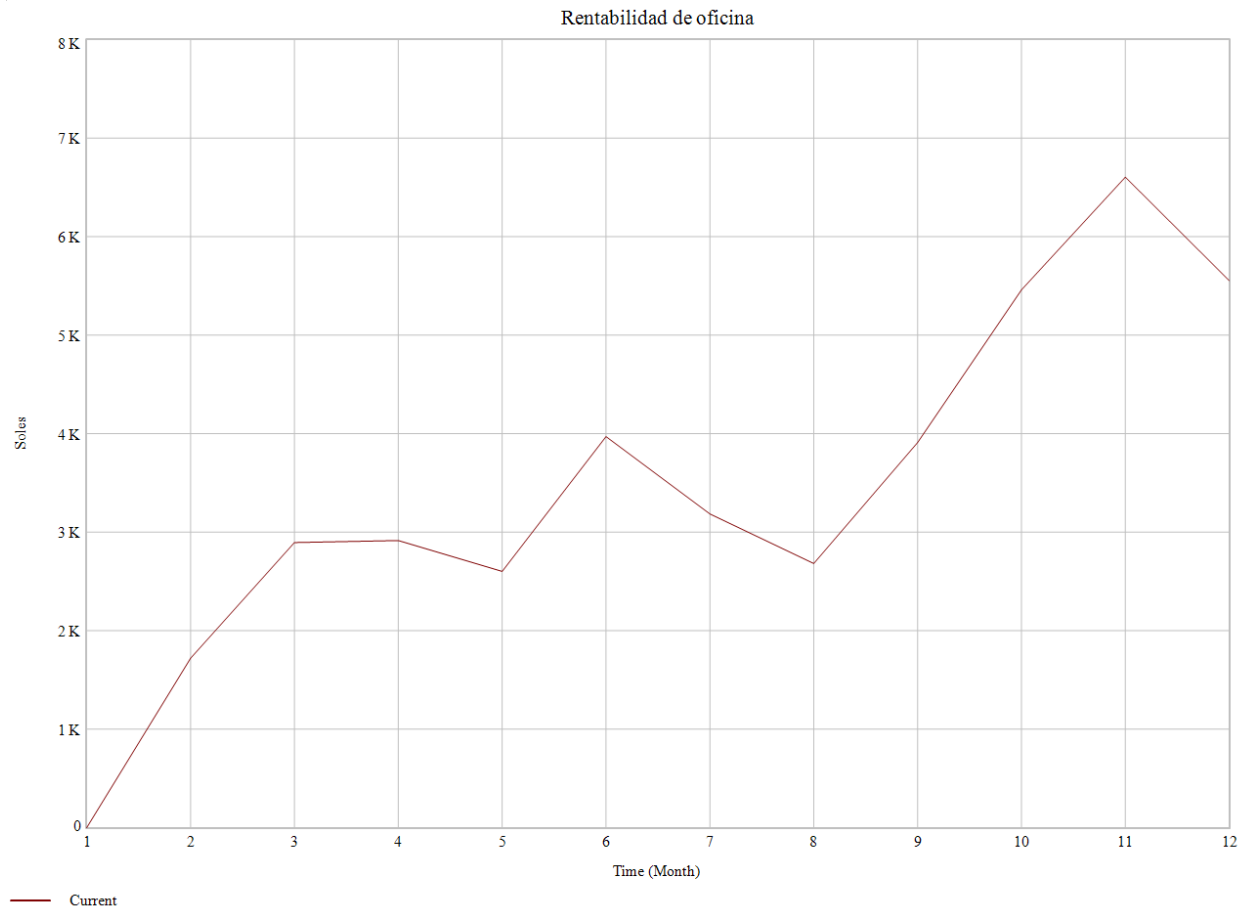
FIGURA N° 07: RESULTADO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA ACTUAL



FUENTE: Simulación en VenSim

- **Modelo de tentativo de mejora de la situación problemática actual**

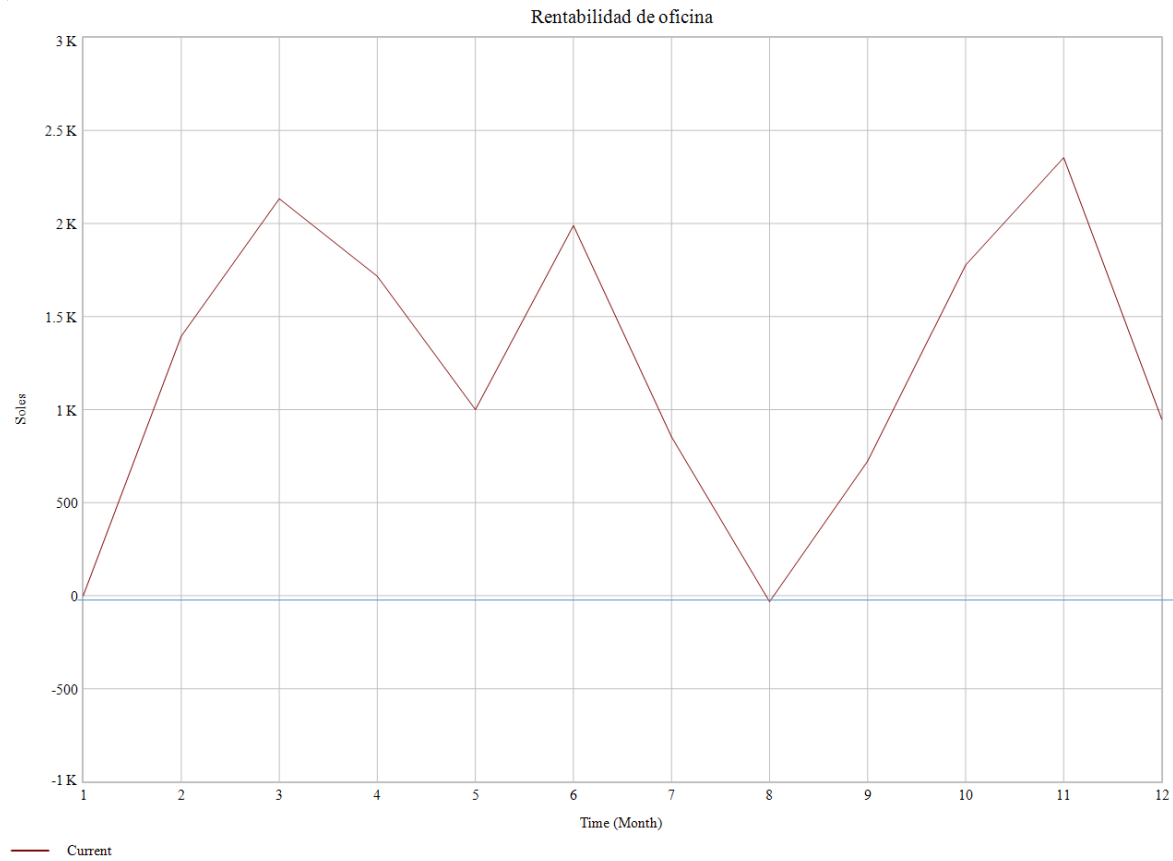
FIGURA N° 08: RESULTADO DE SOLUCION TENTATIVA



FUENTE: Simulación en VenSim

- **Modelo de deseable y viable de la situación problemática actual**

FIGURA N° 09: RESULTADO DE SOLUCION DESEABLE Y FACTIBLE



FUENTE: Simulación en VenSim

#### IV. DISCUSIONES

Chávez (2015), encontró que los factores asociados al desempeño laboral que la mayoría de enfermeros del área de Salud Mental HNERM, percibieron que los conflictos laborales, la competitividad, frialdad en las relaciones laborales, las políticas de incentivos, los episodios de agresión verbal y/o física de parte del paciente o familiares, una supervisión de enfermería desorganizada, insuficiente y autoritarismo, la aplicación permanente en el cuidado enfermero del principio ético de la beneficencia y la satisfacción del trabajador; son factores ausentes o negativos que afectan o merman el desempeño laboral de los trabajadores. En concordancia con esto, se halló en la Tabla N° 01 que en ASP Chimbote no existen políticas de flexibilidad de horarios, ni licencias, ni capacitaciones, ni estrategias adecuadas de capacitación y liderazgo adecuado. Del mismo modo, esto se confirma con los resultados auxiliares expresados en la Tabla N° 04, donde el 35.29% perciben que los factores que afectan el desempeño laboral actúan de forma negativa.

Martínez (2017), considera que el tener en una relación fundamentada en el respeto y la confianza dentro de la empresa, generaran un ambiente laboral adecuado, donde las relaciones sean sanas y amistosas. Contrario a esto, según la Tabla N° 05 un 41.18% (7) percibe que las relaciones interpersonales se encuentran en resquebrajadas o en conflictos. Por medio de la observación realizada, se encontró ciertas rencillas y roces entre el personal de recepción y entrega. También, Maslow citado en Koontz y Weihrich (2007), considera que la motivación es el producto de las necesidades del ser humano, pudiendo ser estas consientes o no consientes. Estas necesidades pueden ser desde las más básicas como respirar o comer hasta las de conseguir logros y autorrealizarse. Frieze, Olson, Murrell y Selvan (2006), mencionan que, con motivación adecuada, las personas suelen ponerse metas más aún si ellos lo consideran como un reto o una oportunidad única de aprender o demostrar valor. Contrario a la teoría, la tabla N° 06, muestra que en la empresa Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote, el 47.06% de los trabajadores perciben que los factores que afectan la motivación están en un nivel regular. Por otro lado, Aguirre y Guevara (2012), encontró que los beneficios de un ambiente de trabajo saludable no solo fortalecen la salud del trabajador, sino que brindan un aporte positivo a la productividad y la

motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general, aspectos que forman parte del objetivo de la práctica de la enfermera (o) en estos espacios, Esto se asemeja a lo hallado en ASP Chimbote, pues el ambiente laboral y las horas de trabajo son justas y exactas, cabe recalcar que recientemente se terminó de implementar la señalización, botiquín y botiquín de primeros auxilios. Del mismo modo el cuestionario auxiliar, obtuvo que el 52.94% (9), ubicado en la tabla N° 07, demuestra que los trabajadores perciben que las condiciones laborales, espacio geográfico y tiempo son óptimas o se encuentra en un estado alto. Finalmente, Chiavenato (2007), considera que dentro de las empresas han de existir normas y directivas que regulan el comportamiento interno del personal, es por ello que este conjunto de valores debe de ser compartido por los empleados. Contrario a esto, la observación permitió notar que existe carencia de reglas y normas que determinen la convivencia dentro celular dentro del centro de labores, más aún un problema habitual es el uso del celular lo que se convierte en un gran centro de distracción. Esto también se confirma con la medición del cuestionario auxiliar, Tabla N° 08, donde un 41.18% (7) de los trabajadores, percibe de forma negativa o deficiente la cultura organizacional.

González, Miles y Pazó (2016), consideran que es primordial que se promueva el desarrollo del trabajador a fin de contar con personal calificado y competente que demuestre alto desempeño laboral para lo cual deben de enfocarse en estrategias que permitan pulir las cualidades y capacidades del trabajador. Similar a ello se encontraron posibles soluciones para mejorar el desempeño laboral como capacitaciones mensuales, evaluaciones constantes de conocimientos, un adecuado proceso de inducción, reuniones de trabajo, actividades y paseos, flexibilizar más los horarios laborales sin que afecten el funcionamiento de la empresa y tener criterio al conceder permisos especiales por situaciones externas al trabajo, todo ello referenciado en la Tabla N° 03.



## V. CONCLUSIONES

Se concluye que aplicar acciones como, flexibilizar horarios para el personal que está estudiando y otorgar días de licencia los cuales no serán descontados al trabajador (recuperados posteriormente) y realizar actividades integradoras grupales mejoraran los factores de relaciones interpersonales. Impartir capacitaciones una vez al mes, brindar una adecuada inducción al personal nuevo, mejorara el factor de condiciones laborales. Por otro lado, realizar reuniones cada semana para comunicar acuerdos y hablar respecto a temas laborales mejorara factores referidos a motivación. Esto reducirá la tendencia a cometer errores documentarios y con ello la disminución de penalidades que debe de pagar la empresa y evita la disminución de los beneficios económicos obtenidos por la oficina filial Chimbote, tal como se muestra en la Figura N° 08.

Se concluye que el error humano es generado en mayor medida por los diversos factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, dichos aspectos, como las distracciones causadas por el uso del celular y redes sociales, la falta de capacitación, inducción, coordinación y comunicación interna, distracciones por problemas familiares, el cansancio, la sobrecarga laboral, infieren negativamente en el desempeño laboral general, puesto que aumenta la tendencia al error, es decir a equivocarse en el desarrollo de las labores, tal como se muestra el resultado en la Figura N° 07, donde los beneficios de ASP filial Chimbote, llegan a perdida de dinero.

Se concluye que no todas las cosas se pueden mejorar, depende de otros aspectos que escapan del control de la empresa misma, o de las personas que desean aplicar y aceptar dichas mejoras, tal es el caso de las políticas de caja chica (referidas al depósito de dinero de manera anticipada para evitar quiebres de stock de herramientas de trabajo o envíos y recepción de valijas fuera de Chimbote) las que no pueden ser aplicadas, pues escapa del poder de la oficina filial Chimbote. Al solo poder aplicarse las medidas propuestas, como flexibilización de horarios, actividades integradoras, días de licencia, etc. Si bien es cierto los resultados no son los mejores, pero permiten cierto grado de estabilidad de los beneficios percibidos por la oficina filial Chimbote, tal como se muestra en la Figura N° 09.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la encargada de oficina ASP Chimbote, aplicar paulatinamente, capacitaciones, flexibilidad de horarios, permitir días de licencia, realizar actividades de integradoras, aplicar estrategias de motivación de personal, etc., a fin de que se mejoren los factores que afectan el desempeño laboral y afecten de manera positiva al desempeño laboral logrando así, unificación del grupo, mantener la motivación del personal en estado adecuado, generar homogeneidad en el proceso de las labores y evitar distracciones que generen errores laborales a fin de mantener a la empresa Apoyo y Servicios Profesionales, filial – Chimbote, con ganancias cada fin de mes.

Se recomienda a la encargada de oficina ASP Chimbote, realizar evaluaciones de desempeño laboral cada 3 meses a fin de poder corregir algún problema o mal manejo de algún factor que pueda afectar negativamente el desempeño laboral, del mismo modo debe de velar el uso óptimo de los recursos de la manera más eficiente, tanto como el cumplimiento de los horarios establecidos.

Se recomienda a la gerencia general ASP Lima, solucionar el problema referido a las políticas de caja chica, es decir depositar en el tiempo adecuado el dinero respectivo para el manejo de recepción y envío de valijas fuera de Chimbote, cosa que también permitirá mantener un stock adecuado de útiles de oficina necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, E., y Guevara, G. (2012). Factores asociados con el desempeño del personal que labora como oficiales de tránsito y seguridad en la Universidad de Costa Rica. *Enfermería Actual en Costa Rica*, (22), 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44823378004>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Bal, M. y De Lange, A. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study [Desde la gestión flexible de los recursos humanos hasta el compromiso de los empleados y el desempeño percibido del trabajo a lo largo de la vida: un estudio de múltiples muestras]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 126-154. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory [La historia y el estado de la teoría general de sistemas]. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/255139>
- Bertalanffy, L. Von (1968). *General system theory: Foundations, development, applications [Teoría general del sistema: fundamentos, desarrollo, aplicaciones]*. (1.<sup>a</sup> ed.). New York: George Braziller. Recuperado de [https://monoskop.org/images/7/77/Von\\_Bertalanffy\\_Ludwig\\_General\\_System\\_Theory\\_1968.pdf](https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf)
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [Expandir el dominio del criterio para incluir elementos de desempeño contextual]. En N. Schmitt, y W. Borman (1<sup>a</sup> ed.). *Personnel selection in organizations* (p. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Campbell, J. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century [Comportamiento, desempeño y efectividad en el siglo XXI]. *The Oxford handbook of organizational psychology, 1*, 159-194.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology [Manual de psicología industrial y organizacional]. En M. Dunnette, M. y L. Hough (2<sup>a</sup> ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. y Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance [Modelado y valoración del rendimiento laboral]. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 47-74. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chávez, C. (2015). Factores asociados al desempeño profesional del enfermero(a) que labora en el área de salud mental, Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – 2014 (Tesis de especialización). Recuperado de: [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4928/1/Chavez\\_Camacho\\_Cecilia\\_Victoria\\_2015.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4928/1/Chavez_Camacho_Cecilia_Victoria_2015.pdf)
- Checkland, P (1981). *Systems thinking, systems practice* [*Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*]. (1.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance [Confianza, confiabilidad y propensión a la confianza: una prueba meta-analítica de sus relaciones únicas con la conversación de riesgo y el desempeño laboral]. *Journal of Applied Psychology, 92* (4), 909-927.

- Díaz, C., Gutiérrez, H. y Amancio, A. (2017). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Cuidarte*, 9(1), 1973-1987. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.426>
- Elizarraráz, G., Molina, D., Quintero, L., Sánchez, R. y García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen* 89, 88, 1-11. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Cruz\\_Garcia\\_Lirios/publication/326160506\\_Cultura\\_organizacional\\_en\\_microempresas\\_activadoras\\_del\\_desarrollo\\_local/links/5b3bd4e94585150d23f65cf2/Cultura-organizacional-en-microempresas-activadoras-del-desarrollo-local.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cruz_Garcia_Lirios/publication/326160506_Cultura_organizacional_en_microempresas_activadoras_del_desarrollo_local/links/5b3bd4e94585150d23f65cf2/Cultura-organizacional-en-microempresas-activadoras-del-desarrollo-local.pdf)
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes [La confianza del compañero de trabajo como catalizador social para actitudes constructivas de los empleados]. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 608-622.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on workbehavior and workoutcomes in female and male managers [Los valores del trabajo y su efecto sobre el comportamiento laboral y el entrenamiento en gerentes de ambos sexos]. *Sex Roles*, 54(2), 83-93. Recuperado de: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11199-006-8871-z#page-1>
- González, X., Miles, D., y Pazó, C. (2016). RyD, worker training and innovation: firm-level evidence [RyD, capacitación e innovación de los trabajadores: evidencia a nivel de empresa]. *Industry and Innovation*, 23(8), 694-712, <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1206463>
- Guzmán, B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote – 2017. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Hamui, A., Vives, T. y Gutiérrez, S. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, 74-84.
- Honores, J. (2017). Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote – 2017. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12105/honores\\_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12105/honores_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Koontz, H. y Weihrich, W. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional*. (7.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Little, B. y Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues [Compromiso de los empleados: cuestiones conceptuales]. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Locke, E., Mento, A. y Katcher, B. (1978). The interaction of ability and motivation in performance: An exploration of the meaning of moderators [La interacción de la habilidad y la motivación en el desempeño: una exploración del significado de los moderadores]. *Personnel Psychology*, 31(2), 269–280. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb00446.x>
- Locke, E., y Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance [Una teoría de establecimiento de objetivos y desempeño de tareas]*. (2<sup>a</sup> ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Marin, H, y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. Recuperado de <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, (3), 37-38. Recuperado de <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999>

- Medina, S. (2017). Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Meza, E. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/901/Tesis%20Eloina%20Meza%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peterson, S., y Luthans, F. (2002). Implications for managerial effectiveness and development [Implicaciones para la efectividad gerencial y el desarrollo]. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Pico., M. (2001). Metodología de los panoramas de los factores de riesgo ocupacional: estrategia educativa en salud ocupacional. *Hacia la promoción de la salud*. 6, 17-24.
- Sacks, A. (2006). Antecedents and consequence of employee engagement [Antecedentes y consecuencias del compromiso de los empleados]. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 606-619.
- Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es&tlng=es).
- Salazar, M. y Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 40(10), 7-12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>

- Santacruz, J. (2016). La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12711/1/T-UCE-018-003-2017.pdf>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization [La quinta disciplina: el arte y práctica del aprendizaje organizacional]*. (1.<sup>a</sup> ed.). New York: Doubleday.
- Susanty, A., y Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction [Desempeño laboral del empleado: el efecto de la actitud hacia las obras, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral]. *Journal Teknik Industri*, 15(1), 13-24. Recuperado de <http://jurnalindustri.petra.ac.id/index.php/ind/article/view/18703>
- Tan, H. y Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations [Confianza en los compañeros de trabajo y confianza en las organizaciones]. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66
- Velázquez, A. (2017). eTraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14201/eks20171845373>



## ANEXOS

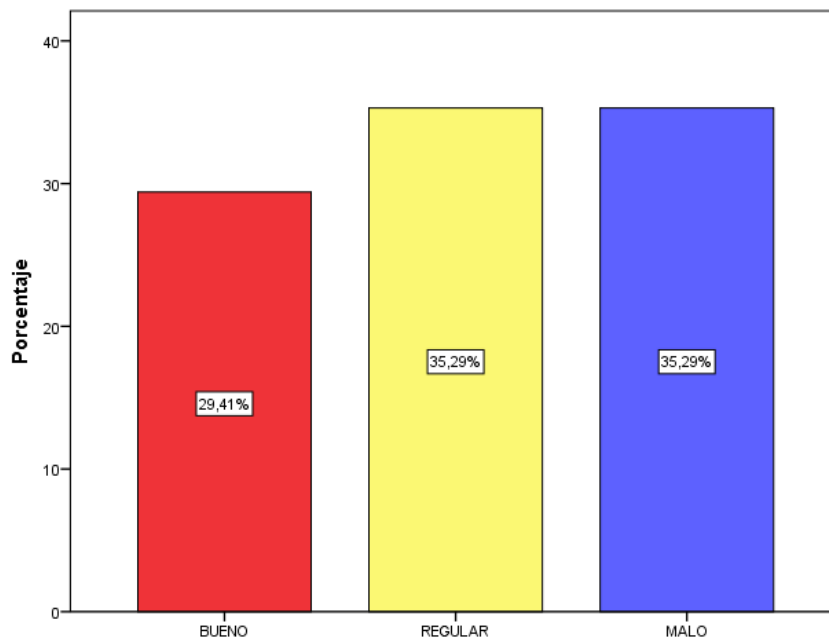
### ANEXO 01: DIAGNOSTICO Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

TABLA N° 04: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Bueno                  | 5                        | 29.41%  |
| Regular                | 6                        | 35.29%  |
| Malo                   | 6                        | 35.29%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100.00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 10: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Tabla N° 04

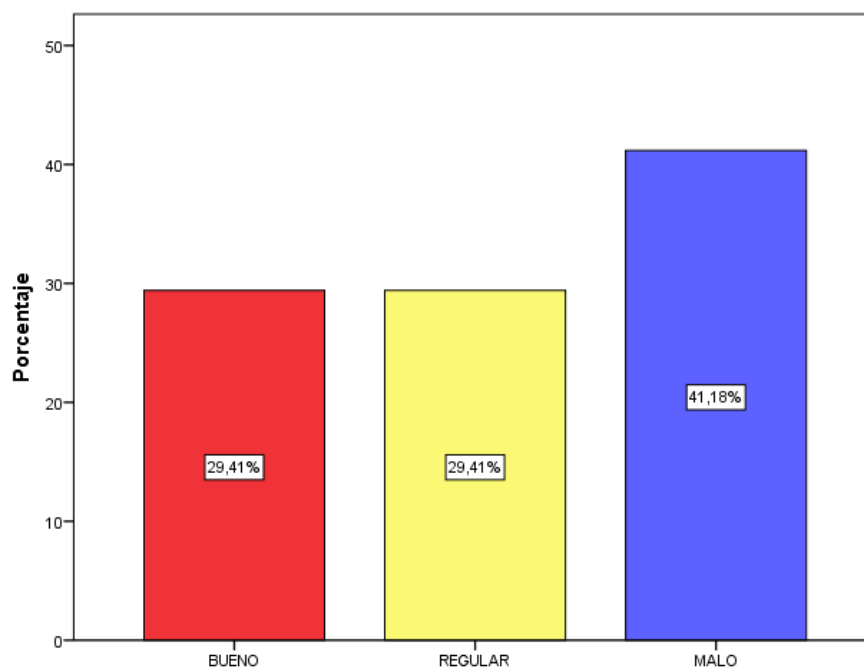
Se obtuvo que el 29.41% (5) de los trabajadores perciben que el desempeño laboral tiene un nivel bueno, un 35.29% (6) de los trabajadores percibe que el desempeño laboral es malo.

TABLA N° 05: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Bueno                  | 5                        | 29.41%  |
| Regular                | 5                        | 29.41%  |
| Malo                   | 7                        | 41.18%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100.00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 11: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES



FUENTE: Tabla N° 05

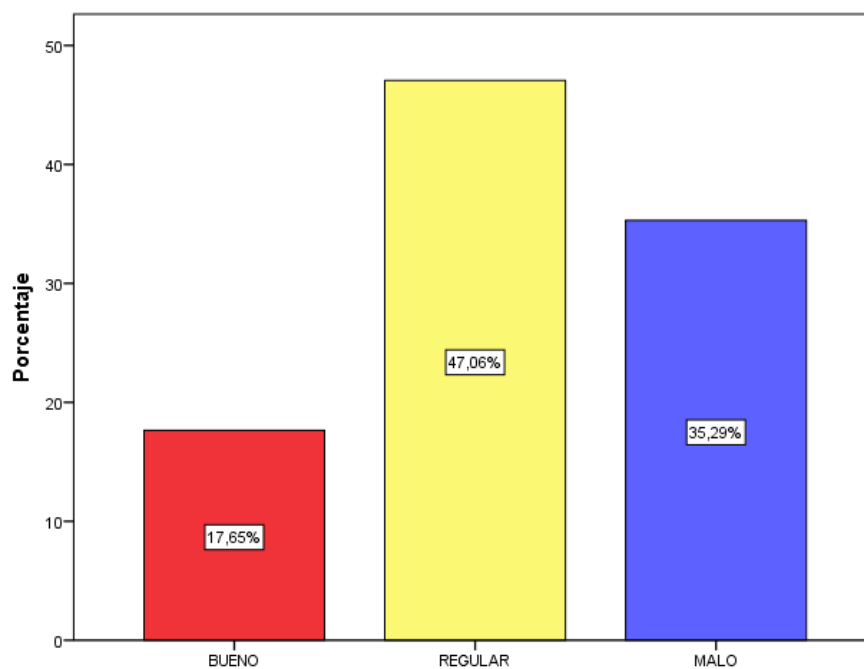
Se obtuvo que el 29.41% (5) de los trabajadores perciben que las relaciones interpersonales tienen un nivel bueno y un 41.18% (7) de los trabajadores lo percibe en un nivel malo.

TABLA N° 06: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LA MOTIVACION

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Bueno                  | 3                        | 17.65%  |
| Regular                | 8                        | 47.06%  |
| Malo                   | 6                        | 35.29%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100.00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 12: OPINIÓN DE LOS TRABAJADOPRES ENCUESTADOS SOBRE LA MOTIVACION



FUENTE: Tabla N° 06

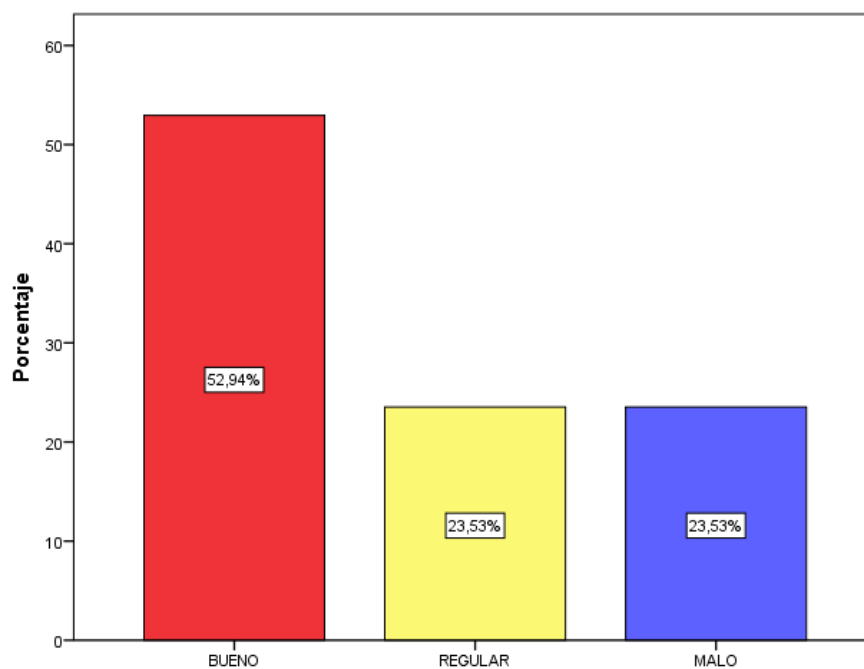
Se obtuvo que el 17.65% (3) de los trabajadores perciben que la motivación tiene un nivel bueno, un 47.06% (8) de los trabajadores percibe que la motivación es regular.

TABLA N° 07: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Bueno                  | 9                        | 52.94%         |
| Regular                | 4                        | 23.53%         |
| Malo                   | 4                        | 23.53%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 13: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES



FUENTE: Tabla N° 07

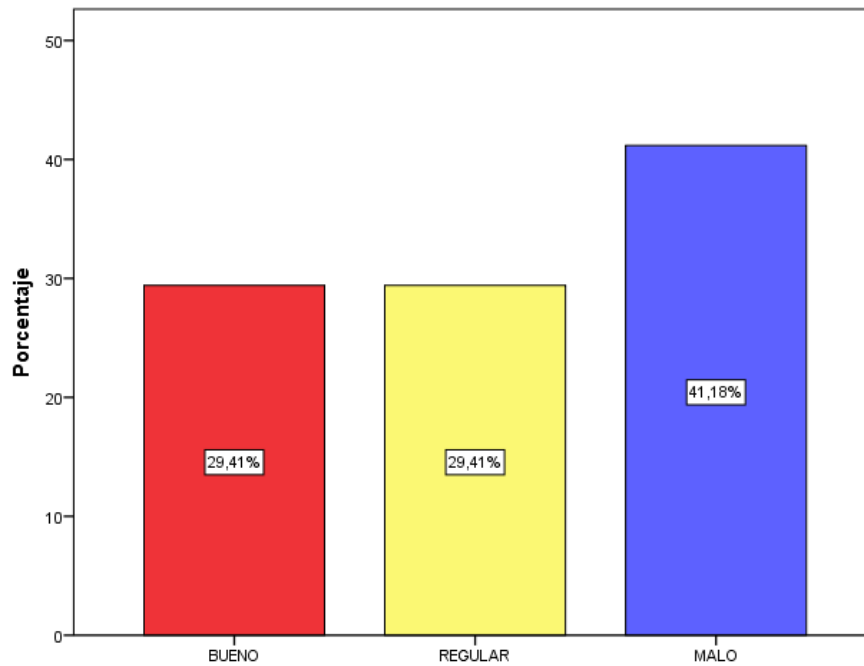
Se obtuvo que el 52.94% (9) de los trabajadores perciben que las condiciones laborales tienen un nivel bueno y un 23.53% (4) de los trabajadores percibe que las condiciones laborales se encuentran en un nivel malo.

TABLA N° 08: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Bueno                  | 5                        | 29.41%  |
| Regular                | 5                        | 29.41%  |
| Malo                   | 7                        | 41.18%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100.00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 14: OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Tabla N° 08

Se obtuvo que el 29.41% (5) de los trabajadores perciben que la cultura organizacional tiene un nivel bueno y un 41.18% (7) de los trabajadores la percibe en un nivel malo.

**Pregunta general N° 01: Edad**

TABLA N° 09: RESPUESTA DE LA PREGUNTA GENERAL N° 01.

| OPINION DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| 19                     | 1                        | 5,88%          |
| 20                     | 1                        | 5,88%          |
| 21                     | 1                        | 5,88%          |
| 22                     | 1                        | 5,88%          |
| 24                     | 1                        | 5,88%          |
| 25                     | 2                        | 11,76%         |
| 26                     | 1                        | 5,88%          |
| 28                     | 1                        | 5,88%          |
| 30                     | 1                        | 5,88%          |
| 31                     | 2                        | 11,76%         |
| 32                     | 1                        | 5,88%          |
| 33                     | 1                        | 5,88%          |
| 36                     | 1                        | 5,88%          |
| 37                     | 1                        | 5,88%          |
| 39                     | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100,00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

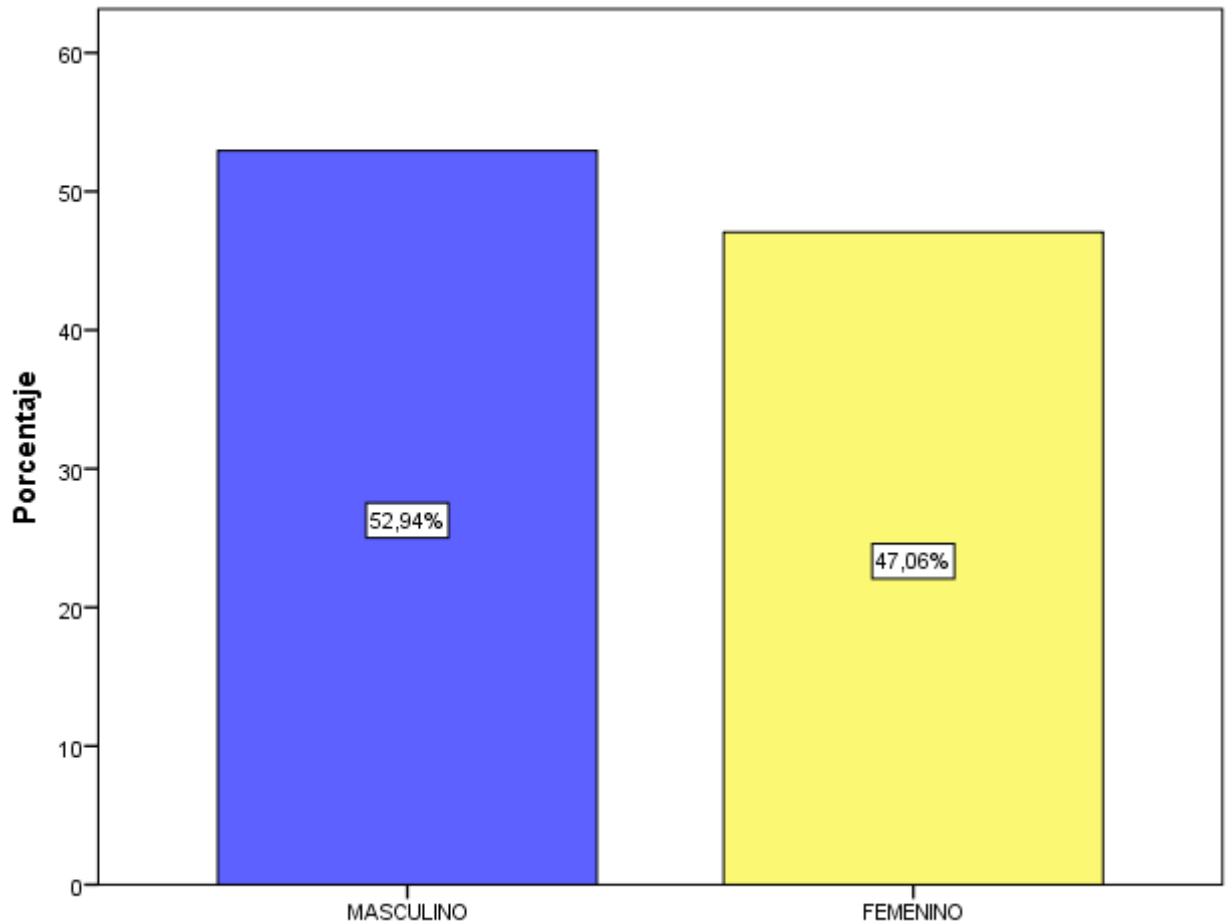
**Pregunta general N° 02: Genero**

TABLA N° 10: RESPUESTA DE LA PREGUNTA GENERAL N° 02.

| OPINION DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Masculino              | 9                        | 52,94%         |
| Femenino               | 8                        | 47,06%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100,00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 15: RESPUESTA DE LA PREGUNTA GENERAL N° 02.



FUENTE: Tabla N° 10

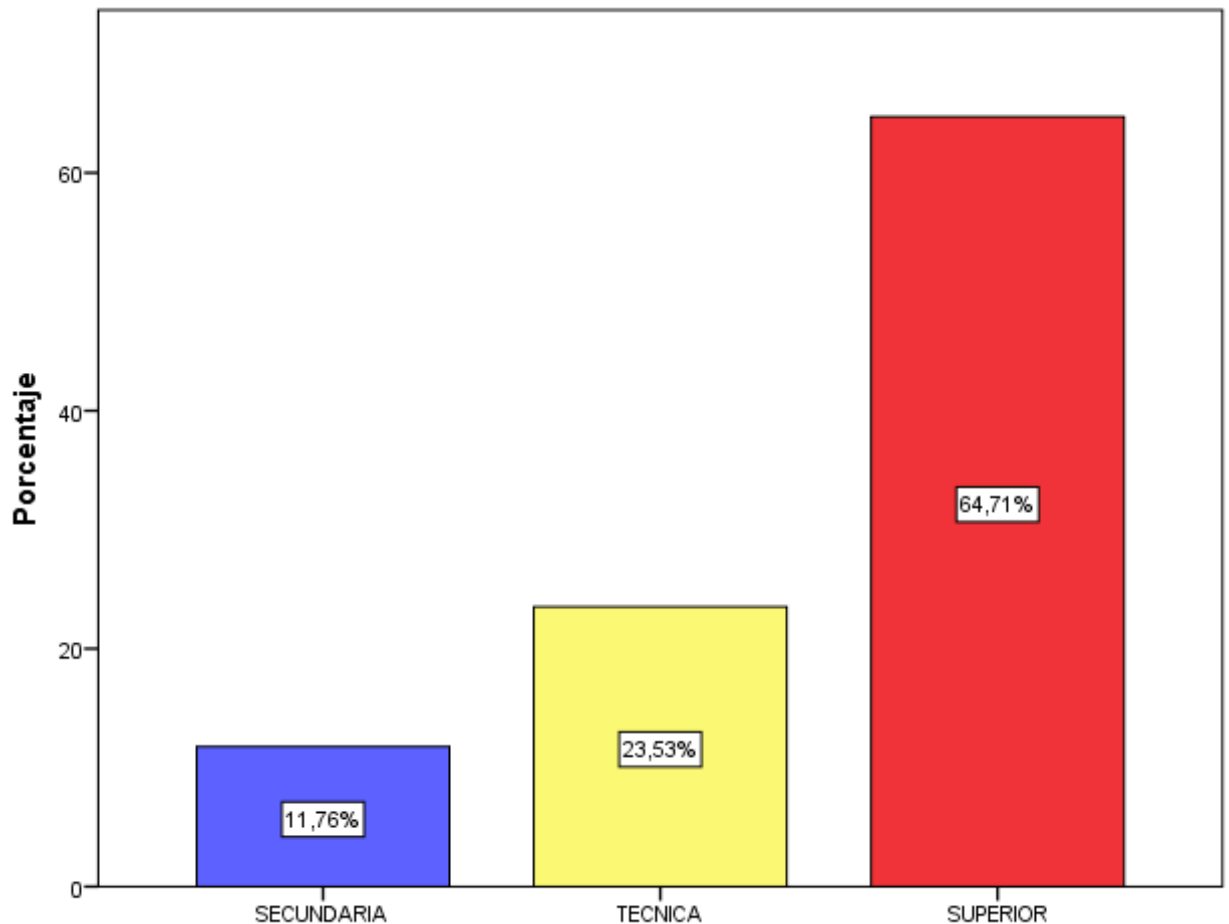
**Pregunta general N° 03: Grado académico**

TABLA N° 11: RESPUESTA DE LA PREGUNTA GENERAL N° 03.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Secundaria             | 2                        | 11,76%  |
| Técnica                | 4                        | 23,53%  |
| Superior               | 11                       | 64,71%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100.00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 16: RESPUESTA DE LA PREGUNTA GENERAL N° 03



FUENTE: Tabla N° 11



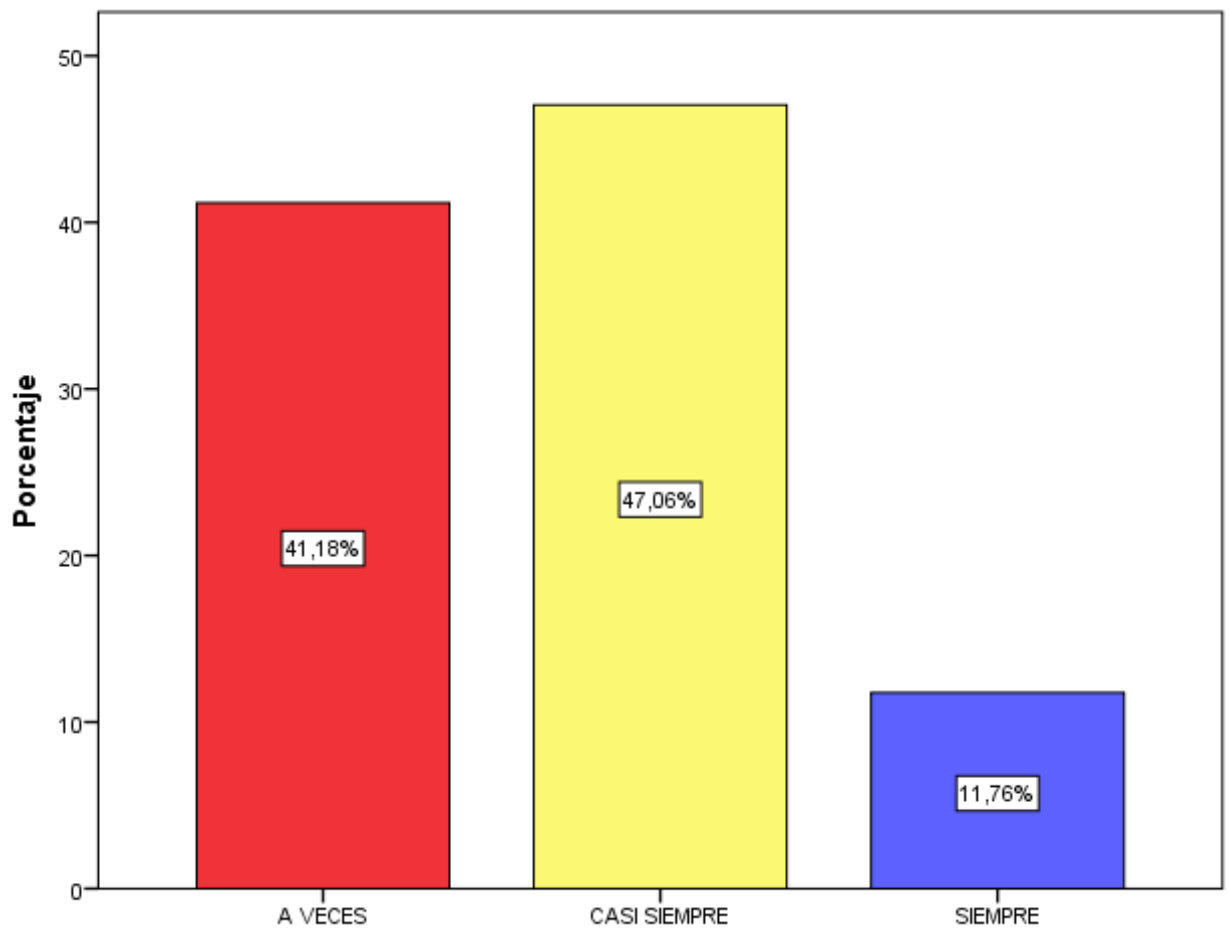
**Pregunta N° 01:** El trato con mi jefe tiende a ser agradable.

TABLA N° 12: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 01.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| A veces                | 7                        | 41,18%  |
| Casi siempre           | 8                        | 47,06%  |
| Siempre                | 2                        | 11,76%  |
| TOTAL                  | 17                       | 100,00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 17: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 01.



FUENTE: Tabla N° 12

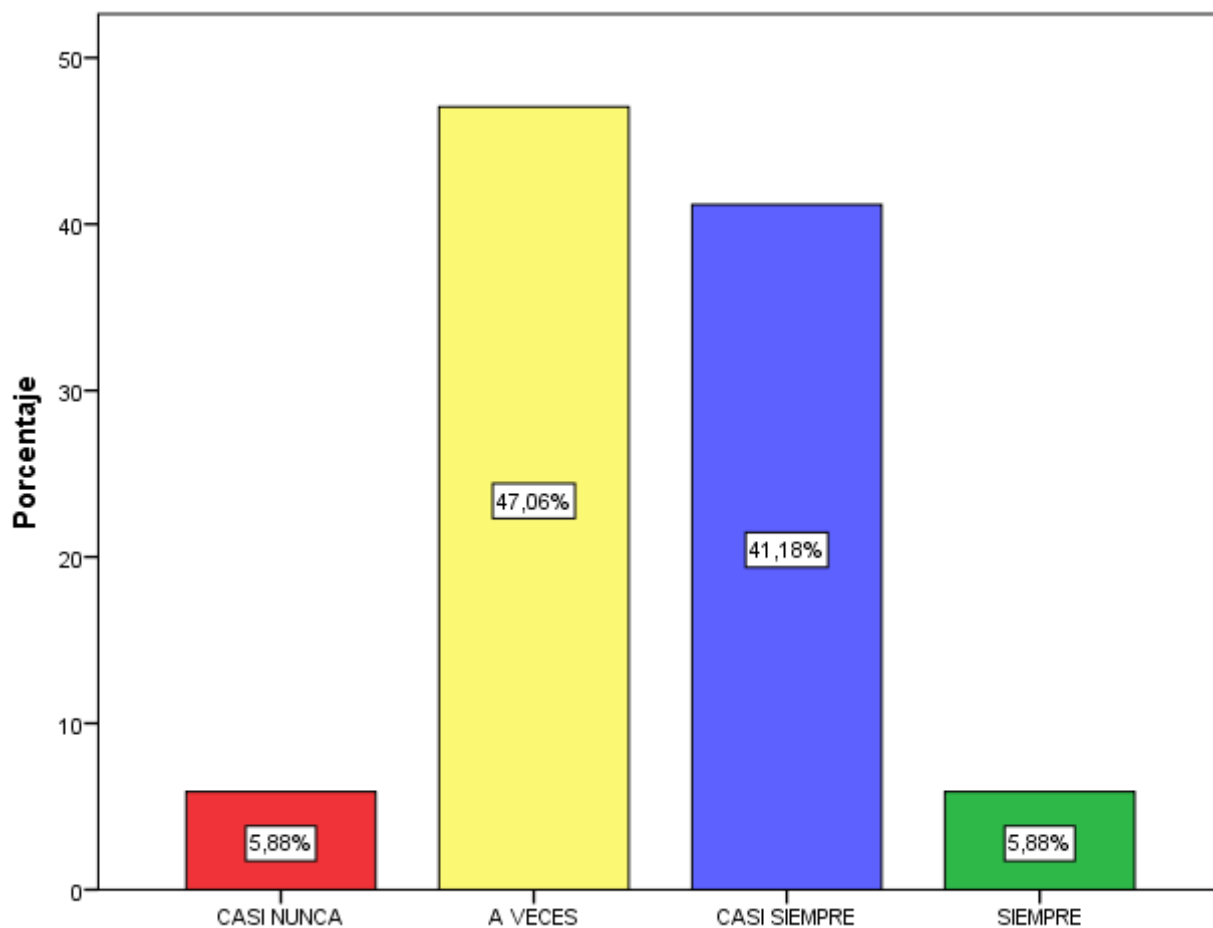
**Pregunta N° 02:** El trato con mis compañeros de trabajo es cálido y cordial.

TABLA N 13: OPINIÓN DE LA PREGUNTA 02.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |         |
|------------------------|--------------------------|---------|
|                        | N°                       | %       |
| Casi nunca             | 1                        | 5,88%   |
| A veces                | 8                        | 47,06%  |
| Casi siempre           | 7                        | 41,18%  |
| Siempre                | 1                        | 5,88%   |
| TOTAL                  | 17                       | 100,00% |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 18: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 02.



FUENTE: Tabla N° 13

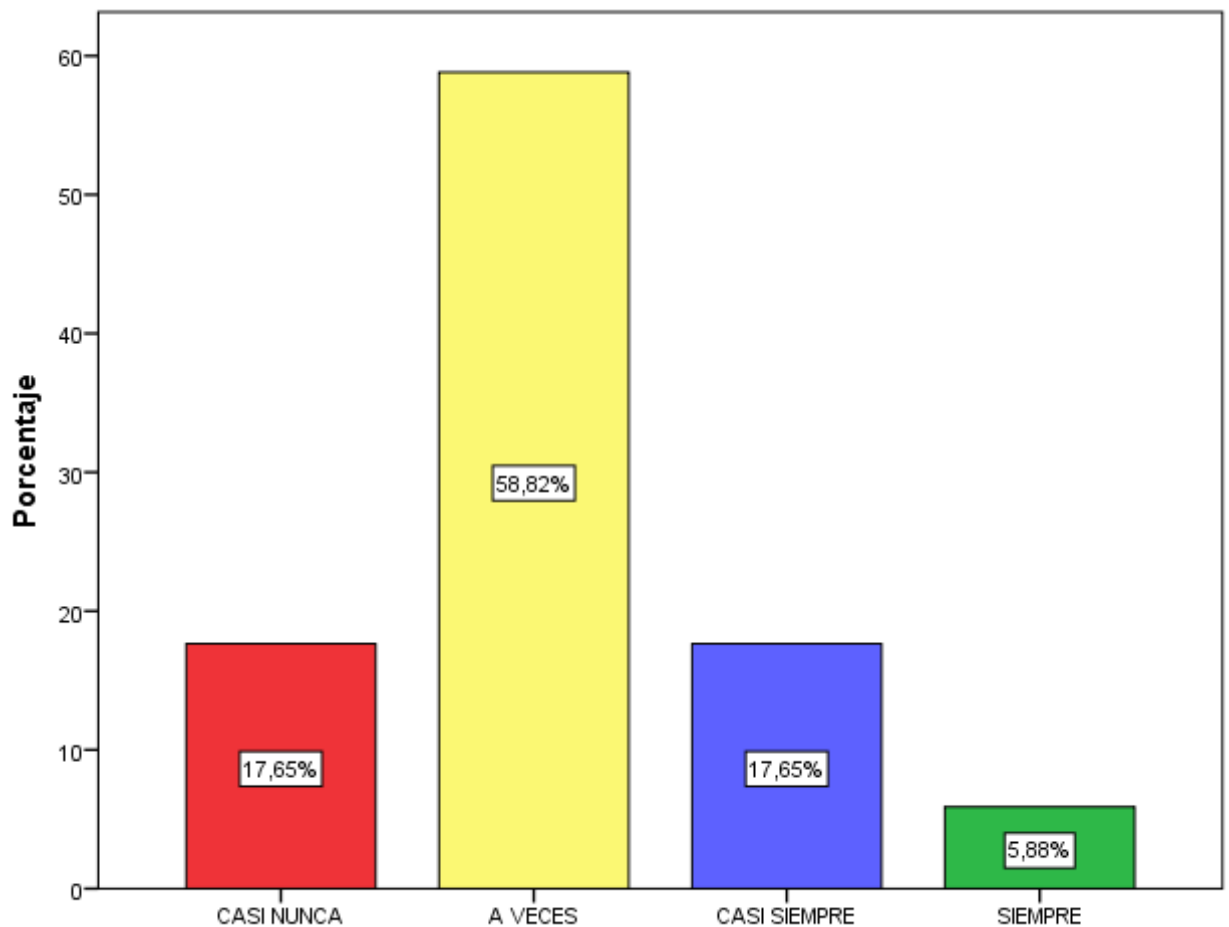
**Pregunta N° 03:** Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

TABLA N° 14: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 03.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 3                        | 17,65%         |
| A veces                | 10                       | 58,82%         |
| Casi siempre           | 3                        | 17,65%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 19: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA N° 03.



FUENTE: Tabla N° 14

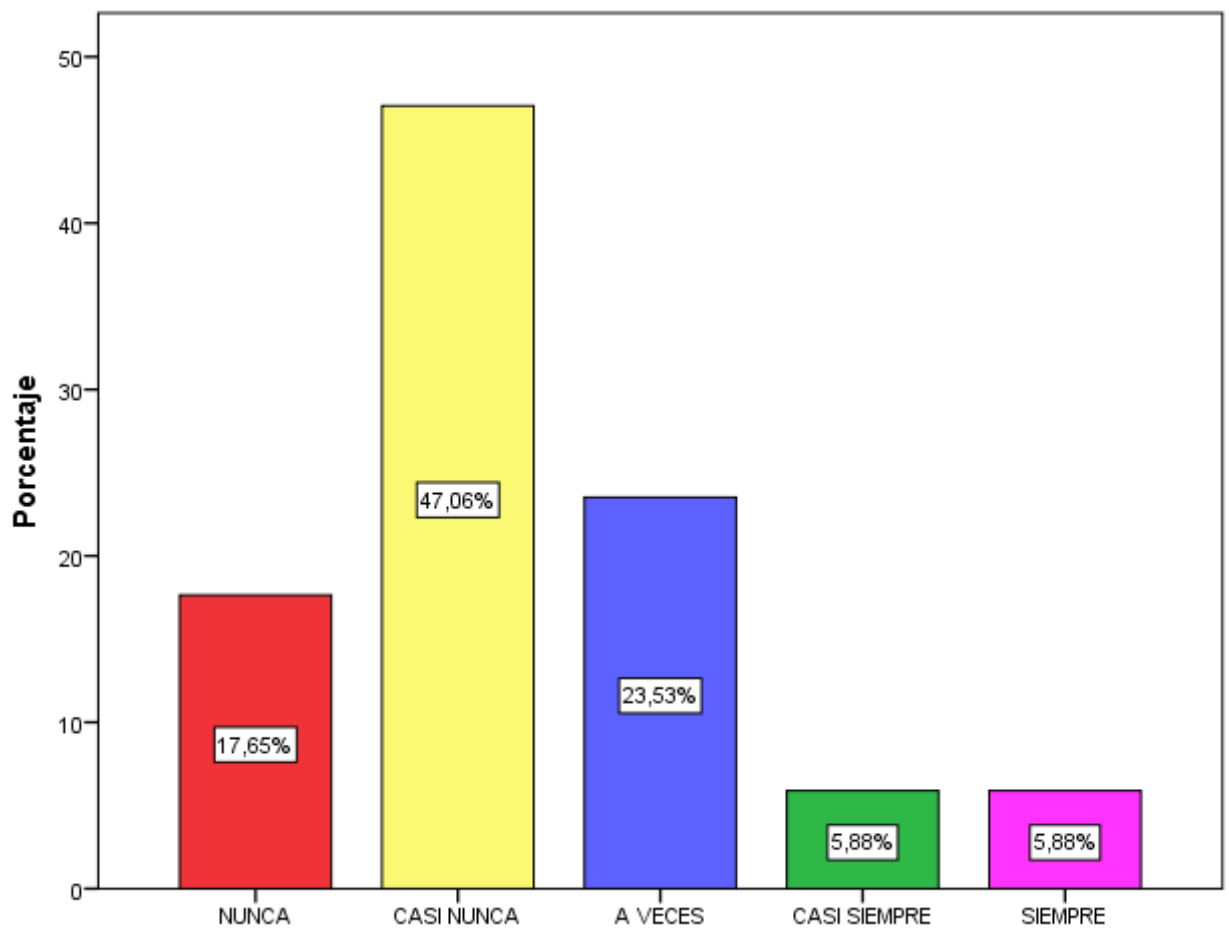
**Pregunta N° 04:** Cuando paso por un problema personal (no laboral), este no afecta mi rendimiento laboral

TABLA N° 15: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 04.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 3                        | 17,65%         |
| Casi nunca             | 8                        | 47,06%         |
| A veces                | 4                        | 23,53%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 20: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 04



FUENTE: Tabla N° 15

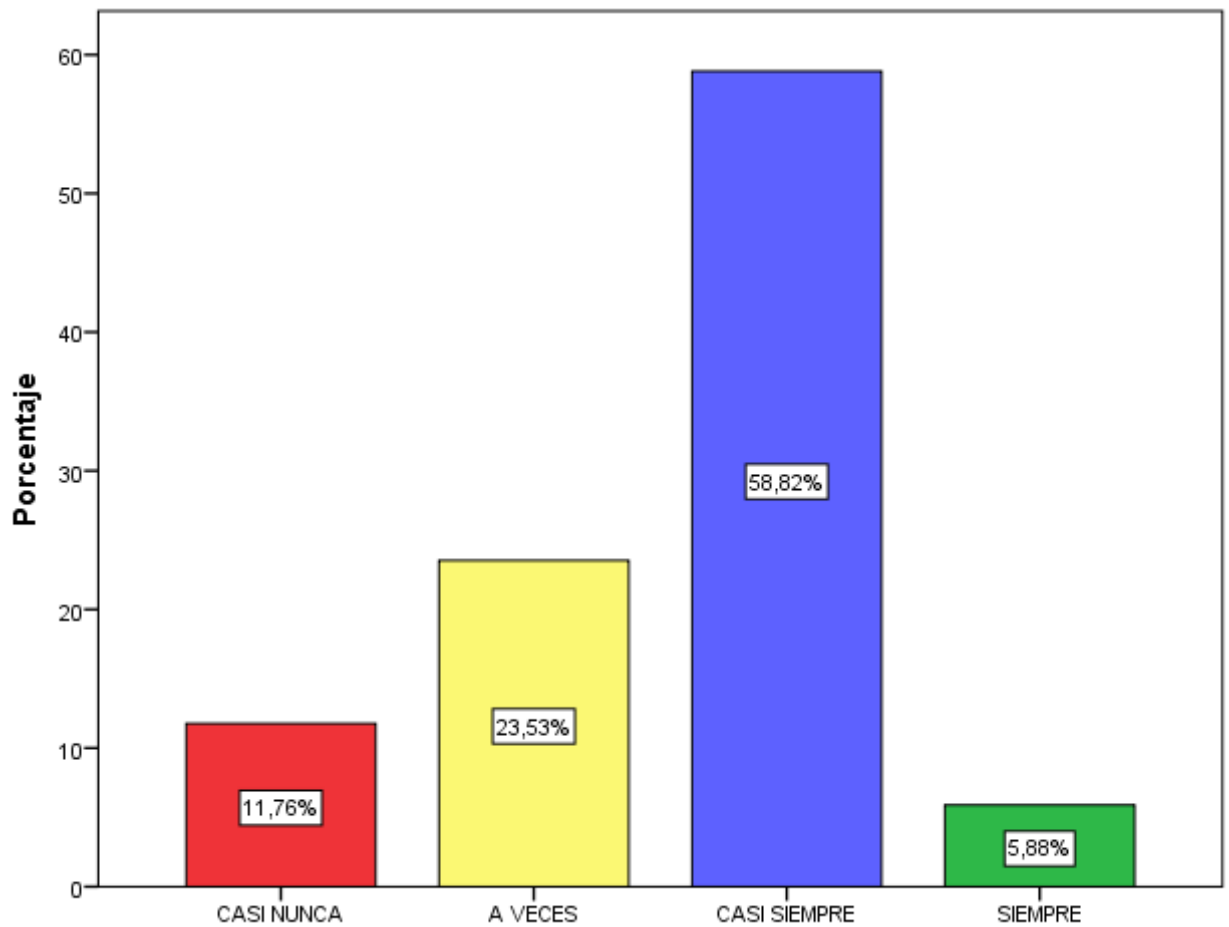
**Pregunta N° 05:** En esta empresa se maneja un ambiente cálido de trabajo, mis compañeros se llevan bien entre ellos.

TABLA N° 16: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 05.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 2                        | 11,76%         |
| A veces                | 4                        | 23,53%         |
| Casi siempre           | 10                       | 58,82%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 21: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 05



FUENTE: Tabla N° 16

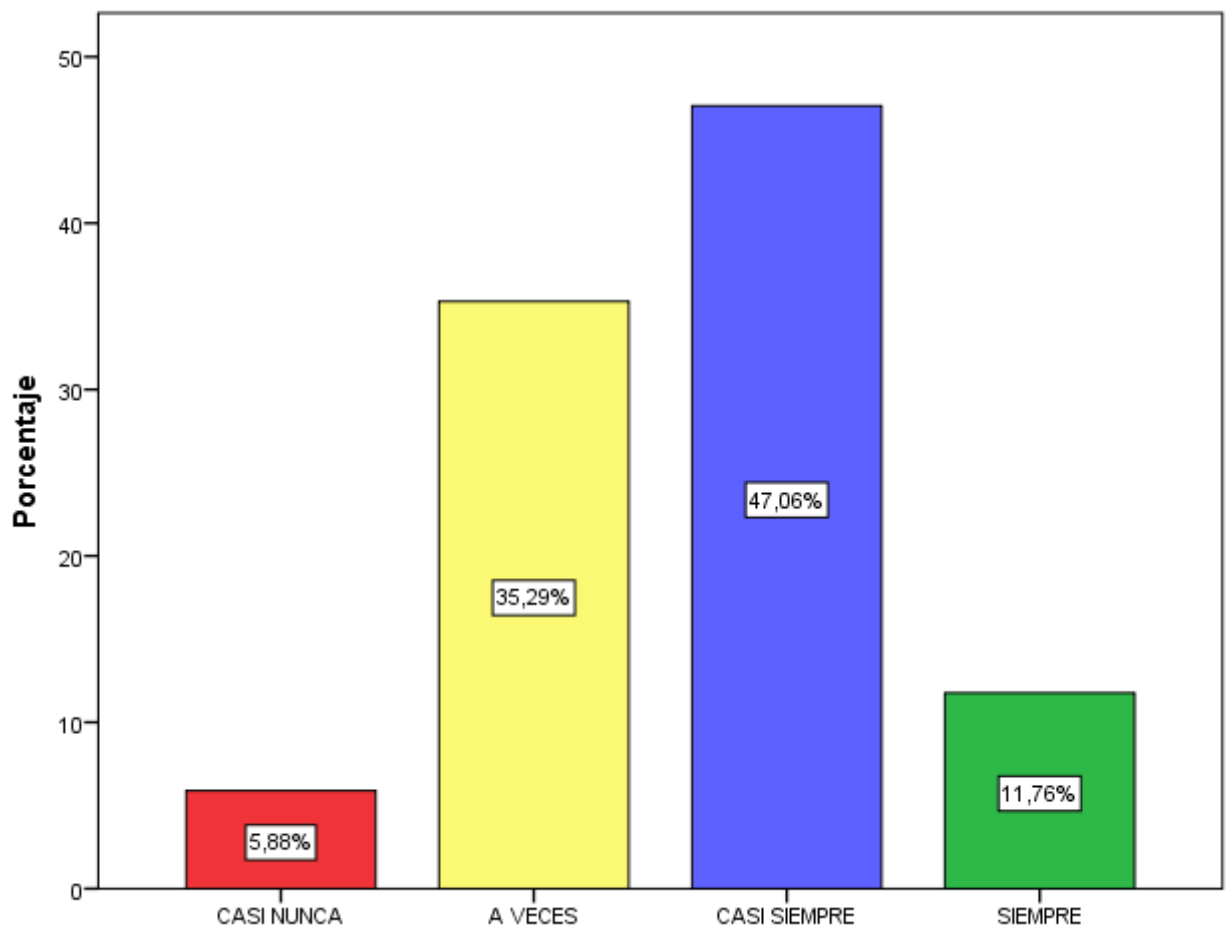
**Pregunta N° 06:** Cuando tengo una duda o sugerencia, mi jefe superior, me presta atención y toma en cuenta mis ideas.

TABLA N° 17: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 06.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 1                        | 5,88%          |
| A veces                | 6                        | 35,29%         |
| Casi siempre           | 8                        | 47,06%         |
| Siempre                | 2                        | 11,76%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 22: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 06



FUENTE: Tabla N° 17

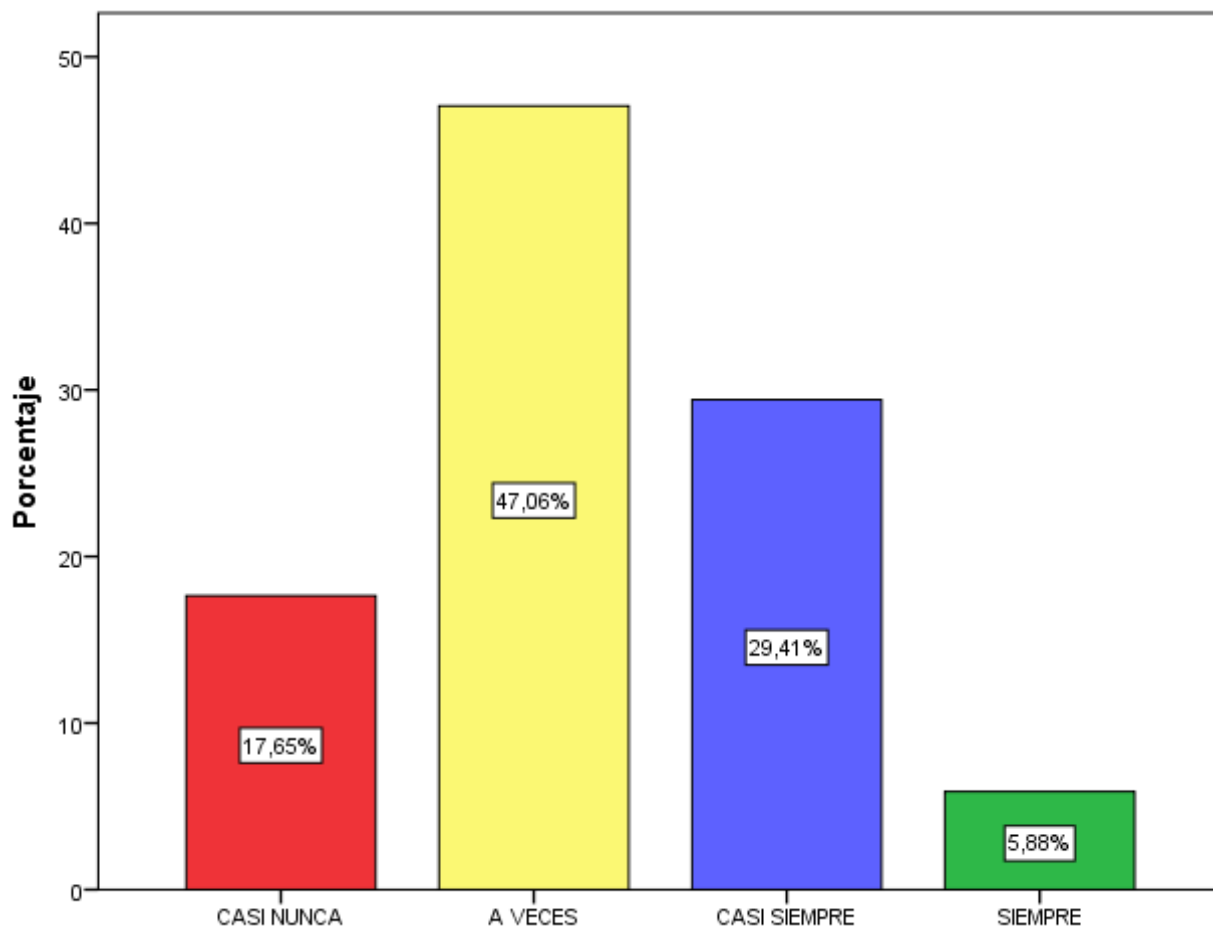
**Pregunta N° 07:** Mis vínculos familiares son satisfactorios, normalmente no tengo problemas personales.

TABLA N° 18: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 07.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 3                        | 17,65%         |
| A veces                | 8                        | 47,06%         |
| Casi siempre           | 5                        | 29,41%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 23 OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 07



FUENTE: Tabla N° 18

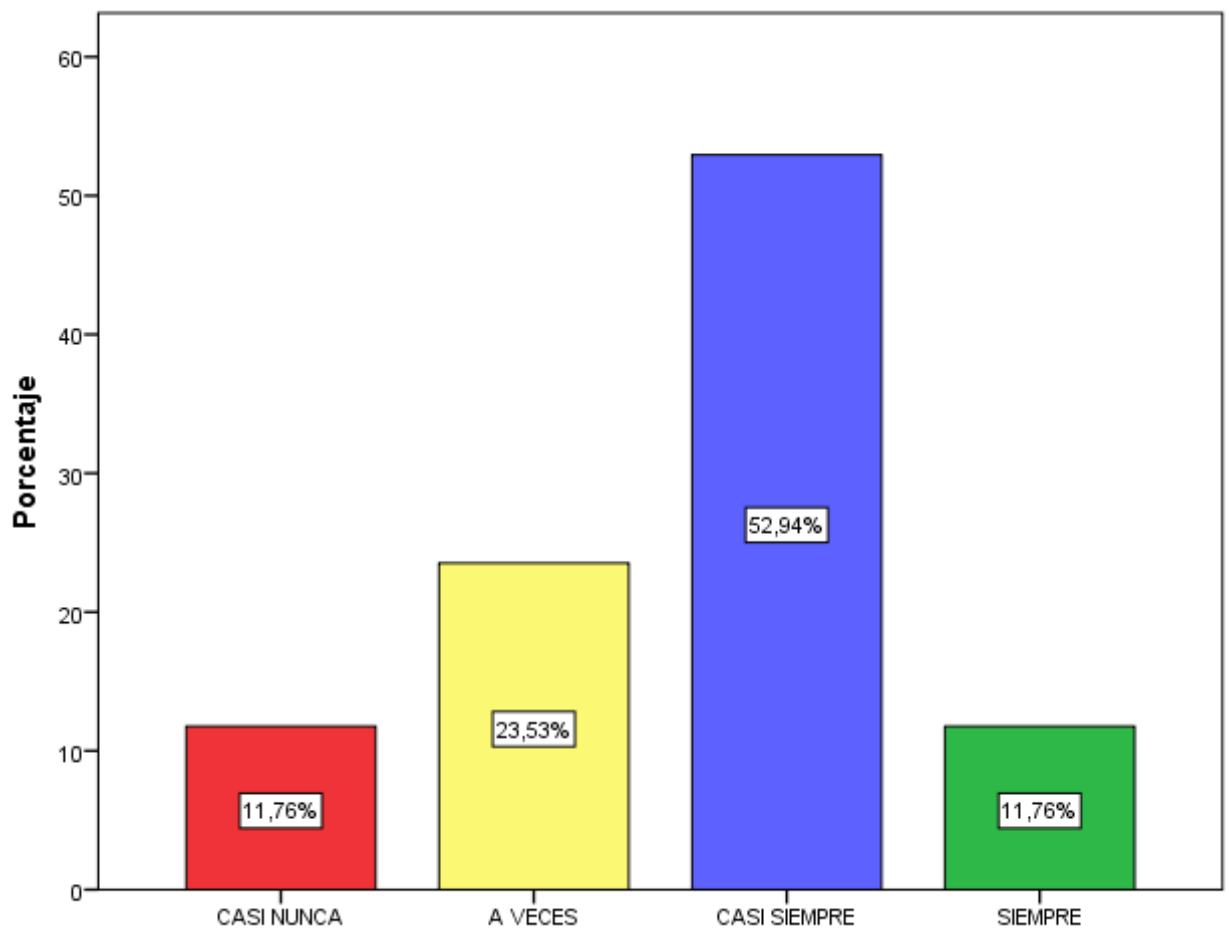
**Pregunta N° 08:** Cuando tengo algún problema personal (no laboral), me dan las facilidades del caso para poder solucionarlo.

TABLA N° 19: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 08.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 2                        | 11,76%         |
| A veces                | 4                        | 23,53%         |
| Casi siempre           | 9                        | 52,94%         |
| Siempre                | 2                        | 11,76%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 24: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 08



FUENTE: Tabla N° 19



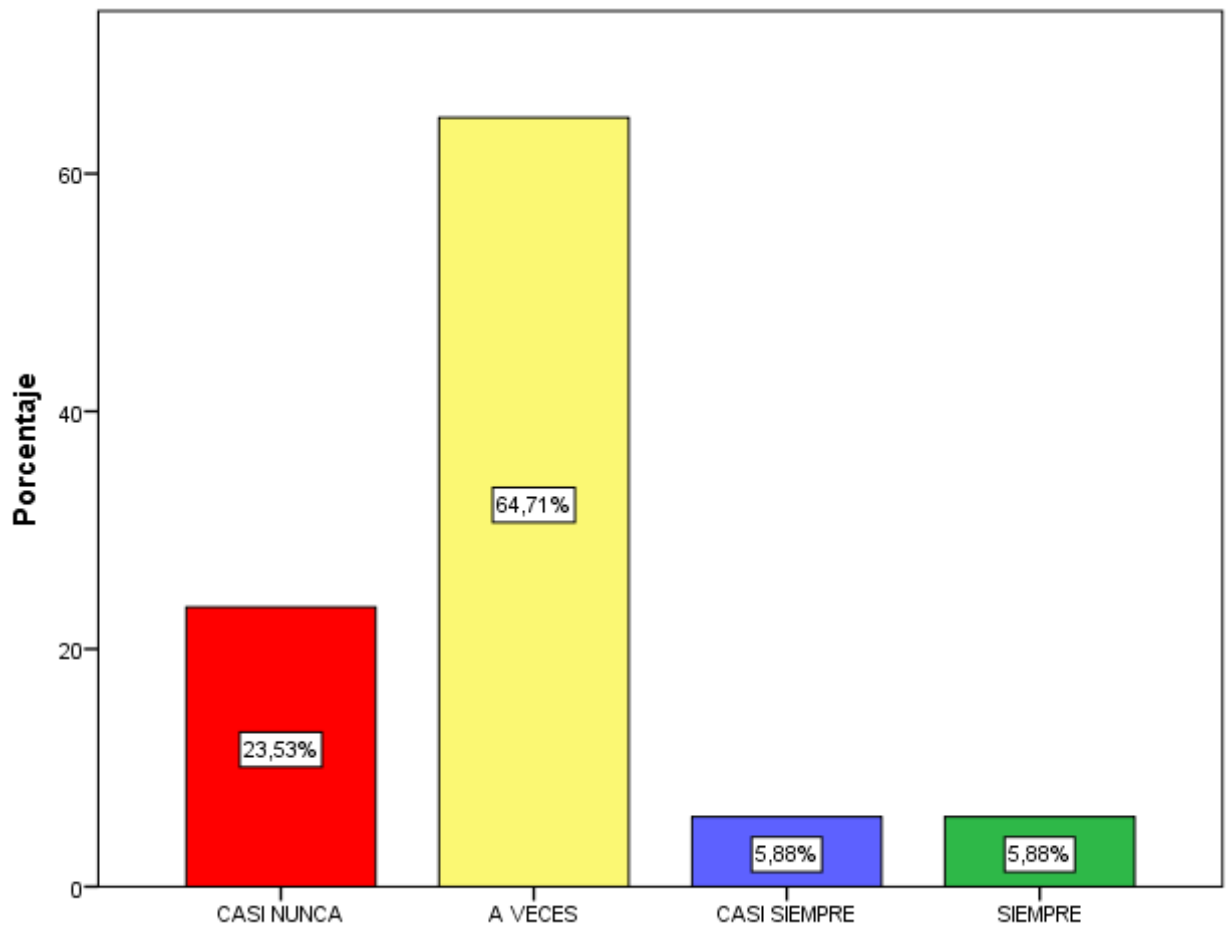
**Pregunta N° 09:** El tipo de trabajo que realizo, me agrada y logra que me sienta motivado de realizarlo.

TABLA N° 20: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 09.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 4                        | 23,53%         |
| A veces                | 11                       | 64,71%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 25: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 09



FUENTE: Tabla N° 20

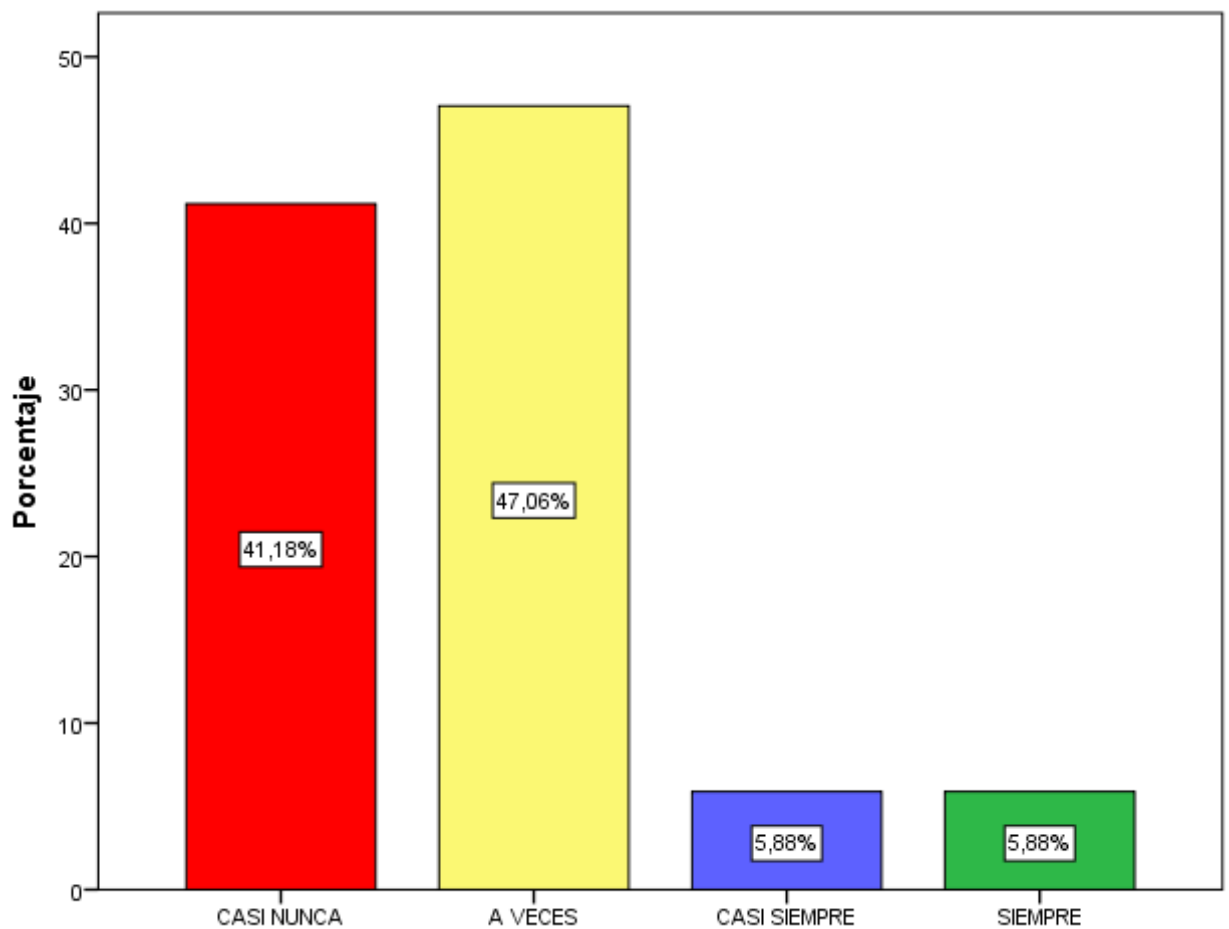
**Pregunta N° 10:** Este trabajo es idóneo para mi persona, deseo seguir creciendo en esta empresa.

TABLA N° 21: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 10.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 7                        | 41,18%         |
| A veces                | 8                        | 47,06%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 26: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 10



FUENTE: Tabla N° 21

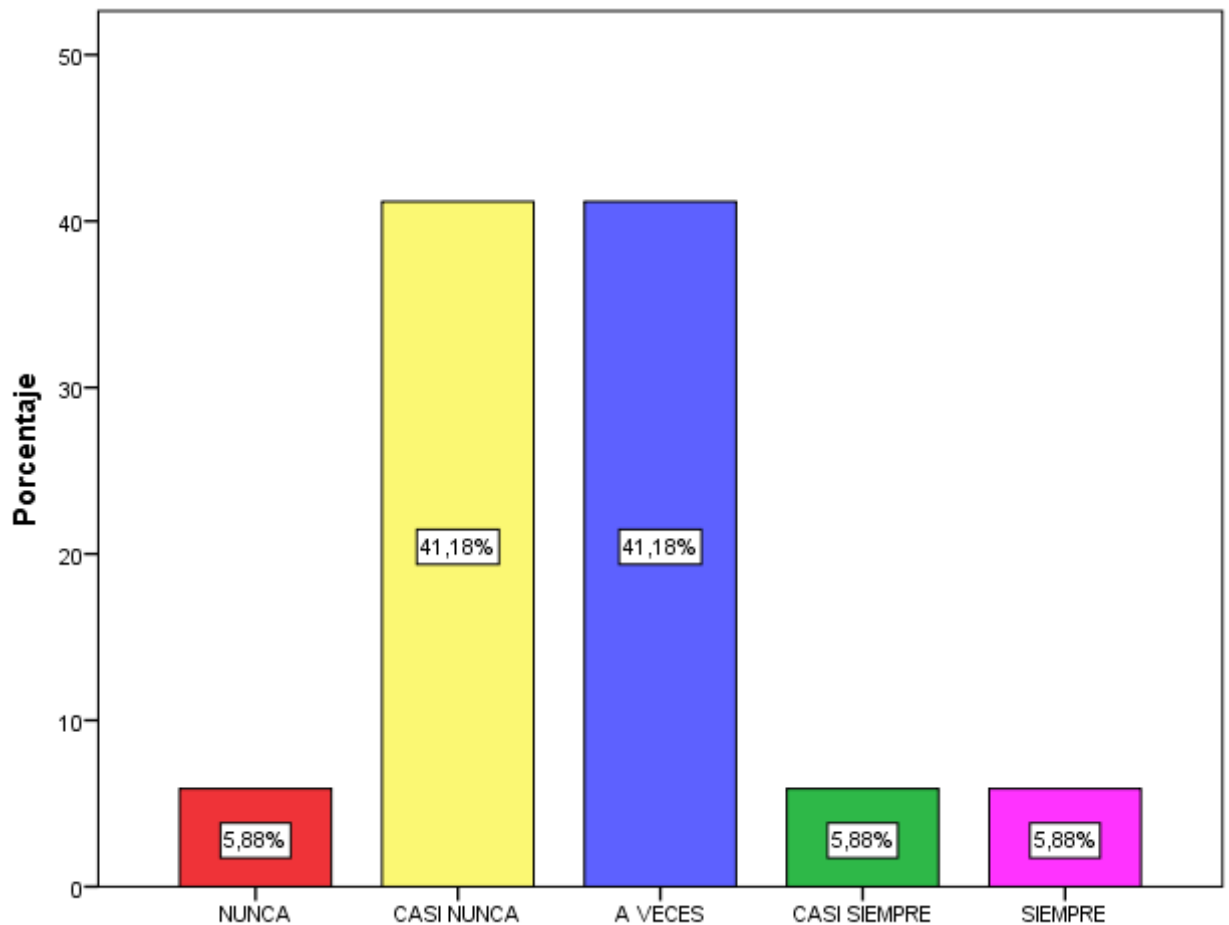
**Pregunta N° 11:** Mi jefe superior tiene don de mando, es un líder y eso se percibe en el trabajo realizado.

TABLA N° 22: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 11.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 7                        | 41,18%         |
| A veces                | 7                        | 41,18%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 27: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 11



FUENTE: Tabla N° 22

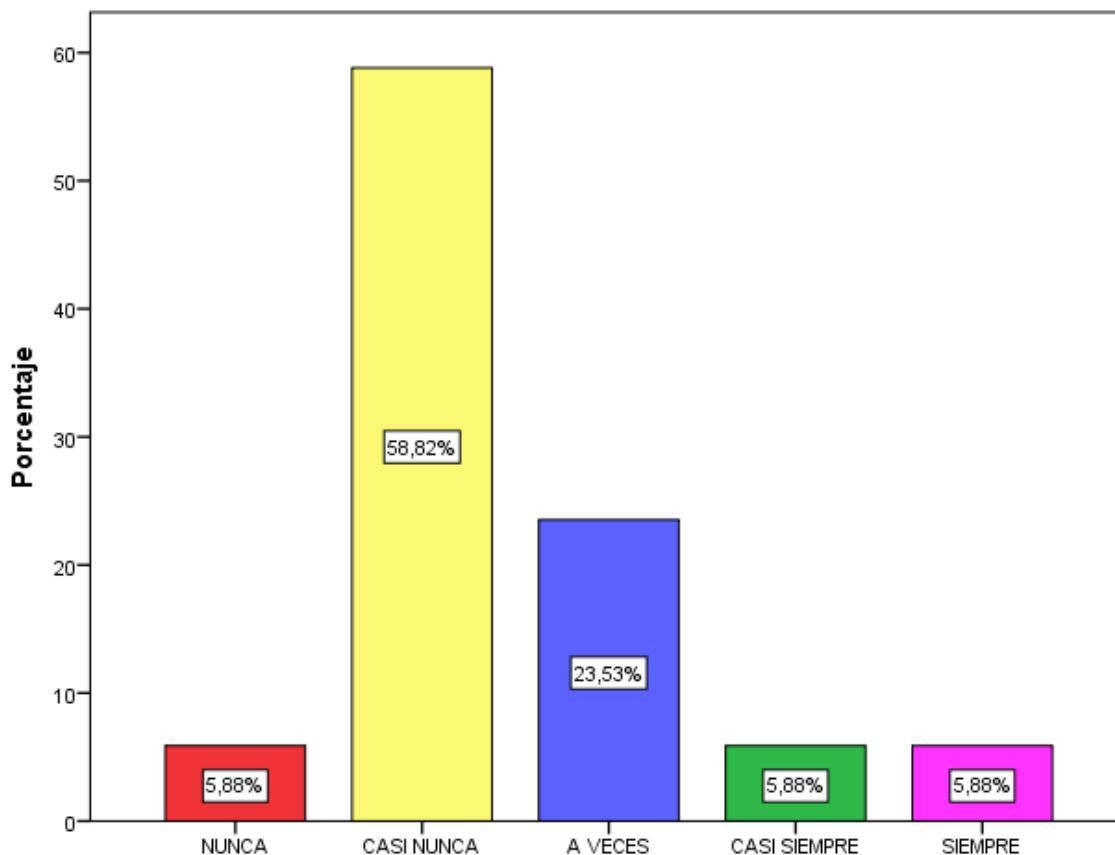
**Pregunta N° 12:** El sueldo que percibo por mis compañeros, les motiva a trabajar con muchas ganas.

TABLA N° 23: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 12.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 10                       | 58,82%         |
| A veces                | 4                        | 23,53%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 28: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 12



FUENTE: Tabla N° 23

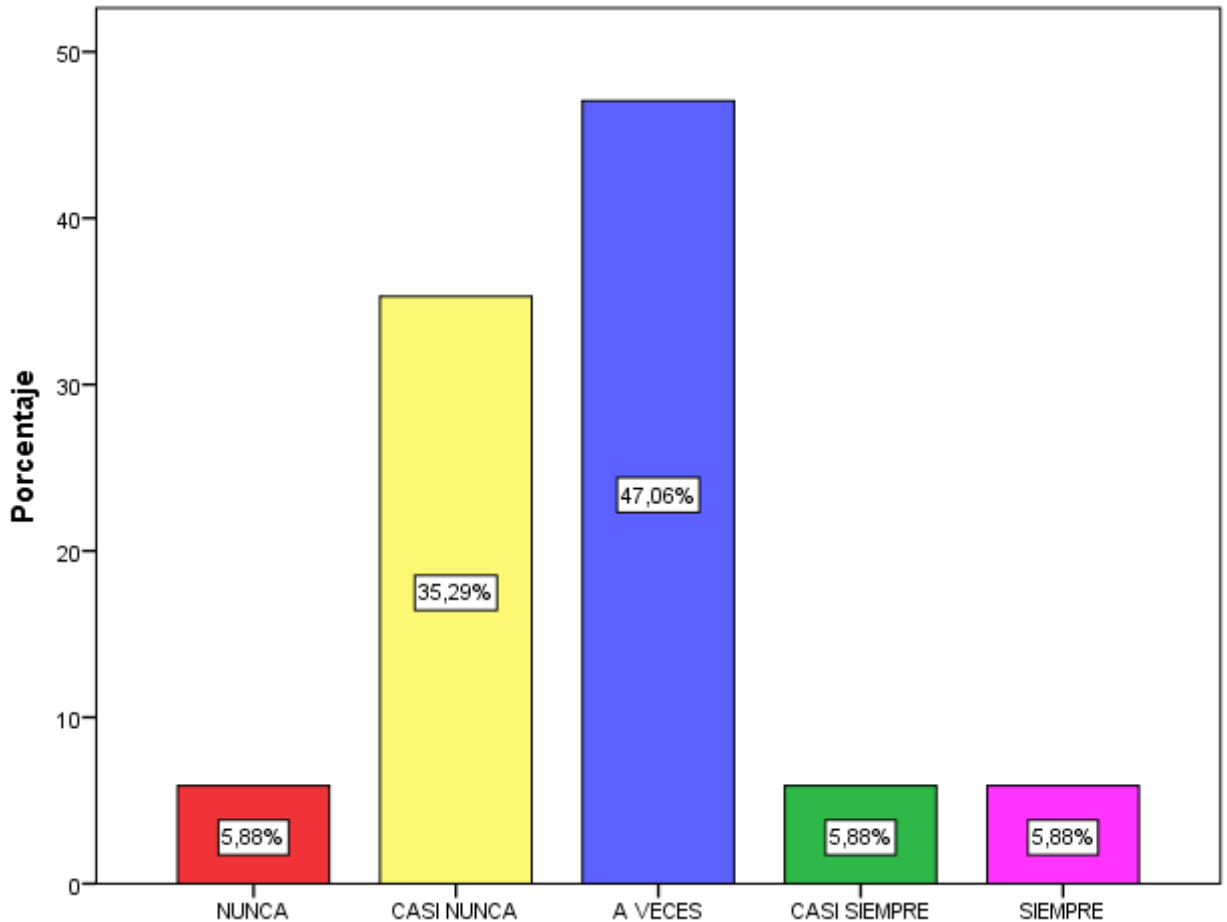
**Pregunta N° 13:** Las condiciones laborales (sueldo, horarios, etc.) bajo las que trabajo generan satisfacción en mi persona.

TABLA N° 24: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 13.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 8                        | 47,06%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 29: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 13



FUENTE: Tabla N° 24

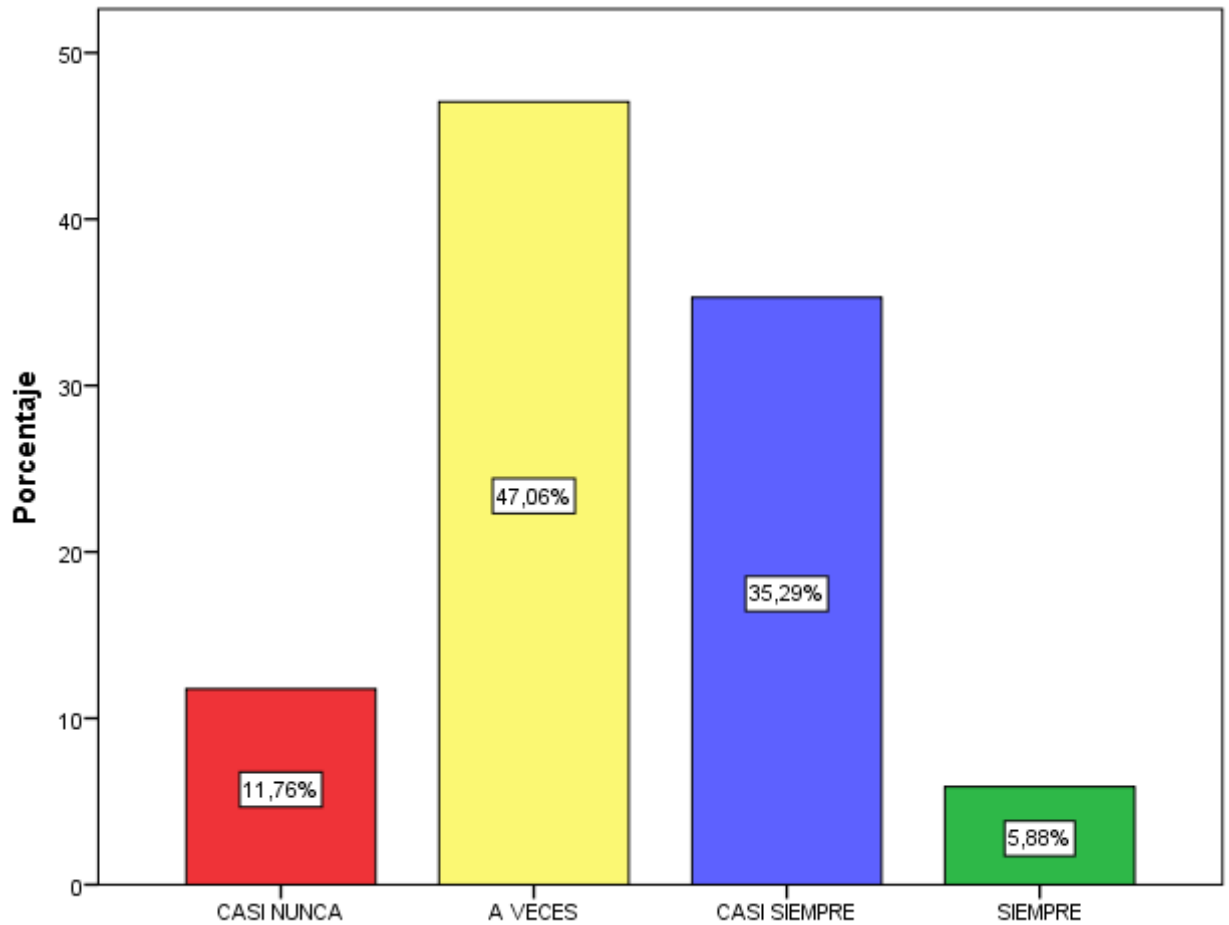
**Pregunta N° 14:** Mi horario de trabajo es justo y adecuado.

TABLA N° 25: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 14.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 8                        | 47,06%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 30: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 14



FUENTE: Tabla N° 25

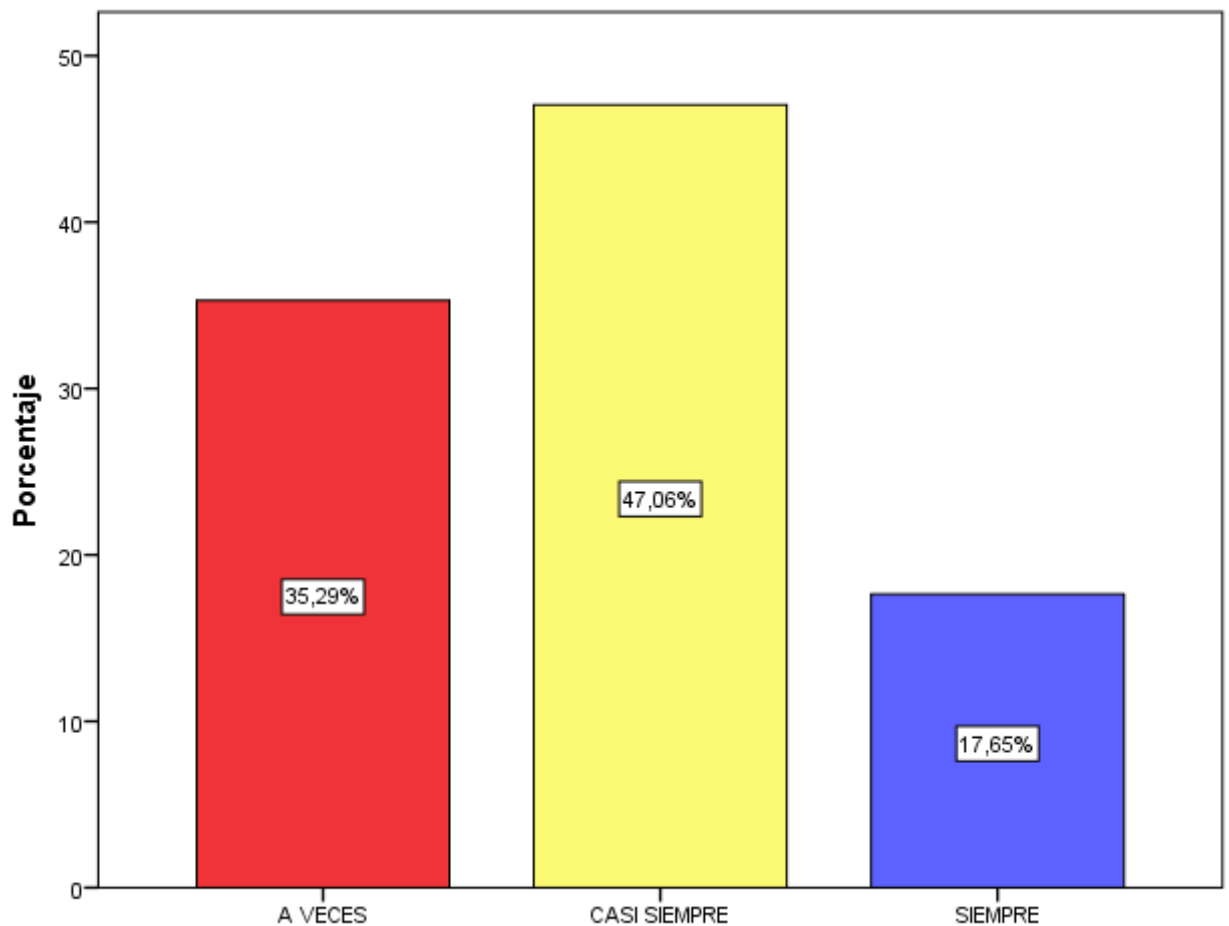
**Pregunta N° 15:** Tengo flexibilidad de horarios lo que me permite enfocarme en mi trabajo sin desconectarme de mi vida personal.

TABLA N° 26: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 15.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| A veces                | 6                        | 35,29%         |
| Casi siempre           | 8                        | 47,06%         |
| Siempre                | 3                        | 17,65%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 31: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 15



FUENTE: Tabla N° 26

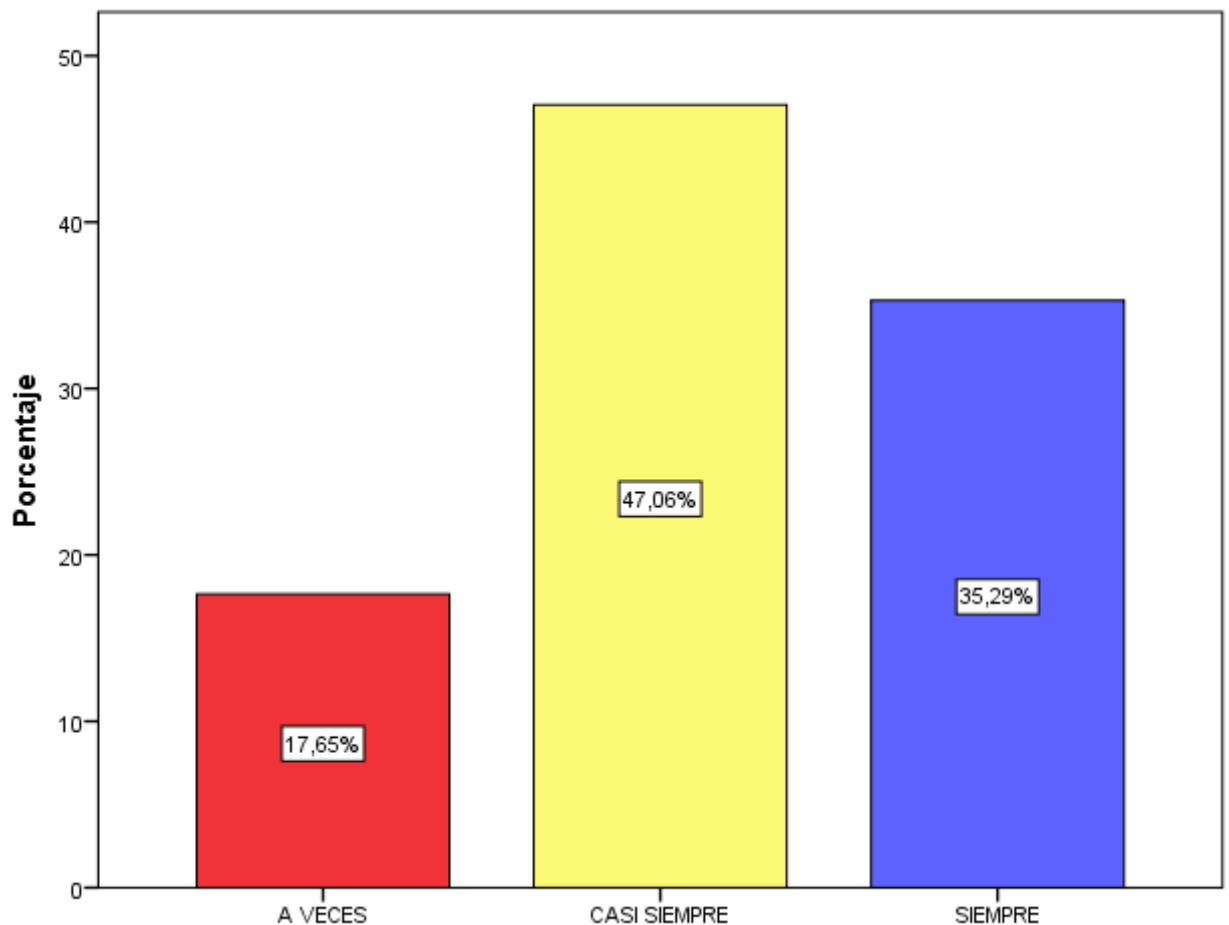
**Pregunta N° 16:** El ambiente laboral (oficina) es cómodo, iluminado y ventilado.

TABLA N° 27: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 16.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| A veces                | 3                        | 17,65%         |
| Casi siempre           | 8                        | 47,06%         |
| Siempre                | 6                        | 35,29%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 32: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 16



FUENTE: Tabla N° 27



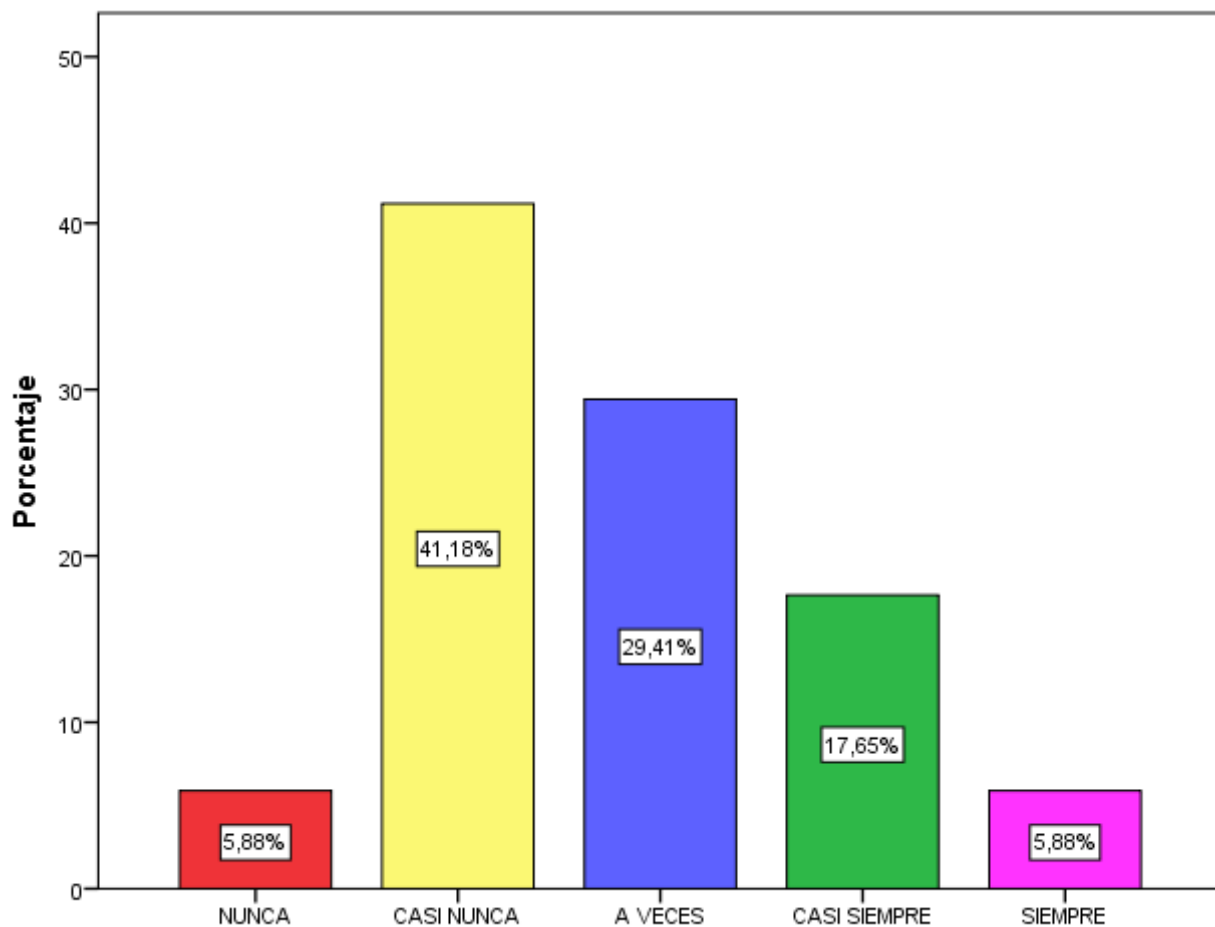
**Pregunta N° 17:** Cuento con todos los útiles necesarios para poder realizar mis labores de una manera adecuada.

TABLA N° 28: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 17.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 7                        | 41,18%         |
| A veces                | 5                        | 29,41%         |
| Casi siempre           | 3                        | 17,65%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 33: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 17



FUENTE: Tabla N° 28

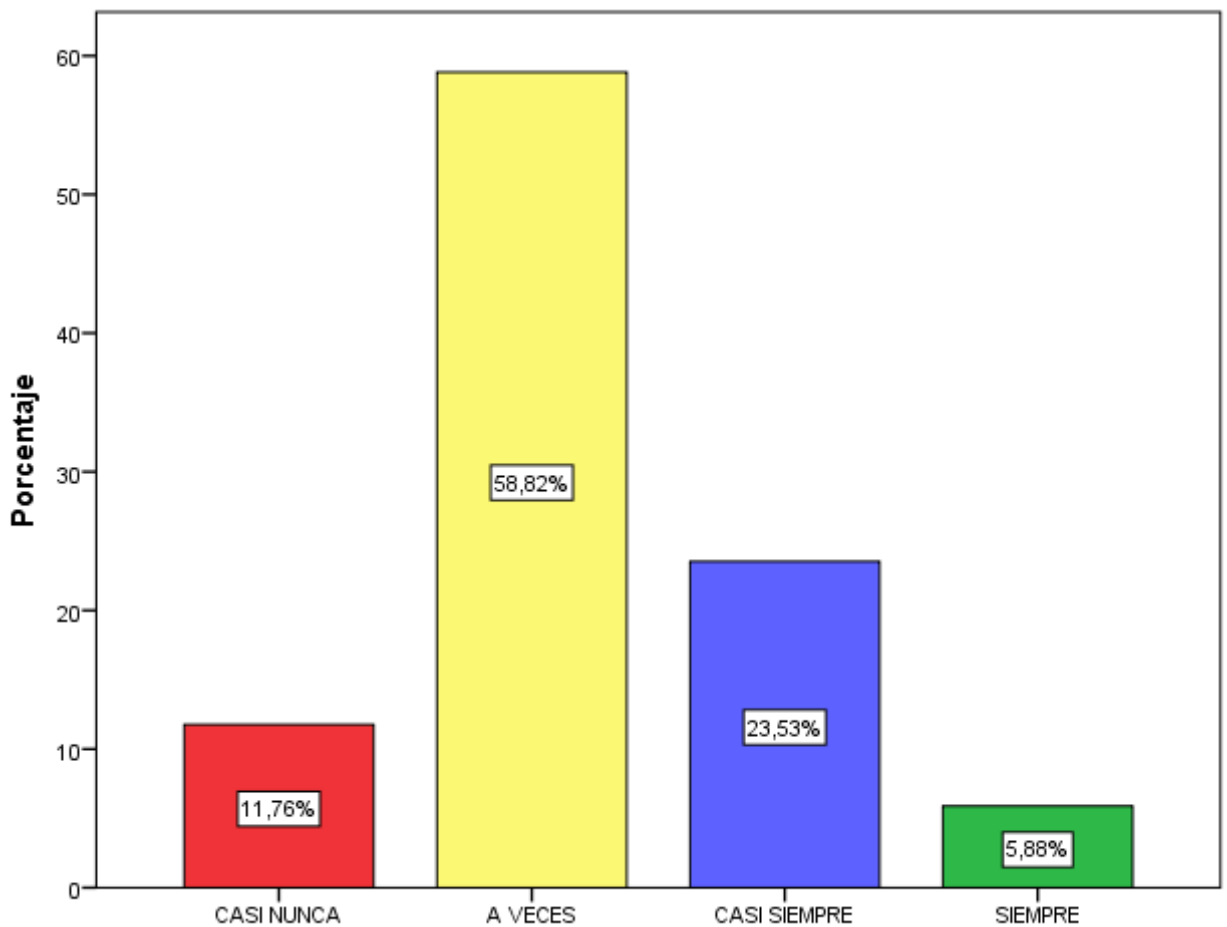
**Pregunta N° 18:** La cantidad de trabajo (carga laboral) es adecuada para la cantidad de personas que conformamos la fuerza de trabajo.

TABLA N° 29: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 18.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Casi nunca             | 2                        | 11,76%         |
| A veces                | 10                       | 58,82%         |
| Casi siempre           | 4                        | 23,53%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 34: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 18



FUENTE: Tabla N° 29

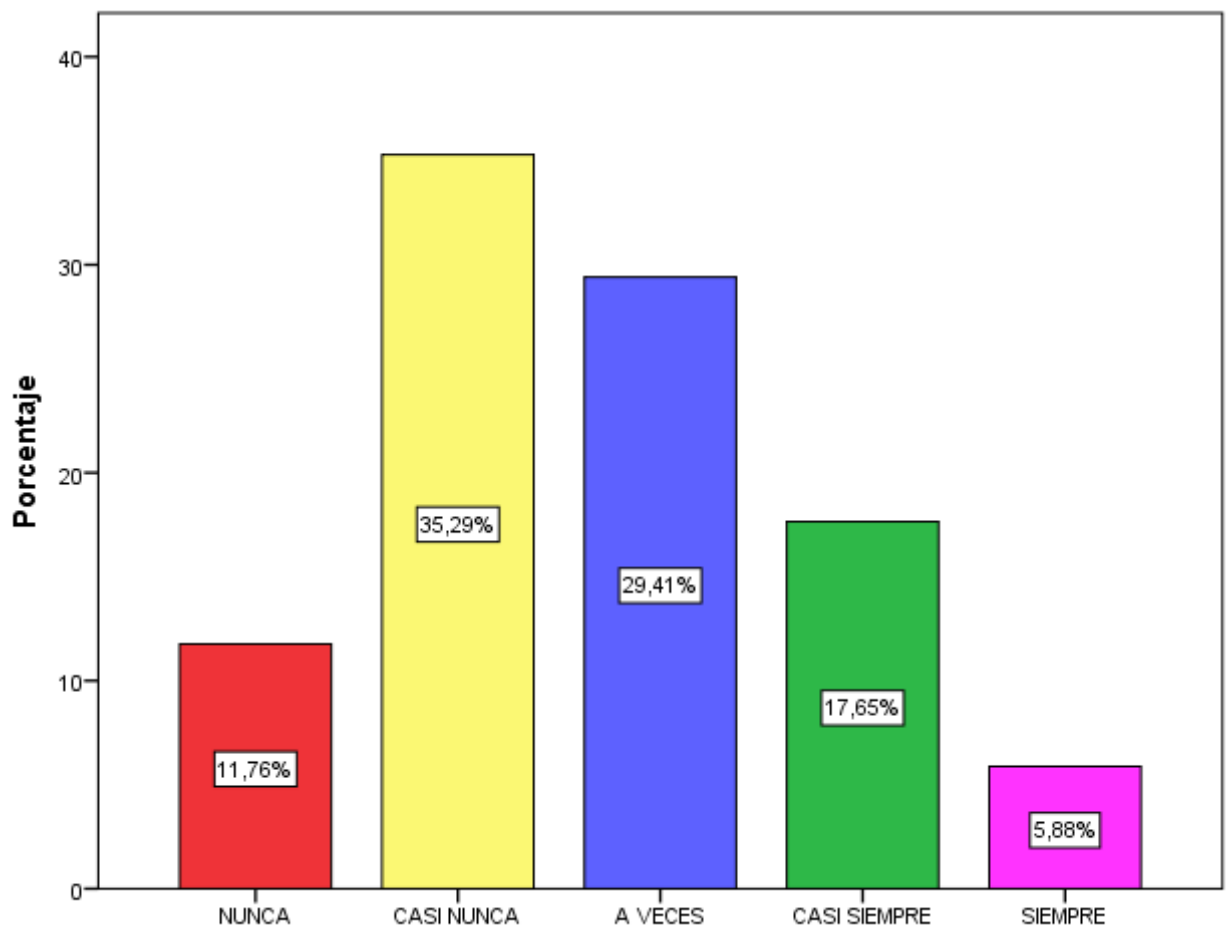
**Pregunta N° 19:** El sueldo que percibo es justo, esta de acorde con el trabajo que realizo.

TABLA N° 30: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 19.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 2                        | 11,76%         |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 5                        | 29,41%         |
| Casi siempre           | 3                        | 17,65%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 35: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 19



FUENTE: Tabla N° 30

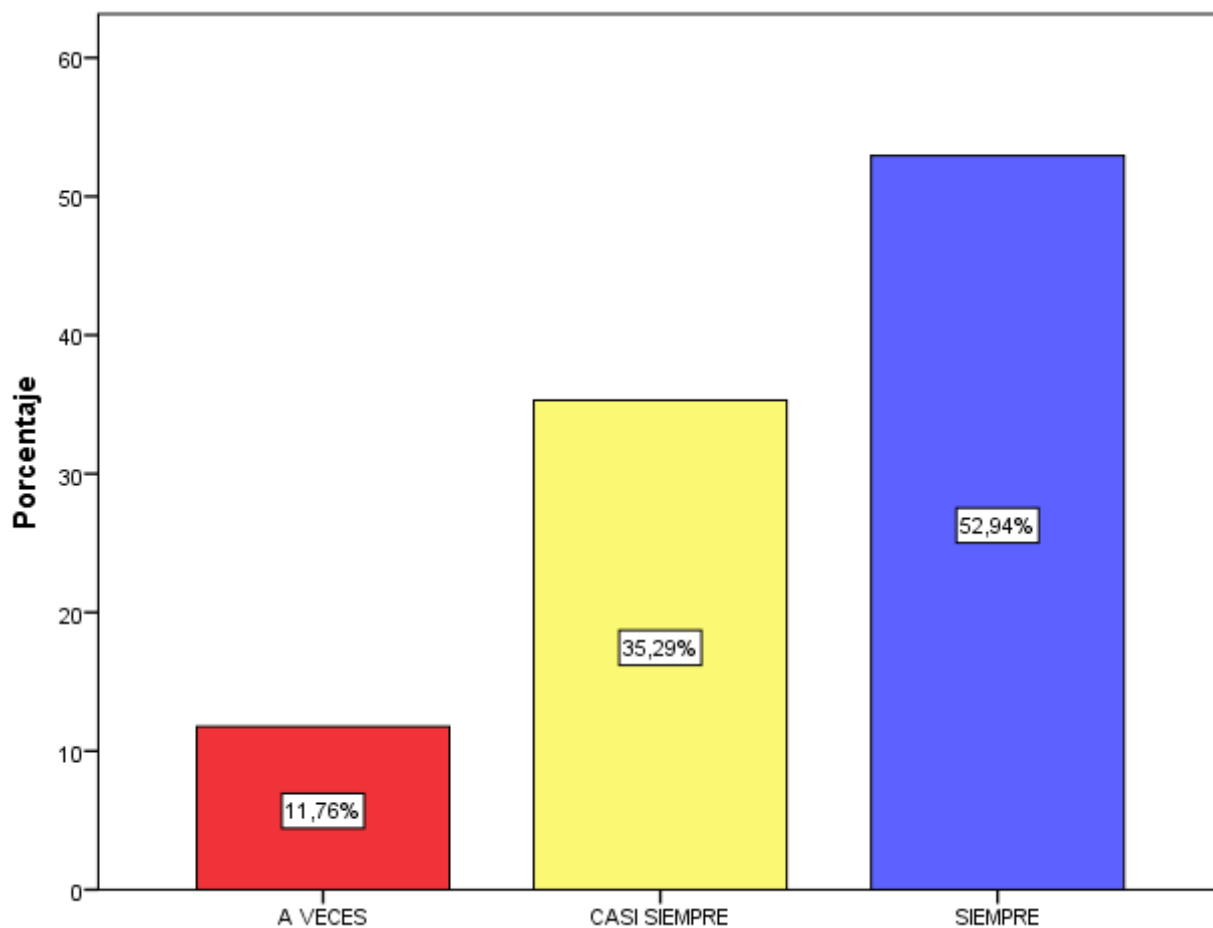
**Pregunta N° 20:** El ambiente laboral (oficina) está debidamente señalado en caso de desastres naturales y cuenta con botiquín para eventualidades.

TABLA N° 31: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 20.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| A veces                | 2                        | 11,76%         |
| Casi siempre           | 6                        | 35,29%         |
| Siempre                | 9                        | 52,94%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 36: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 20



FUENTE: Tabla N° 31

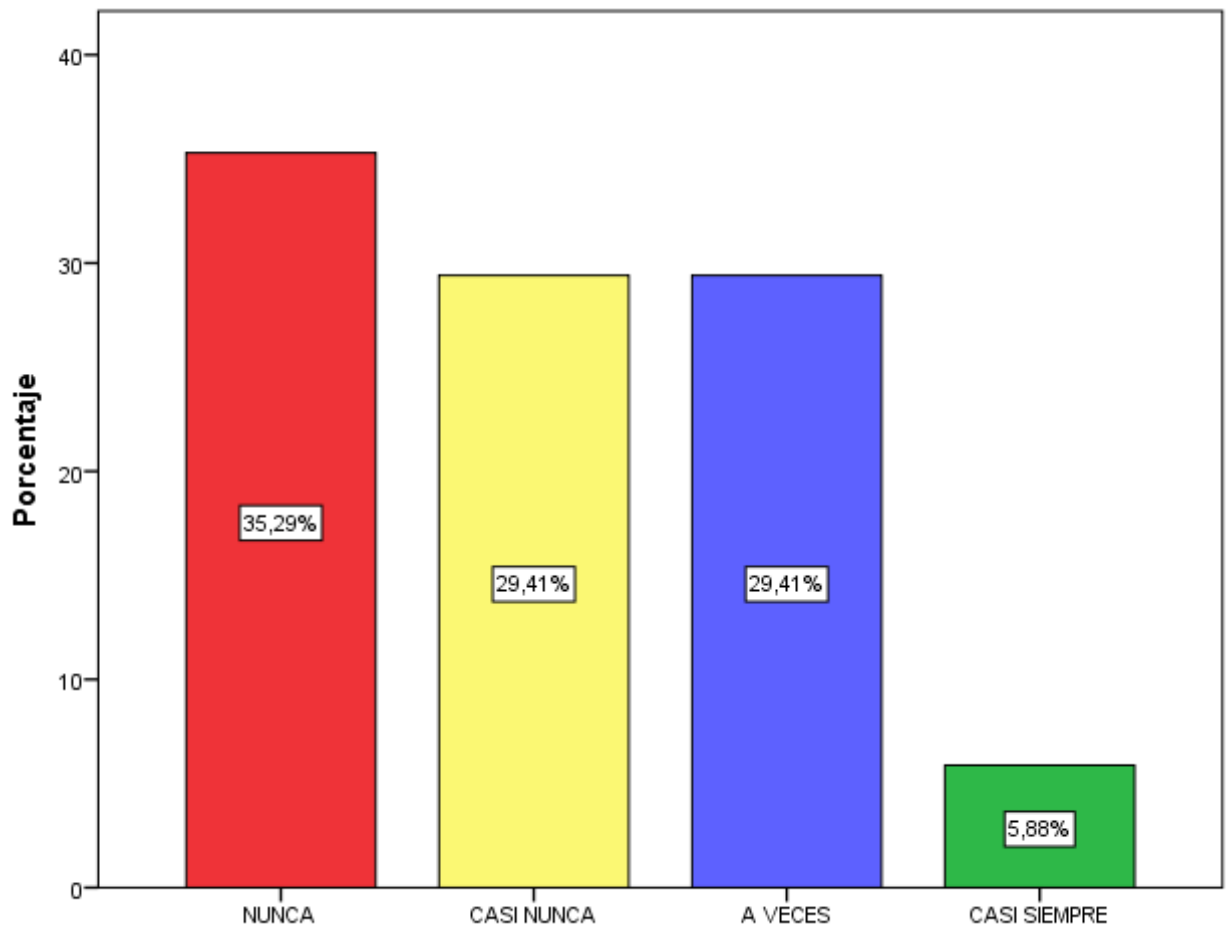
**Pregunta N° 21:** Estoy conforme con los beneficios y prestaciones que me brinda esta empresa (bonos, vales de descuento, etc.).

TABLA N° 32: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 21.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 6                        | 35,29%         |
| Casi nunca             | 5                        | 29,41%         |
| A veces                | 5                        | 29,41%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 37: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 21



FUENTE: Tabla N° 32

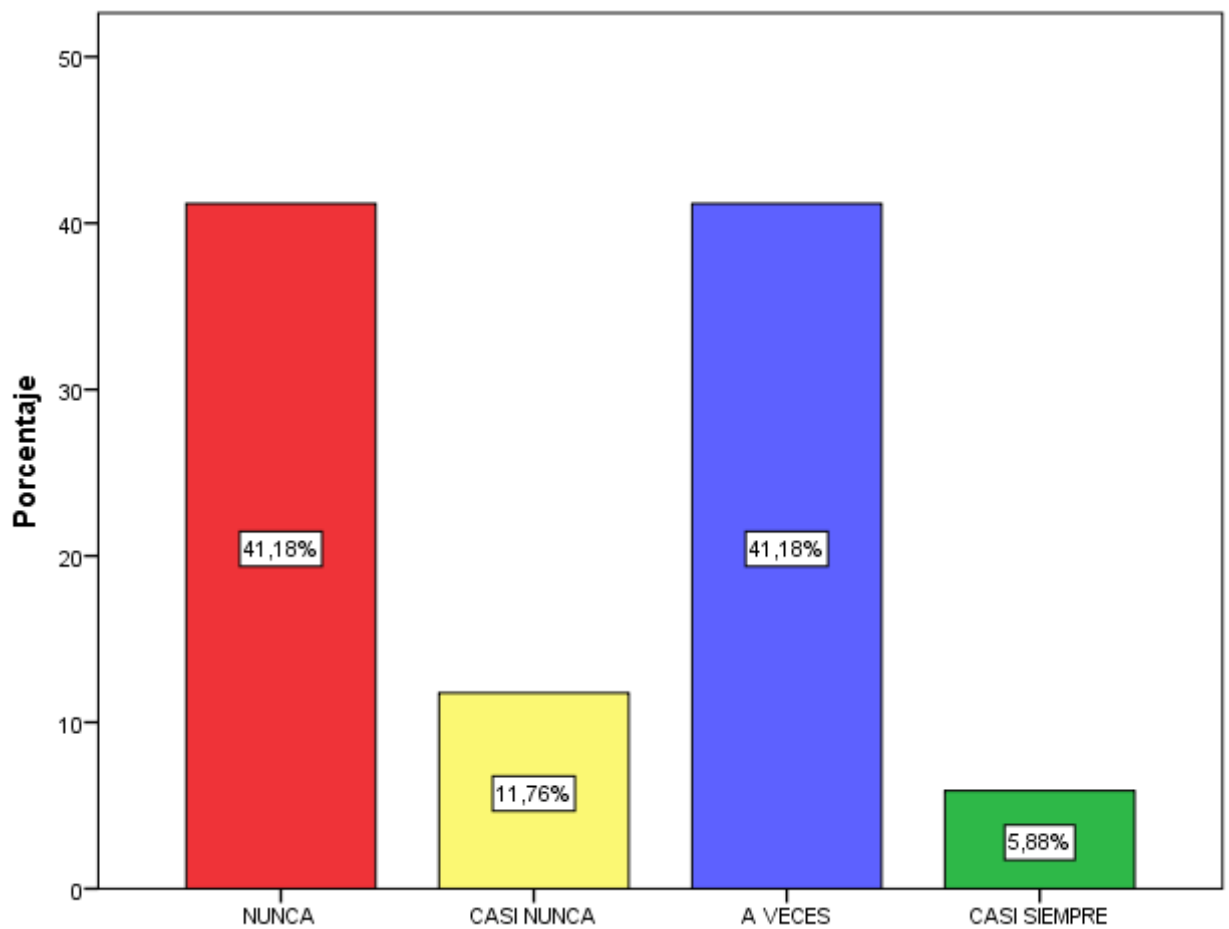
**Pregunta N° 22:** La forma en que es manejada esta empresa (altos mandos), me parece acertada.

TABLA N° 33: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 22.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 7                        | 41,18%         |
| Casi nunca             | 2                        | 11,76%         |
| A veces                | 7                        | 41,18%         |
| Casi siempre           | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 38: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 22



FUENTE: Tabla N° 33

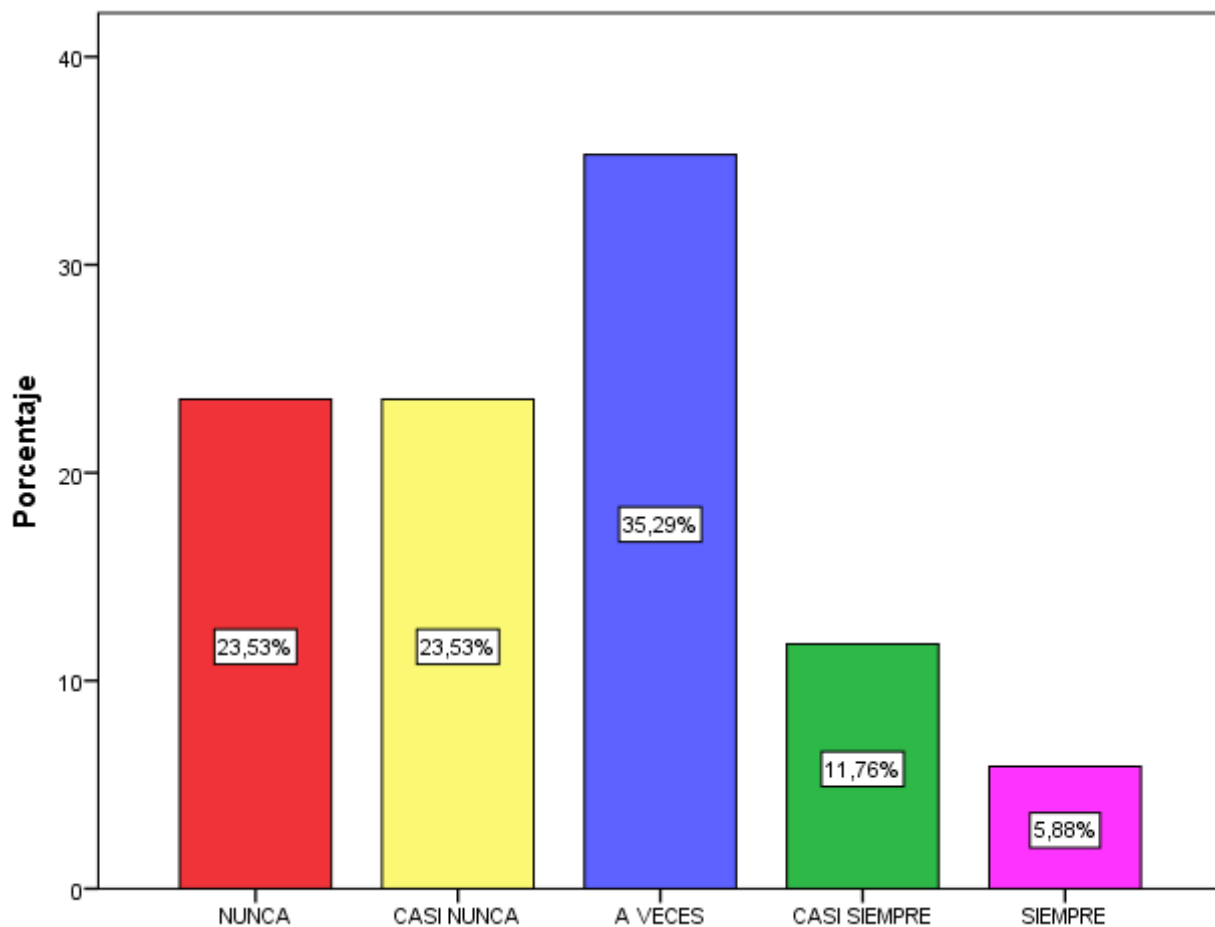
**Pregunta N° 23:** En esta organización las tareas y procesos están claramente definidos, lo que facilita la realización de las labores.

TABLA N° 34: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 23.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 4                        | 23,53%         |
| Casi nunca             | 4                        | 23,53%         |
| A veces                | 6                        | 35,29%         |
| Casi siempre           | 2                        | 11,76%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 39: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 23



FUENTE: Tabla N° 34

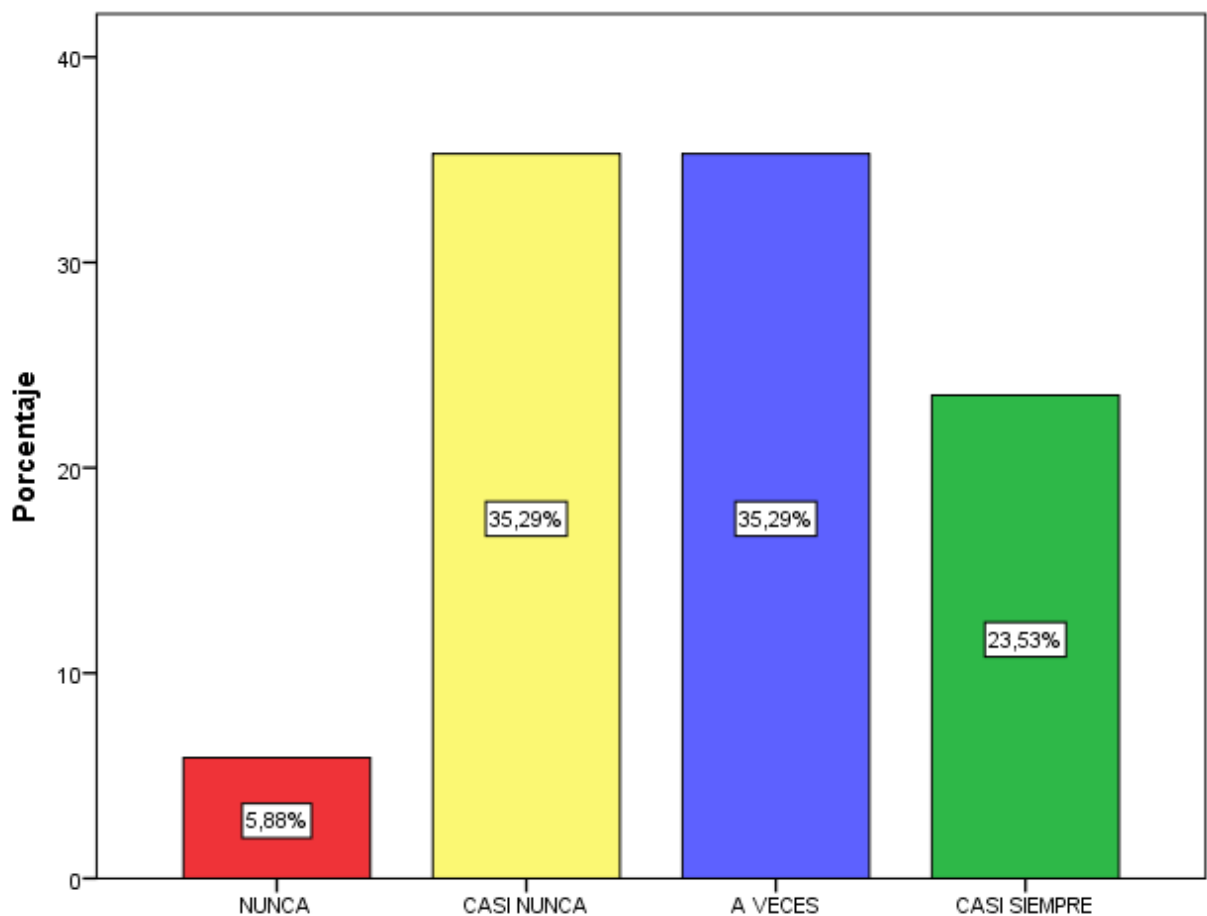
**Pregunta N° 24:** Las reglas y políticas de esta empresa permiten que el personal se mantenga enfocado en su trabajo sin mermar su creatividad e ímpetu.

TABLA N° 35: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 24.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 1                        | 5,88%          |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 6                        | 35,29%         |
| Casi siempre           | 4                        | 23,53%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 40: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 24



FUENTE: Tabla N° 35



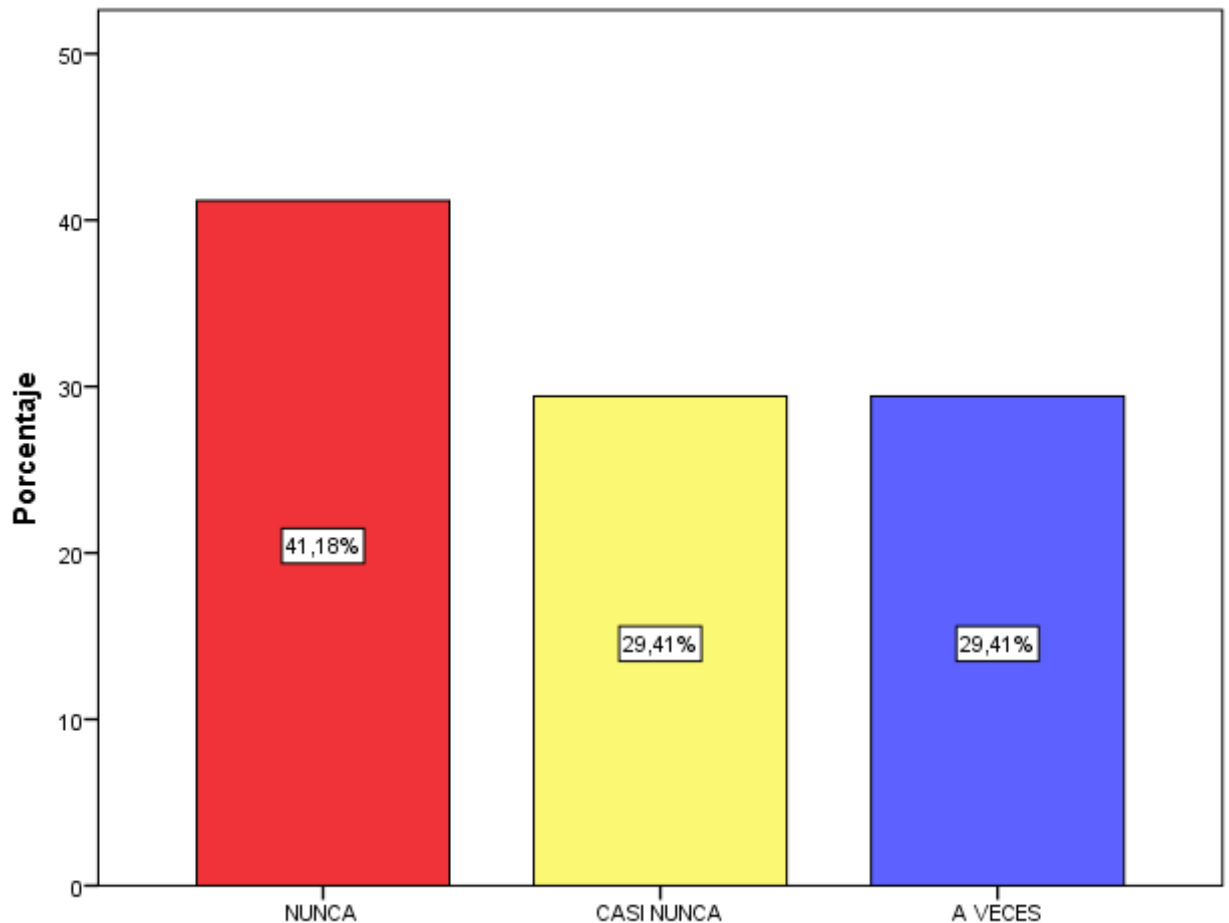
**Pregunta N° 25:** Confió plenamente en la lealtad de la empresa hacia mi persona.

TABLA N° 36: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 25.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 7                        | 41,18%         |
| Casi nunca             | 5                        | 29,41%         |
| A veces                | 5                        | 29,41%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 41: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 25



FUENTE: Tabla N° 36

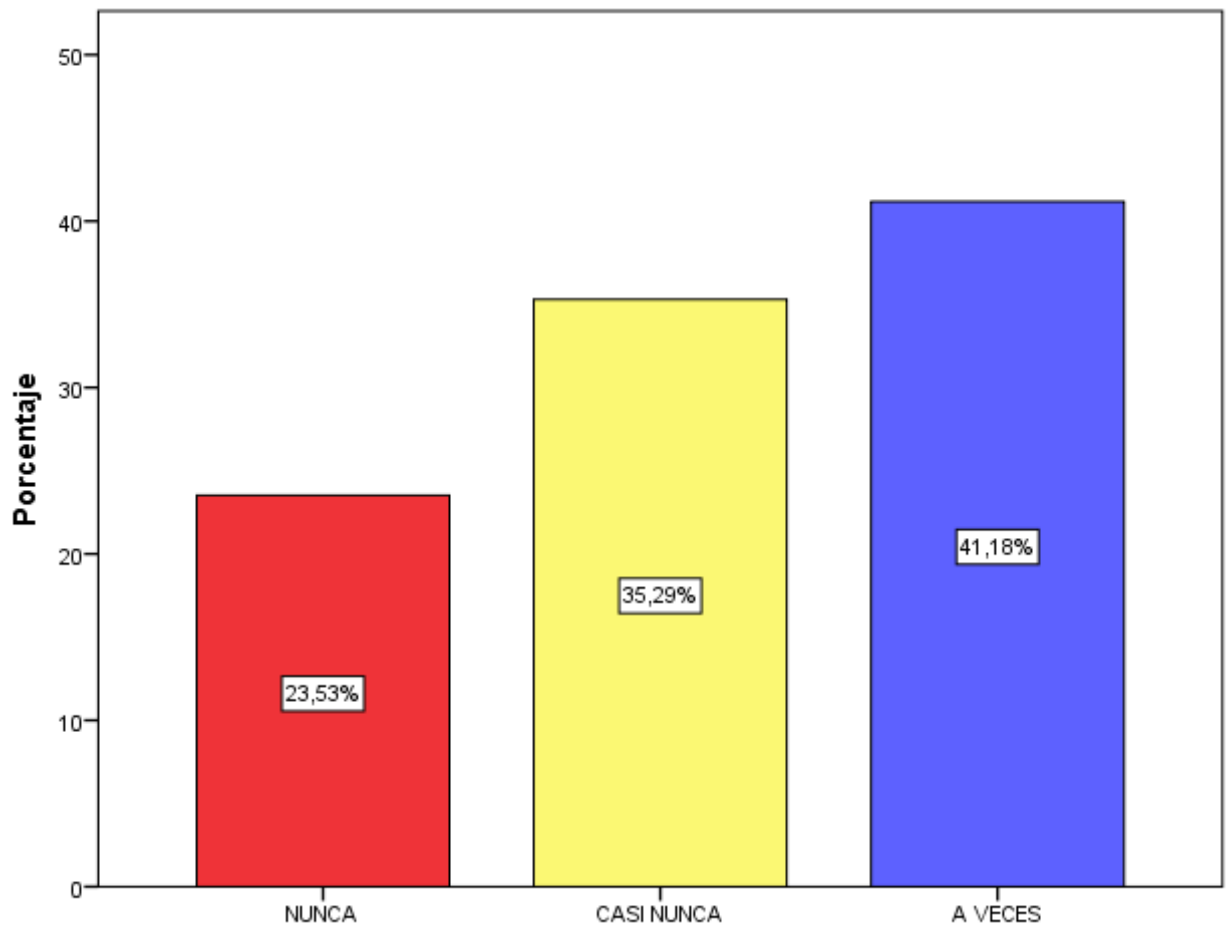
**Pregunta N° 26:** El personal de esta empresa, actúa conforme los valores de esta organización.

TABLA N° 37: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 26.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 4                        | 23,53%         |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 7                        | 41,18%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 42: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 26



FUENTE: Tabla N° 37

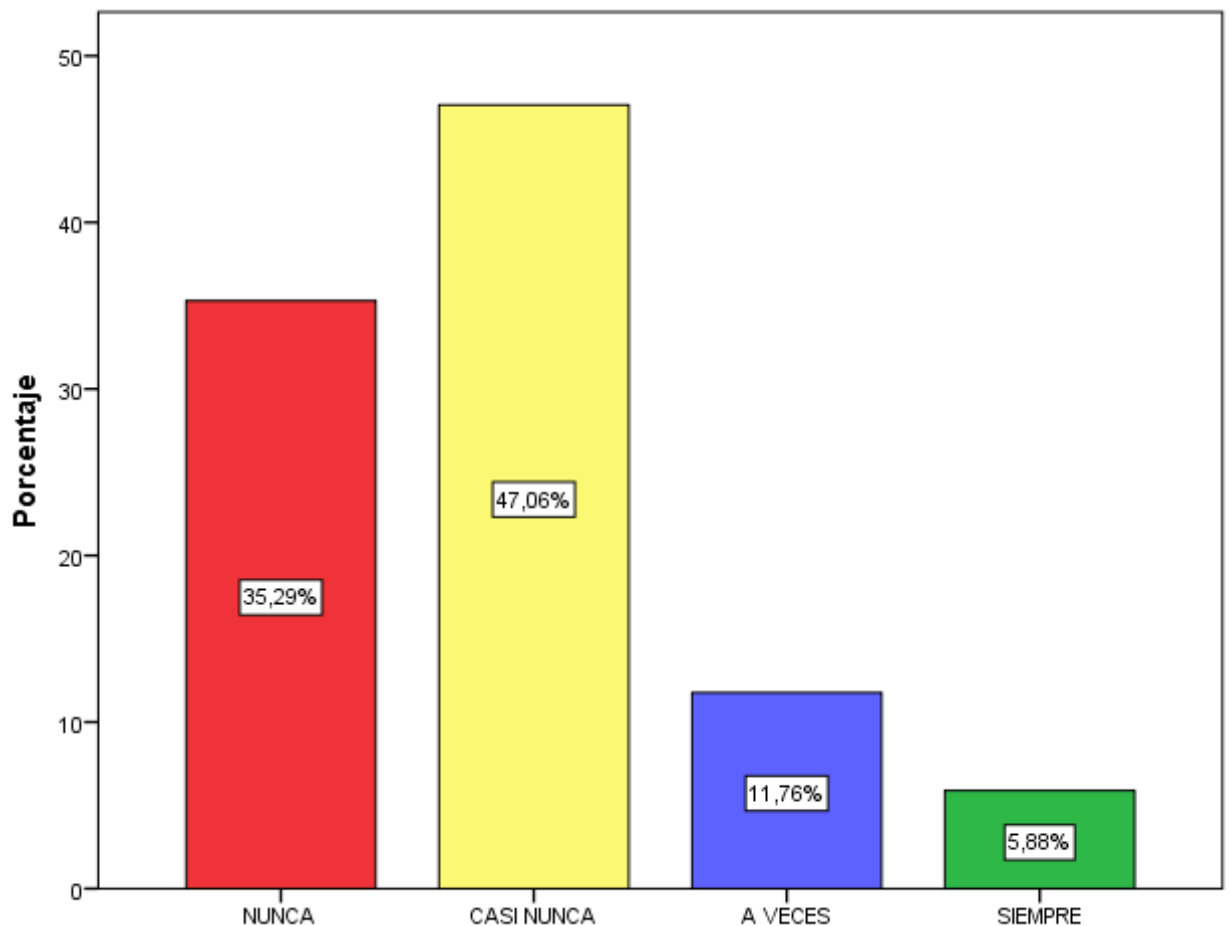
**Pregunta N° 27:** Las escalas remunerativas de esta empresa, son justas y adecuadas.

TABLA N° 38: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA 27.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 6                        | 35,29%         |
| Casi nunca             | 8                        | 47,06%         |
| A veces                | 2                        | 11,76%         |
| Siempre                | 1                        | 5,88%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 43: OPINIÓN DE LA PREGUNTA N° 27



FUENTE: Tabla N° 38

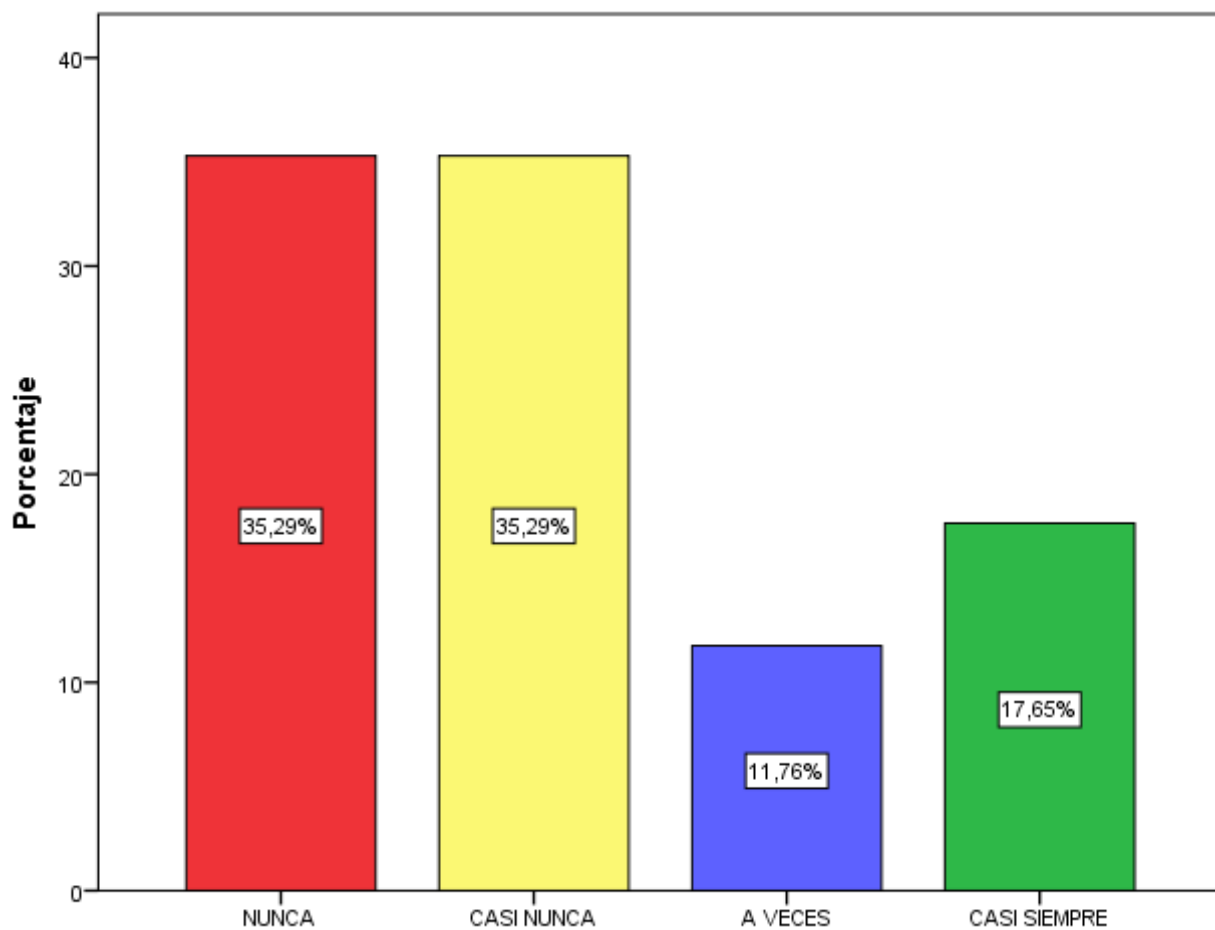
**Pregunta N° 28:** Las amonestaciones o llamadas de atención, siguen un proceso preestablecido.

TABLA N° 39: OPINIÓN RESPECTO A LA PREGUNTA N° 28.

| OPINIÓN DEL TRABAJADOR | TRABAJADORES ENCUESTADOS |                |
|------------------------|--------------------------|----------------|
|                        | N°                       | %              |
| Nunca                  | 6                        | 35,29%         |
| Casi nunca             | 6                        | 35,29%         |
| A veces                | 2                        | 11,76%         |
| Casi siempre           | 3                        | 17,65%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>                | <b>100.00%</b> |

FUENTE: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, Chimbote 2018.

FIGURA N° 44: OPINIÓN DE LA PREGUNTA



FUENTE: Tabla N° 39

## ANEXO 02: TABLA DE CONSISTENCIA

| Título de la investigación   | Problema de la investigación  | Objetivos  | variables                                 | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones                | Indicadores  | Ítems                                  | Escala de medición |
|--|---|--|---|---|--|----------------------------|--|--|--------------------|
| Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos | ¿Qué factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales se podrían mejorar mediante la Metodología de Sistemas Blandos? | <p><b>Objetivo general:</b><br/>Analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote – 2018 mediante la Metodología de Sistemas Blandos</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>i. Determinar la situación problemática actual de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote - 2019.<br/>Formular soluciones deseables y viables que mejoren los factores que afectan el desempeño laboral de Apoyo y Servicios Profesionales, filial Chimbote - 2019, y con ello generar mejoras a la situación problemática.</p> | Factores que afectan el desempeño laboral | Chiavenato (2009), considera que el desempeño laboral varía de persona a persona, aun a pesar de que estas trabajen en el mismo lugar. Esto se debe o a muchos factores que condicionan e influyen ya sea de manera directa o indirectamente en dicho desempeño. (p.12-13). | Se refiere a los factores que afectan el desempeño laboral, haciendo que personas que trabajan bajo similares factores tengan diferentes desempeños. | Relaciones interpersonales | Trato con el jefe<br>Trato con sus compañeros<br>Trato con la familia                | 1.6.8<br>2.3.5<br>4.7                  | Ordinal            |
|  |   |  |   |   |  | Motivación                 | Liderazgo<br>Motivación interna<br>Motivación externa                                | 11<br>9,10<br>12,13                    |                    |
|  |   |  |   |   |  | Condiciones laborales      | Horarios<br>Remuneraciones<br>Carga laboral<br>Comodidad<br>Recursos<br>Prestaciones | 14,15<br>19<br>18<br>16,20<br>17<br>21 |                    |
|  |   |  |   |   |  | Cultura organizacional     | Dirección<br>Reglamentos<br>Políticas<br>Valores                                     | 22,25<br>23,24<br>27,28<br>26          |                    |

### ANEXO 03: GUIA DE OBSERVACION

- **Observación por dimensión**

| <b>Dimensión</b>  | <b>Descripción de la realidad</b> | <b>¿Cómo se podría mejorar?</b> |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|
| ¿Cómo se llevan a cabo las relaciones entre el personal? (Relaciones interpersonales) |                                   |                                 |
| ¿Cómo es el ambiente físico y laboral de la empresa? (Condiciones laborales)          |                                   |                                 |
| ¿Cómo se percibe la actitud hacia el trabajo o motivación de los trabajadores?        |                                   |                                 |
| ¿Cómo está organizada la empresa? (Cultura organizacional)                            |                                   |                                 |

- **Observación de las actividades que se desarrollan**

| <b>AREA DE DIGITACION</b>     |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>Horas muertas (libres)</b> | <b>Horas de carga (trabajo)</b> |
|                               |                                 |

| <b>AREA DE RECEPCION/ENTREGA</b> |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Horas muertas (libres)</b>    | <b>Horas de carga (trabajo)</b> |
|                                  |                                 |

- **Observación general**

- a. ¿Cuáles son las conductas o actividades que más incidencia negativa tienen en el trabajo realizado?
- b. ¿Cuáles son los tipos más comunes de errores?
- c. ¿Qué actividades o situaciones (indicadores) afectan el desempeño laboral dentro de la empresa?
- d. ¿Qué actividades o situaciones (indicadores) podrían mejorarse o tratar de aliviarse?



## ANEXO 04: CUESTIONARIO

Buen día, la siguiente encuesta tiene como finalidad medir el nivel de percepción que usted tiene respecto al desempeño laboral de Apoyo y Servicios profesionales SAC. Puede marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible. En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas y su aporte será mantenido en anonimato.

- Alternativas:**
- 1: NUNCA/TOTALMENTE DESACUERDO**
  - 2: CASI NUNCA/DESACUERDO**
  - 3: A VECES/INDIFERENTE**
  - 4: CASI SIEMPRE/DE ACUERDO**
  - 5: SIEMPRE/TOTALMENTE DE ACUERDO**

### DATOS GENERALES:

**Edad:**

**Género:** F\_\_ M\_\_

**Grado académico alcanzado o en curso:** Secundaria\_\_ Técnico\_\_ Superior\_\_

| <b>Ítems</b>  |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Relaciones interpersonales</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. El trato con mi jefe tiende a ser agradable.   |          |          |          |          |          |
| 2. El trato con mis compañeros de trabajo es cálido y cordial.  |          |          |          |          |          |
| 3. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.   |          |          |          |          |          |
| 4. Cuando paso por un problema personal (no laboral), este no afecta mi rendimiento laboral.                    |          |          |          |          |          |
| 5. En esta empresa se maneja un ambiente cálido de trabajo, mis compañeros se llevan bien entre ellos.          |          |          |          |          |          |
| 6. Cuando tengo una duda o sugerencia, mi jefe superior, me presta atención y toma en cuenta mis ideas.         |          |          |          |          |          |
| 7. Mis vínculos familiares son satisfactorios, normalmente no tengo problemas personales.                       |          |          |          |          |          |
| 8. Cuando tengo algún problema personal (no laboral), me dan las facilidades del caso para poder solucionarlo.  |          |          |          |          |          |
| <b>Motivación</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9. El tipo de trabajo que realizo, me agrada y logra que me sienta motivado de realizarlo.                      |          |          |          |          |          |
| 10. Este trabajo es idóneo para mi persona, deseo seguir creciendo en esta empresa.                             |          |          |          |          |          |
| 11. Mi jefe superior tiene don de mando, es un líder y eso se percibe en el trabajo realizado.                  |          |          |          |          |          |
| 12. El sueldo que percibo por mis compañeros, les motiva a trabajar con muchas ganas.                           |          |          |          |          |          |
| 13. Las condiciones laborales (sueldo, horarios, etc.) bajo las que trabajo generan satisfacción en mi persona. |          |          |          |          |          |
| <b>Condiciones laborales</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 14. Mi horario de trabajo es justo y adecuado.  |          |          |          |          |          |

|  |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 15. Tengo flexibilidad de horarios lo que me permite enfocarme en mi trabajo sin desconectarme de mi vida personal.                        |          |          |          |          |          |
| 16. El ambiente laboral (oficina) es cómodo, iluminado y ventilado.  |          |          |          |          |          |
| 17. Cuento con todos los útiles necesarios para poder realizar mis labores de una manera adecuada.   |          |          |          |          |          |
| 18. La cantidad de trabajo (carga laboral) es adecuada para la cantidad de personas que conformamos la fuerza de trabajo.                  |          |          |          |          |          |
| 19. El sueldo que percibo es justo, esta de acorde con el trabajo que realizo.   |          |          |          |          |          |
| 20. El ambiente laboral (oficina) está debidamente señalizado en caso de desastres naturales y cuenta con botiquín para eventualidades.    |          |          |          |          |          |
| 21. Estoy conforme con los beneficios y prestaciones que me brinda esta empresa (bonos, vales de descuento, etc.).                         |          |          |          |          |          |
| <b>Cultura organizacional</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 22. La forma en que es manejada esta empresa (altos mandos), me parece acertada.   |          |          |          |          |          |
| 23. En esta organización las tareas y procesos están claramente definidos, lo que facilita la realización de las labores.                  |          |          |          |          |          |
| 24. Las reglas y políticas de esta empresa permiten que el personal se mantenga enfocado en su trabajo sin mermar su creatividad e ímpetu. |          |          |          |          |          |
| 25. Confió plenamente en la lealtad de la empresa hacia mi persona.  |          |          |          |          |          |
| 26. El personal de esta empresa, actúa conforme los valores de esta organización.  |          |          |          |          |          |
| 27. Las escalas remunerativas de esta empresa, son justas y adecuadas.   |          |          |          |          |          |
| 28. Las amonestaciones o llamadas de atención, siguen un proceso preestablecido.   |          |          |          |          |          |

## ANEXO 05: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

| Actividades   | Se 1 | Se 2 | Se 3 | Se 4 | Se 5 | Se 6 | Se 7 | Se 8 | Se 9 | Se 10 | Se 11 | Se 12 | Se 13 | Se 14 | Se 15 | Se 16 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Reunión de coordinación.   | ■    |      |      |      |      |      |      | ■    |      |       |       |       | ■     |       |       |       |
| 2. Presentación del Esquema de Desarrollo de proyecto de investigación. | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 3. Validez y Confiabilidad del Instrumento de recolección de datos.     |      | ■    |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 4. Recolección de Datos.  |      |      | ■    | ■    | ■    |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 5. Procesamiento y tratamiento estadístico de datos.                    |      |      |      |      |      | ■    | ■    |      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 6. JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 1. PRESENTACIÓN DE AVANCE                |      |      |      |      |      |      | ■    |      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 7. Descripción de resultados  |      |      |      |      |      |      |      | ■    |      |       |       |       |       |       |       |       |
| 8. Discusión de los resultados y redacción de la tesis.                 |      |      |      |      |      |      |      |      | ■    |       |       |       |       |       |       |       |
| 9. Conclusiones y recomendaciones.                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | ■     |       |       |       |       |       |       |
| 10. Entrega preliminar de la tesis para su revisión.                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       | ■     |       |       |       |       |       |
| 11. Presenta la tesis completa con las observaciones levantadas         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       | ■     |       |       |       |       |
| 12. Revisión y observación de informe de tesis por los jurados          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       | ■     |       |       |       |
| 13. JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 2: Sustentación del * informe de Tesis. |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       | ■     | ■     | ■     |

## ANEXO 06: ALFA DE CRONBACH

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,948            | 36             |

**ANEXO 07: VALIDACIONES DE CUESTIONARIO**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Jaela Peña Romero, titular del  
 DNI N° 03894354, de profesión  
Administradora, ejerciendo  
 actualmente como Directora Escuela, en la  
 Institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los trabajadores de la empresa Apoyo y Servicios Profesionales ASP S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

|                        | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de Ítems   |            |           | /     |           |
| Amplitud de contenido  |            |           | /     |           |
| Redacción de los Ítems |            |           | /     |           |
| Claridad y precisión   |            |           | /     |           |
| Pertinencia            |            |           | /     |           |

En Chimbote, a los 30 días del mes de Junio del 2017



*[Handwritten Signature]*  
 Firma

**Mg. Jaela Peña Romero**  
 Directora Escuela Administración

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

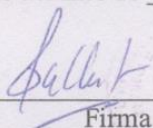
Yo, Juan Francisco Salazar Llanos, titular del  
DNI. N° 44137812, de profesión  
Administrador, ejerciendo  
actualmente como DTC, en la  
Institución UCV Chimbote

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación  
del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los  
trabajadores de ASP SAC

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes  
apreciaciones.

|                        | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de Ítems   |            |           | ✓     |           |
| Amplitud de contenido  |            |           |       | ✓         |
| Redacción de los Ítems |            |           |       | ✓         |
| Claridad y precisión   |            |           |       | ✓         |
| Pertinencia            |            |           |       | ✓         |

En Chimbote, a los 30 días del mes de Junio del 2017

  
Firma

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

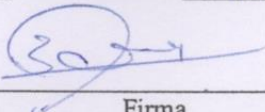
Yo, Calderon Yoneluis Luis Albarado, titular del  
DNI. N° 40097132, de profesión  
ESTADISTAS - INFORMATICO,  
ejerciendo  
actualmente como DOCENTE, en la  
Institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los Trabajadores de ASP SAC


Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

|                        | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de Ítems   |            |           |       | /         |
| Amplitud de contenido  |            |           |       | /         |
| Redacción de los Ítems |            |           |       | /         |
| Claridad y precisión   |            |           |       | /         |
| Pertinencia            |            |           |       | /         |

En Chimbote, a los 30 días del mes de Junio del 2017.

  
Firma

**ANEXO 08: AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS<br/>EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b> | Código : F08-PP-PR-02.02<br>Versión : 09<br>Fecha : 23-03-2018<br>Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo LUIS MIGUEL BRICEÑO LEON identificado con DNI N° 42940932

Egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado : “Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos”; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art.23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
.....  
Firma

DNI: 42940932

FECHA: 21 dediciembre del 2018

## ANEXO 09: AUTORIZACION DE VERSION FINAL DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
EP DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LUIS MIGUEL BRICEÑO LEON

---

INFORME TÍTULADO:

“Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos.”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 21/12/2018


NOTA O MENCIÓN: Dieciocho (18)

Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz

ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



## ANEXO 10: ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>ACTA DE APROBACIÓN DE<br/>ORIGINALIDAD DE TESIS</b> | Código : F06-PP-PR-02.02<br>Versión : 09<br>Fecha : 23-03-2018<br>Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo, Juan Francisco Salazar Llanos, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Chimbote, revisor de la tesis titulada:

“Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos”, del estudiante LUIS MIGUEL BRICEÑO LEON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Nuevo Chimbote, 17 de diciembre de 2018



MBA, Salazar Llanos Juan Francisco

DNI: 44137812

**Resumen de coincidencias**

**12 %**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 4 % |
| 2 | ateneo.unmam.edu.pe<br>Fuente de Internet           | 1 % |
| 3 | repositorio.usanpedro...<br>Fuente de Internet      | 1 % |
| 4 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 1 % |
| 5 | www.redalyc.org<br>Fuente de Internet               | 1 % |
| 6 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 1 % |
| 7 | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet        | 1 % |

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**8** Análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Apoyo y Servicios Profesionales filial Chimbote - 2018, mediante la Metodología de Sistemas Blandos

**16** **TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**  
Luis Miguel Briceño Leon

**ASESOR:**  
Mg. Randall Manolo Gutiérrez Chilca

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Página: 1 de 43    Número de palabras: 10766    High Resolution    Activado    Text-only Report