



Universidad Nacional Agraria de la Selva
Tingo María

—○—

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACION

“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE
ENTEL PERU S.A. — TINGO MARIA”

TESIS

Para Optar el Título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADO POR EL BACH. CC.AA.

Raúl Maguiña Flores

TINGO MARIA — PERU

1,991

A LOS LECTORES:

El que nada atesora, nada vale
en toda reunión pasa por neçio
y por más noble que sus hechos sean
lo que alcanza es la burla y el desprecio

Nada hermoso es perfecto y nada afable,
todo está con lo impuro entremezclado
el mismo corazón con ser tan noble
cuantas veces se muestra enmascarado.

RAUL MAGUIÑA FLORES

DEDICATORIA

" A mi adorada madre Francisca Flores M. y a mis hermanos Jorge, Sócrates y Alicia, por sus constante aliento y fé puesto en mi, para hacerme profesional "

A G R A D E C I M I E N T O

Al oportuno asesoramiento del Lic. Adm. Víctor Chacón López, que mediante sus conocimientos y experiencia hizo factible la culminación satisfactoria de la presente tesis.

A los miembros del jurado, quienes mediante sus observaciones y orientaciones precisas, perfilaron la consecución de los objetivos de este trabajo de investigación.

A todos los docentes, en especial a los de la Carrera Administrativa, por sus sabios conocimientos impartidos en las aulas universitarias, los cuales hicieron posible el desarrollo cognoscitivo y analítico personal.

Al personal directivo y operativo de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, por haberme otorgado la facilidad de contar con la información requerida para hacer posible la culminación del presente trabajo.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron a la realización y presentación de este trabajo final de la Carrera Administrativa.

I N D I C E

NOTA REFLEXIVA PARA LOS LECTORES
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO

| <u>TEMARIO</u> | <u>PAG.</u> |
|---|-------------|
| INTRODUCCION | 16 |
| CAPITULO I | |
| GENERALIDADES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ASPECTOS REFERENCIALES DE LA EMPRESA | |
| 1.1. Generalidades de comportamiento organizacional ... | 18 |
| 1. Concepto de comportamiento | 18 |
| 2. Concepto de comportamiento organizacional | 18 |
| 3. Dimensiones bipolares de la teoría del comportamiento | 19 |
| 4. Análisis organizacional a partir del comportamiento | 21 |
| 1.2. Aspectos referenciales de la empresa | 22 |
| 1. Breve reseña histórica | 22 |
| A. Entel Perú S.A. | 22 |
| B. Oficina de Entel Perú S.A.-Tingo María | 24 |
| 2. Base legal | 27 |
| 3. Objetivos y estrategias básicas de desarrollo . | 27 |
| 4. Naturaleza, finalidad y misión | 28 |
| 5. Actividad económica | 29 |
| 6. Estructura orgánica y organigrama estructural . | 30 |
| A. Estructura orgánica | 30 |
| B. Organigrama estructural | 31 |
| CAPITULO II | |
| PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO Y PRECISIONES METODOLÓGICAS | |
| 2.1. Planteamiento del estudio | 32 |
| 1. El problema | 32 |
| 2. Definición del problema | 33 |
| 3. Objetivos de la investigación | 34 |
| a) Objetivo general | 34 |

| | |
|--|----|
| b) Objetivos específicos | 34 |
| 4. Justificación del estudio | 34 |
| 5. Hipótesis | 35 |
| 1. Variables | 35 |
| 6. Definiciones utilizadas | 36 |
| A. Definición de los elementos y variables organizacionales de la empresa | 36 |
| B. Definición de los elementos y variables psicolaborales del personal | 38 |
| C. Definición de documentos normativos de gestión | 40 |
| D. Definición de racionalización, recursos, recursos materiales y recursos humanos | 42 |
| 2.2. Precisiones Metodológicas | 43 |
| 1. Descripción de la metodología | 43 |
| 1. Unidades de análisis | 43 |
| 2. Ambito de la investigación | 44 |
| 3. Ejecución del trabajo de campo | 45 |
| 4. Procesamiento de datos | 45 |

CAPITULO III

GESTION Y CAPACIDAD DE ORGANIZACION DE LOS JEFES DE LOS ORGANOS DE DIRECCION, LINEA Y APOYO

| | |
|--|----|
| 3.1. Proceso administrativo | 47 |
| 1. Grado cognoscitivo del proceso administrativo. | 47 |
| 3.2. Planeación | 48 |
| 1. Grado cognoscitivo de los objetivos de la planeación | 49 |
| 2. Grado cognoscitivo de los objetivos de la oficina de Tingo María | 50 |
| 3. Grado cognoscitivo del plan de desarrollo para la oficina de Tingo María | 51 |
| 4. Grado de elaboración de planes operativos | 51 |
| 3.3. Organización | 52 |
| 1. Grado cognoscitivo de los objetivos de organización | 52 |
| 2. Grado cognoscitivo de los documentos norma- tivos de gestión | 53 |

| | | |
|------|--|----|
| 3. | Grado de identificación de la ubicación del área en la estructura orgánica | 54 |
| 3.4. | Dirección | 55 |
| 1. | Grado cognoscitivo de los objetivos de dirección | 55 |
| 2. | Medio más utilizado para hacer cumplir una actividad | 56 |
| 3.5. | Control | 57 |
| 1. | Grado cognoscitivo de la importancia del control | 57 |
| 2. | Uso de estándares de rendimiento | 58 |
| 3. | Grado de evaluación del rendimiento del personal | 59 |

CAPITULO IV

RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | Recursos Materiales | 61 |
| 4.1.1. | Elementos y equipos de operación | 61 |
| 1. | Grado de disponibilidad | 62 |
| 2. | Grado de capacidad de funcionamiento .. | 63 |
| 4.1.2. | Herramientas y equipos de mantenimiento .. | 64 |
| 1. | Grado de disponibilidad | 64 |
| 2. | Grado de capacidad de funcionamiento .. | 65 |
| 4.1.3. | Muebles y enseres | 66 |
| 1. | Grado de disponibilidad | 66 |
| 2. | Grado de capacidad de uso | 67 |
| 4.1.4. | Formularios y tarjetas | 68 |
| 1. | Grado de disponibilidad | 68 |
| 4.2. | Recursos Humanos | 69 |
| 4.2.1. | Formación del personal | 69 |
| 1. | Nivel educativo | 69 |
| 2. | Grado de relación entre la formación del personal y el cargo actual | 71 |
| 4.2.2. | Experiencia laboral | 72 |
| 1. | Tiempo de servicio del personal en la empresa | 72 |

CAPITULO V

GRADO DE IMPLEMENTACION Y COGNICION DE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS DE GESTION

| | |
|---|----|
| 5.1. Grado de implementación | 74 |
| 1. Grado de implementación | 74 |
| 5.2. Grado de cognición | 76 |
| 1. Concepto de documento normativo de gestión ... | 76 |
| 2. Importancia de los documentos normativos de gestión | 77 |
| 3. Documento que especifica funciones | 78 |

CAPITULO VI

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

| | |
|---|----|
| 6.1. Planeación y Toma de Decisiones | 80 |
| Planeación | 80 |
| 1. Grado de conocimiento de objetivos y metas laborales | 80 |
| 2. Distribución de actividades y tareas | 82 |
| Toma de Decisiones | 83 |
| 3. Grado de participación del personal en las decisiones | 83 |
| 6.2. Organización y Coordinación | 84 |
| Organización | 84 |
| 1. Grado de conocimiento de las funciones | 84 |
| 2. Balance de funciones | 85 |
| Coordinación | 86 |
| 3. Grado de coordinación de esfuerzos | 86 |
| 6.3. Dirección y Comunicación | 87 |
| Dirección | 87 |
| 1. Capacidad de motivación de los jefes | 87 |
| 2. Liderazgo | 88 |
| 3. Unidad de mando | 90 |
| Comunicación | 91 |
| 4. Flujo de comunicación entre jefes y subalter- nos | 91 |
| 5. Medio de comunicación más utilizado por los jefes | 93 |

| | |
|---|-----|
| 6.4. Control | 94 |
| 1. Grado de supervisión de actividades | 94 |
| 2. Incidencia de la supervisión en el comporta- miento laboral | 95 |
| A. Incidencias positivas | 95 |
| B. Incidencias negativas | 98 |
| 3. Control de personal | 100 |
| 4. Control de quejas y reclamos de los trabaja- dores | 101 |
| 6.5. Gestión Administrativa | 102 |
| 1. Grado de esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios | 102 |
| 2. Grado de contribución de la jefatura al ren- dimiento de la empresa | 103 |
| 3. Opinión general sobre la gestión administra- tiva en favor de la empresa y el personal | 104 |

CAPITULO VII

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES PSICOLABORALES DEL PERSONAL

| | |
|--|-----|
| 7.1. Motivación | 106 |
| 1. Grado de motivación laboral | 106 |
| 2. Principales factores que influyen en la motivación laboral | 108 |
| a) Razones por las que los entrevistados se sienten Satisfechos en su trabajo | 108 |
| b) Razones por las que los entrevistados se sienten Medianamente satisfechos en su - trabajo | 109 |
| c) Razones por las que los entrevistados se sienten Insatisfechos en su trabajo | 111 |
| 3. Principales factores motivacionales que in- fluyen en el rendimiento laboral | 111 |
| 4. Grado de identificación del personal con su área de trabajo | 113 |
| 7.2. Capacitación | 114 |
| 1. Requerimiento de capacitación del personal ... | 114 |

| | |
|--|-----|
| 2. Areas de capacitación requeridas por el personal | 115 |
| 3. Grado de utilización de la capacitación recibida en el cargo actual | 116 |

CAPITULO VIII

PRUEBA DE LA HIPOTESIS

| | |
|----------------------------------|-----|
| 8.1. Comprobación teórica | 118 |
| 8.2. Comprobación práctica | 121 |

| | |
|--------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 133 |
|--------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| RECOMENDACIONES | 137 |
|-----------------------|-----|

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INDICE DE CUADROS

| <u>Número</u> | <u>Denominación</u> | <u>Pág.</u> |
|---------------|--|-------------|
| 01 | Distribución de los servicios por categoría de abonados | 26 |
| 02 | Distribución del personal por grupo ocupacional | 44 |
| 03 | Grado cognoscitivo del proceso administrativo | 48 |
| 04 | Grado cognoscitivo de los objetivos de la planeación | 49 |
| 05 | Grado cognoscitivo de los objetivos de la oficina de Tingo María | 50 |
| 06 | Grado cognoscitivo del plan de desarrollo para la oficina de Tingo María | 51 |
| 07 | Grado de elaboración de planes operativos | 52 |
| 08 | Grado cognoscitivo de los objetivos de organización | 53 |
| 09 | Grado cognoscitivo de los documentos normativos de gestión | 54 |
| 10 | Grado de identificación de la ubicación del área en la estructura orgánica | 55 |
| 11 | Grado cognoscitivo de los objetivos de dirección | 56 |
| 12 | Medio más utilizado para hacer cumplir una actividad | 57 |
| 13 | Grado cognoscitivo de la importancia del control | 58 |
| 14 | Uso de estándares de rendimiento | 59 |
| 15 | Grado de evaluación del rendimiento del personal | 60 |
| 16 | Grado de disponibilidad de elementos y equipos de operación | 62 |
| 17 | Grado de capacitación de funcionamiento | 63 |
| 18 | Grado de disponibilidad de herramientas y equipos de mantenimiento | 65 |
| 19 | Grado de capacidad de funcionamiento | 66 |
| 20 | Grado de disponibilidad de muebles y enseres | 67 |
| 21 | Grado de capacidad de uso | 68 |
| 22 | Grado de disponibilidad de formularios y tarjetas | 69 |

| | | |
|------|--|-----|
| 23 | Nivel educativo | 70 |
| 24 | Grado de relación entre la formación del personal y el cargo actual | 72 |
| 25 | Tiempo de servicio del personal en la empresa | 73 |
| 26 | Grado de implementación de documentos -- normativos de gestión | 75 |
| 27 | Grado cognoscitivo del concepto de los - documentos normativos de gestión | 77 |
| 28 | Grado cognoscitivo de la importancia de los documentos normativos de gestión | 78 |
| 29 | Grado cognoscitivo del documento que especifica funciones | 79 |
| 30 | Grado de conocimiento de objetivos y metas laborales | 81 |
| 31 | Distribución de actividades y tareas | 82 |
| 32 | Grado de participación del personal en - las decisiones | 84 |
| 33 | Grado de conocimiento de las funciones | 85 |
| 34 | Balance de funciones | 86 |
| 35 | Grado de coordinación de esfuerzos | 87 |
| 36 | Capacidad de motivación de los jefes | 88 |
| 37 | Capacidad de los jefes para descubrir y utilizar aptitudes personales | 90 |
| 38 | Unidad de mando | 91 |
| 39 | Flujo de comunicación entre jefes y subalternos | 92 |
| 40 | Medio de comunicación más utilizado por los jefes | 93 |
| 41 | Grado de supervisión de actividades | 95 |
| 42-A | Incidencias positivas de la supervisión en el comportamiento laboral | 97 |
| 42-B | Incidencias negativas de la supervisión en el comportamiento laboral | 99 |
| 43 | Control de personal | 101 |
| 44 | Control de quejas y reclamos de los trabajadores | 102 |
| 45 | Grado de esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios | 103 |
| 46 | Grado de contribución de la jefatura al rendimiento de la empresa | 104 |

| | | |
|------|---|-----|
| 47 | Opinión general sobre la gestión administrativa en favor de la empresa y el personal | 105 |
| 48 | Grado de motivación laboral | 107 |
| 49-A | Razones por las que los entrevistados se -- sienten Satisfechos en su trabajo | 109 |
| 49-B | Razones por las que los entrevistados se -- sienten Medianamente satisfechos en su trabajo | 110 |
| 50 | Principales factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral | 112 |
| 51 | Grado de identificación del personal con su área de trabajo | 113 |
| 52 | Requerimiento de capacitación del personal | 114 |
| 53 | Areas de capacitación requeridas por el personal | 116 |
| 54 | Grado de utilización de la capacitación recibida en el cargo actual | 117 |
| 55-A | Resumen de calificativos de indicadores de los capítulos investigados | 123 |
| 55-B | Resumen general de calificativos de indicadores por capítulos | 130 |

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo de investigación denominado: "Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María", fue elaborado en una empresa de propiedad del Estado (constituida en el año de 1969), con personería jurídica de derecho privado y está organizada como una sociedad anónima; asimismo, es un ente que depende de la Administración Zonal de Huánuco, en tal sentido, es desde su fundación una empresa desconcentrada.

Esta entidad está ubicada geográficamente en la ciudad de Tingo María (Distrito de Rupa Rupa, Provincia de Leoncio Prado, Departamento de Huánuco) y urbanísticamente en la Avenida Enrique Pimentel 10 cuadra s/n. La finalidad de esta empresa, es vender los servicios de telecomunicaciones para usuarios a nivel local, departamental, nacional é internacional.

El objetivo central de ésta tesis, es estudiar el Comportamiento Organizacional actual de ésta empresa, y para ello se basó en criterios metodológicos prácticos, como son la definición y planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis, entre otros, el cual ésta última vino a constituir la columna vertebral de la investigación.

El informe contiene datos, obtenidos de la aplicación de una encuesta dirigida al personal de la empresa; y dentro de las limitaciones del caso pretende ser un estudio exploratorio de la realidad administrativa - organizacional, cuyos propósitos son: configurar las principales características del comportamiento organizacional, tanto de la empresa como del personal.

Esta tesis, para su mejor presentación se ha creído por conveniente dividirlo en ocho (8) capítulos:

- En el primer capítulo damos a conocer las generalidades de comportamiento organizacional y aspectos referenciales de la empresa; esto con la finalidad de explicar, el marco teórico del concepto del título de la investigación y

- algunas características propias de la entidad.
- En el segundo capítulo se abarca todo lo relacionado al planteamiento del estudio y precisiones metodológicas; en el primero se incluye el problema, definición del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, etc., y en el segundo encontramos la descripción metodológica, unidades de análisis, ámbito de la investigación, entre otros.
 - En el tercer capítulo se describe el análisis de la gestión y capacidad de organización de los jefes de los órganos de dirección, línea y apoyo; ésto en relación al proceso administrativo. A partir de éste capítulo se hace la presentación y análisis de los resultados que dan una visión cuantitativa y cualitativa de las opiniones.
 - En el capítulo cuarto presentamos la racionalización de recursos materiales y humanos que se da dentro de la empresa.
 - En el capítulo quinto se precisa el grado de implementación y cognición de los documentos normativos de gestión.
 - En el sexto capítulo describimos el análisis del comportamiento de las variables organizacionales de la empresa.
 - En el capítulo séptimo damos a conocer el comportamiento de las variables psicolaborales del personal.
 - En el capítulo octavo evidenciamos la prueba de la hipótesis por medio de la comprobación teórica y práctica.
 - Finalmente encontramos a las conclusiones y recomendaciones, que se desprende de la información procesada.

El presente informe es una importante fuente de información que se proporciona a la empresa para ser utilizada en el reordenamiento de su organización y por ende de su comportamiento organizacional; de igual manera es importante a la vez, para aquellas personas que deseen emprender investigaciones en el campo de la Ciencia de la Administración.

EL AUTOR

CAPITULO I

GENERALIDADES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ASPECTOS REFERENCIALES DE LA EMPRESA

1.1. Generalidades de Comportamiento Organizacional

1.1.1. CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ^{1/}:

Actos o decisiones de los individuos, grupos u organización.

1.1.2. CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ^{2/}:

Comportamiento Organizacional es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas a través de las variables organizacionales y administrativas.

Tipicamente, comportamiento organizacional implica una secuencia continua de ciclos del proceso administrativo.

-
1. J.M. ROSENBERG. Diccionario de Administración y Finanzas, p. 82.
 2. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 437.

1.1.3. DIMENSIONES BIPOLARES DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ^{3/}:

Los principales temas de la Teoría del Comportamiento son permeables entre sí y son generalmente abordados en dimensiones bipolares, como:

a) Análisis Teórico X Empírico: El estudio del comportamiento organizacional se ha orientado más hacia aspectos empíricos (como investigaciones, experiencias, etc.) que hacia aspectos teóricos (especificación de proposiciones o conceptos consistentes con respecto a las variables involucradas).

La teoría especifica lo que se espera que ocurra -cuales son las variables que en la situación organizacional se relacionan con otras variables- mientras que los datos empíricos muestran el grado en que las predicciones se presentan en la realidad. Existe una relación simbiótica entre estos dos enfoques: los datos empíricos no tienen sentido sin un alineamiento teórico, mientras que la teoría no avanza sólo con la abstracción. Datos empíricos y teoría se complementan recíprocamente.

b) Análisis Macro X Micro: El análisis del comportamiento organizacional puede ser hecho -sobre la base de una perspectiva global de una organización (macro-enfoque) o en la visión de pequeños detalles de la organización, que son las personas (micro-enfoque). Ambas perspectivas -macro (la unidad de análisis es la organización) o micro (la unidad de análisis es el individuo)- son necesarias para la comprensión de los complejos procesos

3. Ibid. p. 444.

humanos y comportamentales que se presentan en las organizaciones.

- c) Organización Formal X Informal: Las organizaciones complejas en las cuales las personas viven y trabajan son sistemas sociales previamente construidos. Conllevan una organización, porque involucran ciertas actividades y relaciones especificadas y anticipadamente definidas; involucran también una organización informal, porque conllevan ciertas actividades y relaciones no especificadas ni anticipadamente definidas que ocurren dentro y fuera de la organización formal. En realidad no están separadas, por el contrario, se compenetran profundamente y se influyen reciprocamente.
- d) Análisis Cognitivo X Afectivo: Se puede distintuir dos modos de comportamiento: el cognitivo (dirigido por los procesos de raciocinio de los individuos y que se basa en la racionalidad, en la lógica y en el uso de la mente y de la inteligencia) y el afectivo (dirigido por los sentimientos de los individuos y que se basa en las emociones y en la afectividad). La preponderancia de un modo de comportamiento sobre el otro depende de la naturaleza de la situación que involucra al individuo. En el caso en que el individuo no recibe directamente el impacto de los eventos ni sufre presiones de tiempo para decidir, su comportamiento es predominantemente cognitivo y racional. Sin embargo, cuando los eventos o personas producen tensión o ansiedad, su comportamiento tiende a ser predominantemente afectivo y emocional. Para la teoría del comportamiento, los fenómenos humanos dentro de la organización son mejor --

comprendidos cuando los comportamientos cog
nitivo-racionales son estudiados en conjunto
con los comportamientos afectivo-emocionales:
Las personas -sea en el trabajo o fuera de -
él- son criaturas que piensan y sienten.

1.1.4. ANALISIS ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL COMPORTA-
MIENTO ^{4/}:

La teoría del comportamiento analiza la orga
nización desde el punto de vista dinámico de su
comportamiento y está profundamente preocupada
por el individuo como tal. Sin embargo, el aná-
lisis organizacional varía conforme a su autor
behaviorista (autores de la teoría del comporta
miento), a saber:

- a) Hay autores cuya preocupación se centra en -
el individuo, sus predisposiciones, reaccio-
nes y personalidad dentro del panorama orga-
nizacional. Es un enfoque psicoanalítico que
ve las organizaciones compuestas por indivi-
duos que presentan diversos tipos de relacio
nes familiares, actuando en continuo estado
de desarrollo y que se comportan en las orga
nizaciones sobre la base de sus predisposi-
ciones individuales solamente. Es el caso de
Chris Argyris y en cierta forma de Chester -
Barnard.
- b) Hay autores que consideran la organización -
como un medio de proporcionar al individuo -
una serie de recompensas con distintos gra-
dos de satisfacción y que destacan que las -
organizaciones deben tratar de ofrecer a sus
miembros el más alto (autocrecimiento y auto
desarrollo) nivel de motivación y de recom-
pensas. Es el caso de Abraham Maslow y Frede
rick Herzberg.

4. Ibid. p. 448.

c) Hay autores que consideran la organización - como un conjunto de individuos comprometidos en un proceso de toma de decisiones. Como -- las presiones organizacionales son importantes en ese proceso, los autores se orientan hacia las motivaciones individuales. Es el caso de March y Simon cuyo enfoque de la organización utiliza una perspectiva individual.

Sean cuales fueren las críticas, la Teoría - del Comportamiento dio nuevos rumbos a la Teoría General de la Administración, enriqueciendo profundamente su contenido y su enfoque.

1.2. Aspectos Referenciales de la Empresa

1.2.1. BREVE RESEÑA HISTORICA:

A. ENTEL PERU S.A.^{5/}:

Constituida el 9 de Noviembre de 1969, entrando en funcionamiento el 19 de Diciembre de ese mismo año. Entel es una empresa de -- propiedad del Estado, con personería jurídica de derecho privado y está organizada como una sociedad anónima. Sirvió como base para su creación el Comité Interino de Telecomunicaciones (CITI) que se encargaba de la Estación Terrena de Lurin, siendo asimismo implementada con el personal y algunas funciones de la entonces Junta Permanente Nacional de Telecomunicaciones (creada en 1962 por Decreto Ley 14198), en aspectos de asesoría y control.

Las compañías privadas encargadas de los servicios telefónicos, cablegráficos y de télex existentes hasta el 9 de Noviembre de 1971, fueron estatizadas, excepto la Compañía Pe-

5. GALVEZ CUELLAR, Alberto; y VASQUEZ LAMA, Oscar. Comunicaciones. p. 24.

ruana de Teléfonos S.A. (CPTSA).

Así por ejemplo, tenemos a las siguientes -
compañías estatizadas:

- La Compañía Nacional de Teléfonos del Perú, que abastecía al centro, sur medio e Iquitos (larga distancia) fue integrada a Entel Perú el 25 de Julio de 1972.
- La Sociedad Telefónica del Perú S.A. que proporcionaba el servicio telefónico en el sur, también de larga distancia, fue integrada a Entel Perú el 1º de Agosto de 1973
- También son integradas a Entel Perú, la -
Cooperativa de Teléfonos Pucallpa, la Compañía Telefónica Atahuallpa, el servicio -
Telefónico de Puerto Maldonado y el servicio Telefónico del Norte con sede en Piura.
- La Compañía Norteamericana All American Cables And Radio Inc., que operaba el télex y telegrafía internacional, se integró a -
Entel Perú a partir de 1975, así como también la Compañía Inglesa Cables West Coast, que operaba el télex y la telegrafía internacional de Lima y Arequipa.

Entel Perú a partir del 9 de Noviembre de -
1971 por efectos del Decreto Ley Nº 19020 -
-Ley General de Telecomunicaciones- tomó a -
su cargo la explotación de los servicios públicos de telecomunicaciones, algunos servicios de radiodifusión y la representación -
del Estado en las Empresas Asociadas en que tuviera participación. A partir de esa fecha se vio reforzada con las restantes compañías telefónicas que le fueron integradas en todo el territorio nacional por efectos de la estatización. Asimismo el servicio de telegrafía nacional é internacional que dependía de

la Dirección de Correos, pasó a formar parte de Entel Perú a partir del 28 de Diciembre de 1978. Con fecha 23 de Junio de 1982 y mediante R. M. Nº 0004 - 82 TC/TEL, el Gobierno declaró como servicio público de telecomunicaciones, el de transmisión de datos, encargando a Entel Perú - su operación, administración y explotación.

Como podrá deducirse no obstante la dación del Decreto Ley Nº 19020 y del espíritu integrador que inspiró la unificación de los servicios de comunicación, finalmente la responsabilidad de su prestación quedó de la siguiente forma:

- El Servicio Postal a cargo del organismo estatal dependiente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones: Dirección General de Correos.
- El Servicio Público de Telecomunicaciones a cargo de la Empresa Estatal de Derecho Privado ENTEL PERU, con excepción de la operación del servicio telefónico local de Lima y Callao y el de larga distancia internacional.
- El Servicio Telefónico Local de Lima y Callao y el de larga distancia internacional, operado por la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPTSA).

B. OFICINA DE ENTEL PERU S.A. - TINGO MARIA ^{6/}:
A efectos de lograr el desarrollo de las telecomunicaciones, ampliando la interconexión con los diversos pueblos que integran nuestro territorio, y cubriendo las necesidades apremiantes de la población en materia de telefonía; en Tingo María se instala la Compañía Nacional de Teléfonos en el año de 1968,

6. Entrevistas y observaciones del Estudio de Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic.-1990)

situandose en la Av. Enrique Pimentel Nº 148 - 2º piso (hoy donde opera el Banco Minero). El personal en ese entonces estaba constituido por tres (3) técnicos, un (1) jefe de sistema de radio, dos (2) operadoras telefónicas y el Jefe de Oficina. Los servicios se inician con una sola línea física a nivel nacional, en donde para realizar una llamada, se tenía que esperar de 3 a 5 días. En Junio de 1968 se realiza los trámites para la instalación de líneas telefónicas, y el 16 de Enero del próximo año (1969) se lleva a cabo la instalación del servicio a 100 primeros abonados.

El 9 de Noviembre de 1971 ésta empresa telefónica fue estatizada, e integrada a Entel - Perú el 25 de Julio de 1972. Es de esta manera como se constituye la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, dependiendo de la Administración Zonal de Tarma; por tal motivo, la Compañía Nacional de Teléfonos deja de operar en Tingo María, transfiriéndose así la infraestructura, estructura, personal y funciones a la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María; por lo tanto cambiando solamente la Razón Social. En el año de 1976, la Oficina se traslada al Jr. Cayumba Nº 274 - 276, en donde todavía se seguía operando con el sistema de radio.

En 1980 se inician los trabajos para la instalación de la red troncal de Microondas, el mismo que entra en funcionamiento en el año siguiente. En Agosto de 1982 se pone en funcionamiento el PRX - Central Automática de Discado Directo de operadora de Larga Distancia para abonados que se encontraban en otros lugares que tenían el mismo sistema.

En 1986, la Oficina se traslada a su propio y moderno local, situado en la Av. Enrique Pimentel 1ª cuadra s/n, y es a partir de esa fecha a la actualidad que depende de una nueva Administración Zonal, la de Huánuco (creada el 15 de Enero de 1986). La Oficina de Tingo María, por su dependencia de una Administración Zonal, es desde su fundación una Empresa Desconcentrada.

En la actualidad, la Oficina de Entel Perú - S.A. - Tingo María, cuenta dentro de su estructura orgánica con 49 personas al servicio de la empresa. Y los servicios que presta son: Telefonía, Télex, Telegrafía y Cártext; de los cuales, telefonía y télex son -- servicios que se ofrecen en forma estable para aquellos usuarios considerados como abonados de la empresa, los mismos que se distribuyen por categoría, tal como se muestra en el cuadro Nº 01:

CUADRO Nº 01: Distribución de los servicios por categoría de abonados.

| CATEGORIAS | S E R V I C I O S | | | |
|------------------------|-------------------|--------|---------|--------|
| | TELEFONIA % | | TELEX % | |
| A RESIDENCIAL | 163 | 27.76 | | |
| B PROFESIONAL | 22 | 3.74 | | |
| B GOBIERNO | 21 | 3.57 | 2 | 6.46 |
| C COMERCIAL | 364 | 62.01 | 25 | 80.64 |
| D TAXI BOMBEROS | 1 | 0.20 | | |
| E SERVICIO ENTEL | 16 | 2.72 | 4 | 12.90 |
| TOTAL | 587 | 100.00 | 31 | 100.00 |

FUENTE: Area de Comrz. de la Oficina de Entel Perú S.A.-Tgo. Mría. (Dic.-1990)

1.2.2. BASE LEGAL :

- Decreto Ley Nº 19020, Ley General de Telecomunicaciones,
- Decreto Ley Nº 311, Ley de Sociedades Mercantiles,
- Decreto Ley Nº 097, Ley de Entel Perú S.A. - (29 - 05 - 81),
- Decreto Supremo Nº 044-81-TC, Estatuto de Entel Perú S.A.

1.2.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO^{2/}

La Empresa Nacional de Telecomunicaciones - del Perú S.A. en general, para los próximos 5 años (1991 - 1995), ha planteado un Sistema de Planificación Estratégica, el mismo que está comprendido por: un objetivo nacional, dos objetivos empresariales y diez estrategias básicas.

- OBJETIVO NACIONAL: Este objetivo se expresa en: "Telecomunicar a todos los pueblos del Perú para lograr sus objetivos nacionales", el mismo que se resume en: Bienestar social, desarrollo, integración, identidad nacional, -- descentralización y seguridad. Este objetivo se basa en que "ya ningún gobierno pone en duda que las telecomunicaciones significan el progreso de los pueblos".
- OBJETIVOS EMPRESARIALES: Los dos objetivos empresariales son: "Más producción con la capacidad instalada" y "Más proyectos para servir mejor al Perú". Los anteriores queda resumidos en Más Producción y Más Proyectos.
- ESTRATEGIAS BASICAS: La expresión de las diez estrategias básicas es la siguiente: "El progreso del Perú estará dramática e inevitablemente ligado al futuro de Entel". El resumen

de las diez estrategias básicas es:

1. Planificación estratégica basada en el Fondo de Expansión Telefónica (FET),
2. Optimización de los Recursos Humanos,
3. Progresiva utilización del personal excedente,
4. Agresiva fuerza de promoción y ventas,
5. Inversión balanceada en proyectos y uso de tecnología satelital,
6. Tarifa en equilibrio con costos, gastos y FET,
7. Programa anual de productividad para el desarrollo,
8. Calidad de los servicios en beneficio del usuario,
9. Integración y Regionalización para fortalecer a Entel, y
10. Apoyo oportuno del Gobierno Central.

1.2.4. NATURALEZA, FINALIDAD Y MISIÓN ^{8/}:

A. NATURALEZA:

Corresponde a la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María, prestar servicios públicos, - locales, interurbanos, nacionales é internacionales de telefonía, telegrafía, télex y otros de telecomunicaciones, así de como -- construir las obras, adquirir, instalar y operar los equipos necesarios.

B. FINALIDAD:

La Oficina de Tingo María tiene por finalidad atender las necesidades de telecomunicaciones de la población de Leoncio Prado, en armonía con la Política General de la Empresa y del Estado, los planes de desarrollo y el nivel socio-económico del país.

8. Entrevistas y observaciones del Estudio de Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú - S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

C. MISION:

La Misión está referida a su entorno de acción directa a: trabajadores, clientes, proveedores y gobierno.

1. Trabajadores: Son los elementos fundamentales de la empresa; por lo tanto su misión está dirigido hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores.
2. Clientes: Satisfacer la demanda en cuanto a calidad y oportunidad en base a los recursos existentes en la empresa.
3. Proveedores: Mantener la credibilidad de los proveedores.
4. Gobierno: Colaborar con las instituciones del gobierno hacia el logro de sus objetivos en materia de telecomunicaciones.

1.2.5. ACTIVIDAD ECONOMICA ^{9/}:

La Empresa Nacional de Telecomunicaciones -- del Perú S.A. (ENTEL PERU S.A.), es una empresa estatal de derecho privado, constituido con arreglo a la Ley de Sociedades Mercantiles, hoy Ley General de Sociedades Decreto Legislativo - Nº 311, y el Decreto Legislativo Nº 097 del 29 de Mayo de 1981. Actúa con autonomía económica, financiera, técnica y administrativa, y con sujeción a la política, objetivos y metas que establece el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Su actividad principal es la prestación de servicios públicos locales interurbanos é internacionales de Telefonía, Telegrafía y Télex y otros servicios conexos a las telecomunicaciones así como servicios de Procesamiento de Datos. El 100% de sus ingresos corresponde a la prestación de los servicios referidos.

9. ENTEL PERU S.A. Memoria 1985. Op.cit. p.40.

1.2.6. ESTRUCTURA ORGANICA Y ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ^{10/}

A. ESTRUCTURA ORGANICA:

La estructura de organizacion de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María está conformado de la siguiente manera:

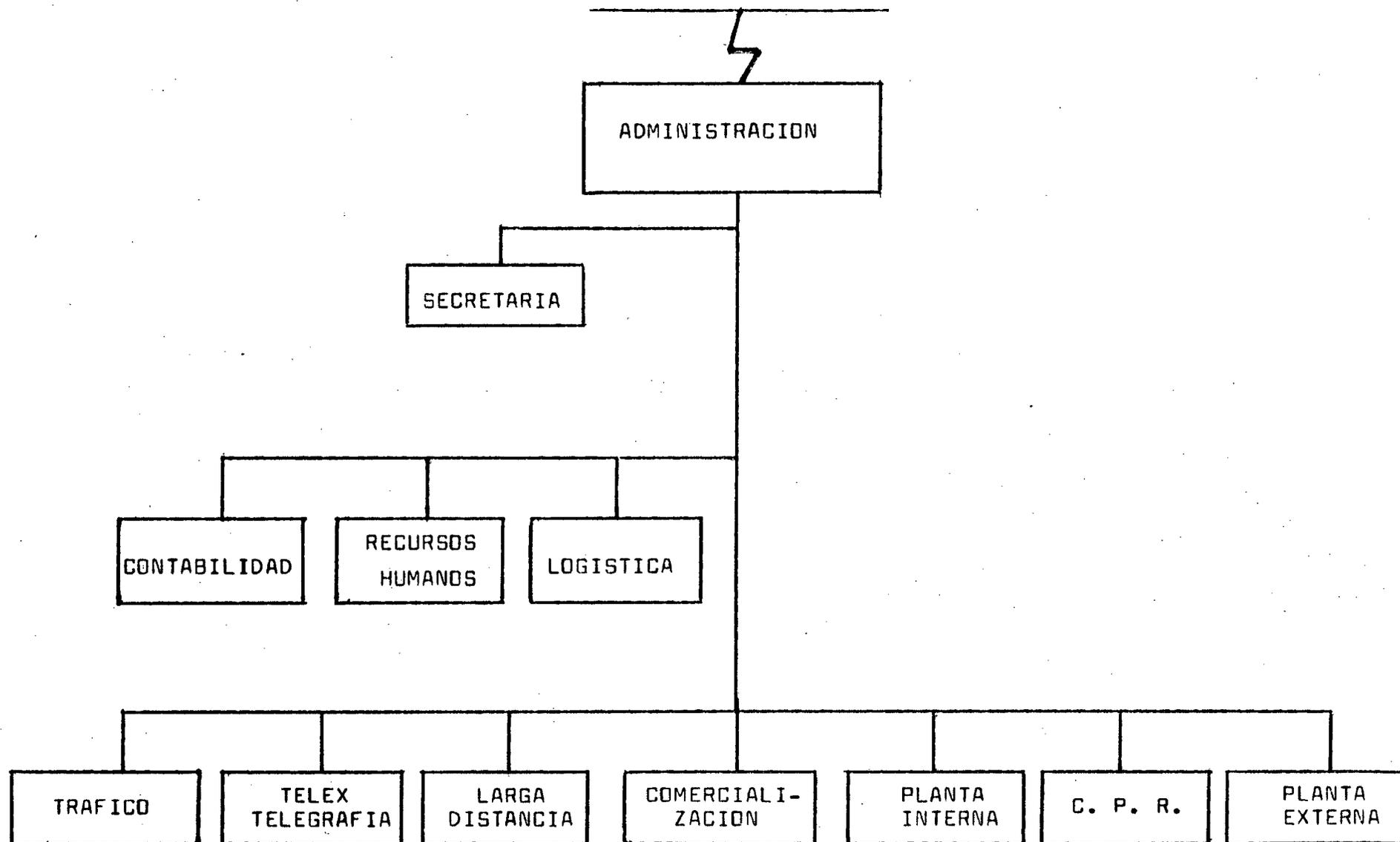
- a) Organo de Dirección:
 - Area de Jefatura de Oficina
- b) Organo de Apoyo:
 - Secretaría
 - Area de Contabilidad
 - Area de Recursos Humanos
 - Area de Logística
- c) Organo de Línea:
 - Area de Tráfico
 - Area de Télex - Telegrafía
 - Area de Larga Distancia
 - Area de Comercialización
 - Area de Planta Interna
 - Area de Centro de Pruebas y Registro (C.P.R.)
 - Area de Planta Externa

B. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:

El organigrama estructural de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María con la cual funciona a la actualidad como empresa desconcentrada, es el siguiente:

10. Entrevistas y observaciones del Estudio de Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA OFICINA DE ENTEL PERU S.A. - TINGO MARIA



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO Y PRECISIONES METODOLOGICAS

2.1. Planteamiento del Estudio

2.1.1. EL PROBLEMA:

Las empresas que evolucionan en infraestructura, equipos, instalaciones, personal; propician un cambio en su estructura de organización y por ende en el comportamiento organizacional; constituyendo así, un problema empresarial a nivel nacional y local.

En tal sentido, la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, desde su creación a la actualidad ha ido modificando su estructura organizativa, debido a que los niveles jerárquicos han ido aumentando, al igual las unidades orgánicas, funciones, y todo esto, acorde a las necesidades de incremento de servicios y demanda de éstos mismos. Modificación que ha motivado en alguna forma cambios en el Comportamiento Organizacional, el cual se puede observar en la capacidad de organización y dirección de cada una de las actividades y funciones de la empresa.

La entidad en estudio, a la existencia que lleva (algo más de 21 años a la actualidad), ha desarrollado su capacidad empresarial bajo ningún criterio técnico de organización, lo que indudablemente tiene influencia negativa en el comportamiento organizacional.

Es el Grado de Comportamiento Organizacional de ésta empresa la que vamos a indagar, ya que viene a constituir el título de la presente investigación.

2.1.2. DEFINICION DEL PROBLEMA:

Es entendido que, el grado de comportamiento organizacional de un ente depende en gran parte de la manera cómo se aplica la organización administrativa. En la presente empresa, es por lo visto que este proceso administrativo carece de eficiencia en su aplicación, y es por ello que se observa un inadecuado comportamiento organizacional.

El problema del inadecuado comportamiento organizacional dentro de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, se sustenta en el deficiente cumplimiento de las variables organizacionales, ésto es debido al bajo grado de desenvolvimiento organizacional del personal.

De igual forma, este problema se acentúa, a la poca eficiencia en la aplicación de factores organizacionales, tales como: capacidad de organización de los jefes de áreas, implementación de los documentos normativos de gestión y racionalización de recursos materiales y humanos. Todo ello viene a constituir un serio problema administrativo, el cual debe ser tratado dentro de la Ciencia Administrativa.

En tal sentido, la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María, no puede alcanzar un rendi-

miento máximo o un éxito permanente si previamente no ha existido ni existe claridad de conceptos sobre su propia organización. Cuanto más se desarrolla la empresa tanto más inevitable se hace, no solo la claridad sobre la organización, sino también fijar la misma sobre un sistema bien planeado, que permita la consecución de los objetivos empresariales bajo un clima aceptable de Comportamiento Organizacional.

2.1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

a) Objetivo General:

Estudiar el Comportamiento Organizacional actual en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, con el propósito de identificar -- sus irregularidades organizacionales, de tal manera que se pueda proponer recomendaciones y alternativas de solución.

b) Objetivos Específicos:

- Examinar las áreas funcionales y secciones del ente, en relación a la actividad y funciones de telecomunicaciones.
- Determinar el grado de capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas.
- Determinar el uso racional de los recursos materiales y humanos.
- Identificar el comportamiento de las variables organizacionales, para determinar los posibles aportes en este proceso administrativo.

2.1.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO:

- En la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, no se ha realizado ningún tipo de investigación administrativa. Específicamente no se ha hecho un estudio de comportamiento de su organización, contando que es un ente que a través de su existencia se ha desarrollado

en infraestructura, instalaciones y personal.

- La investigación permitirá un reconocimiento de la problemática organizativa, la misma que estará orientada a su corrección respectiva, asimismo proporcionará las orientaciones en concordancia con los principios de organización científica.
- De los resultados a que se arriben del presente estudio, y de las recomendaciones que se hagan, se espera que exista un mejoramiento sustancial del comportamiento organizacional y por ende de la gestión empresarial, acorde a los objetivos y políticas de telecomunicaciones en cumplimiento de la finalidad para lo cual fue creada la empresa.

2.1.5. HIPOTESIS:

La hipótesis que se planteó para la presente investigación, la misma que sirvió como patrón-guia, fué la siguiente:

- " La baja capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas, y la falta de una racionalización de recursos (materiales y humanos) e implementación de los documentos normativos de gestión, originan un inadecuado comportamiento organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María ".

2.1.5.1. VARIABLES:

Están representados de la siguiente manera:

Variable X = Baja capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas.

Variable Y = Falta de una racionalización de recursos (materiales y humanos) e implementación de los documentos

normativos de gestión.

Variable Z = Inadecuado comportamiento organizacional.

2.1.6. DEFINICIONES UTILIZADAS:

En el presente estudio, se analizará un conjunto de elementos administrativos empresariales, tales como el planeamiento, organización, dirección, control, etc., así como de algunos elementos psicolaborales del personal. De la misma manera se hará con los Documentos Normativos de Gestión, y Racionalización de Recursos Materiales y Humanos.

A. Definición de los elementos y variables organizacionales de la empresa:

a) Elementos empresariales:

Los elementos empresariales comprenden el conjunto de aspectos administrativos o del proceso administrativo que condicionan el accionar de la empresa o medio social interno donde profesionales, empleados y obreros realizan una serie de funciones de acuerdo a un conjunto relativamente permanente y organizado de reglas de comportamiento, normas de funcionamiento, ciertos patrones de roles preestablecidos formalmente, con el objeto de cumplir con los objetivos y fines de dicha empresa.

Para analizar los elementos empresariales se han determinado las siguientes variables organizacionales: planeamiento, organización, dirección, coordinación, control, comunicación, toma de decisiones y gestión administrativa.

b) Variables organizacionales:

1. Planeamiento: Es la acción mediante la

cual se fijan objetivos, metas, estrategias, estructurados en un determinado programa o plan de acción y que sirva de marco orientador para el mejor cumplimiento de los servicios públicos y de la gestión administrativa de la empresa, en una determinada dimensión temporal y en un ámbito geográfico determinado 1/.

2. Organización: Es la determinación y diseño de las funciones, estructuras y procedimientos de la empresa que sirve de base para lograr los objetivos y metas fijadas en el planeamiento 2/.
3. Dirección: Es una acción jefatural permanente y creativa orientada a hacer -- que el personal de la empresa logre -- con el máximo de eficiencia y eficacia los objetivos y metas preestablecidas 3/.
4. Coordinación: Es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir la armonización e integración de esfuerzos individuales a nivel interno de la empresa con el fin de lograr sus objetivos y metas empresariales 4/.
5. Control: Es un proceso de verificación y evaluación, mediante el análisis crítico de las acciones, metas y programas en ejecución o ejecutados con el -

1. PEREZ R., Manuel. Diccionario de Administración, p.159.

2. Ibid. p.151.

3. Ibid. p.71.

4. Ibid. p.54.

fin de tomar las medidas correctivas - de las posibles desviaciones, para el mejor cumplimiento del programa de acción empresarial 5/.

6. Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben ideas, opiniones, datos y actitudes para lograr armonía en las acciones coordinadas y optimización de resultados en la organización.

Asimismo, por medio de la comunicación se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control 6/.

7. Toma de Decisiones: Es el proceso por el cual se seleccionan o eligen una de terminada vía de acción entre varias - alternativas de respuestas o solución ante un problema o situación dada en - una determinada empresa 7/.

8. Gestión Administrativa: Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades tendientes a mejorar la calidad del servicio, rendimiento empresarial y el personal 8/.

B. Definición de los elementos y variables psicolaborales del personal:

a) Elementos psicolaborales:

Es el conjunto de rasgos de la personali-

5. Ibid. p.51.

6. Ibid. p.44.

7. Biblioteca Práctica de Negocios. Administración Moderna (tomo I), p.81.

8. PEREZ R., Manuel. Op. Cit. p.104.

dad, motivaciones, valores, formación, capacitación, experiencia laboral, etc., que pre disponen al personal de la empresa a actuar en una determinada forma en el medio donde se desenvuelven.

Para analizar estos elementos, se ha conside rado las siguientes variables: motivación, - capacitación, formación del personal y expe riencia laboral.

b) Variables psicolaborales:

1. Motivación Laboral: Son aquellos factores o fuerzas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta laboral del personal en la empresa hacia un objetivo determina do 9/.
2. Capacitación: Es el conjunto de conoci mientos, habilidades, y potencialidades - obtenidas por el personal a través de cur sos y otros eventos de capacitación duran te su vida laboral 10/.
3. Formación: Es el conjunto de conocimien tos, habilidades, aptitudes y sistema de valores y potencialidades obtenidas por el personal público a través del proceso de socialización 11/.
4. Experiencia Laboral: Es el conjunto de co nocimientos, habilidades, sistema de con ducta y potencialidades obtenidas por el personal en el desempeño de sus funciones y tareas en un lapso determinado de tiem-

9. BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Administra-
ción de Personal y RR.HH. (tomo
III), p.144.

10. Ibid. p.87.

11. NUEVO DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. --
Editorial Mediterráneo --
1987.

po 12/.

C. Definición de Documentos Normativos de Gestión: Son aquellos documentos que formalizan la gestión de una administración y por ende de una empresa. Entre estos documentos tenemos:

1. Reglamento de Organización y Funciones (ROF): Es un instrumento normativo de gestión institucional en el cual se precisan la naturaleza, finalidad, funciones generales, las atribuciones de los titulares de la unidad orgánica y sus relaciones de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias. Asimismo establece la estructura funcional y orgánica de la empresa hasta el tercer nivel organizacional, tipificándose las atribuciones de los cargos directivos, especificándose la capacidad de decisión y jerarquía del cargo así como el ámbito de supervisión 13/.
2. Manual de Organización y Funciones (MOF): Es un documento que expone con detalle la estructura y funciones de la entidad o dependencia de que tratan, las relaciones de cada unidad y de cada cargo, la especificación de la autoridad y responsabilidad inherente al cargo, las líneas de responsabilidad, canales de comunicación, etc. 14/.

12. Ibid.

13. INAP/DNR. Diseño de Organizaciones, p.72.

14. Ibid. p.82.

3. Reglamento Interno de Trabajo (RIT): Es el documento que contiene un conjunto de disposiciones que definen y regulan el comportamiento laboral de los trabajadores dentro de la entidad, los deberes y derechos correspondientes, así como las competencias jerárquicas organizacionales, para la normal marcha administrativa; -- siendo obligatorio su cumplimiento en todos los niveles 15/.
4. Manual de Políticas (MP): Es el documento que contiene en forma ordenada la colección de reglas o preceptos dados por la autoridad competente para la ejecución de una ley u otro dispositivo legal, para regimén de un sector o un organismo, etc. 16/.
5. Manual de Procedimientos Administrativos (MPA): Llamado también manual de operaciones o de práctica standar, es un documento que presenta en forma ordenada y sistemática los trámites precisos a seguir para lograr el trabajo de una dependencia, de acuerdo a métodos previstos 17/.
6. Organigrama: El organigrama es la representación gráfica mediante símbolos convencionales de la estructura orgánica de una entidad o institución. El organigrama como documento formal reflejará la estructura administrativa escogida y la interrelación funcional entre sus componentes. - Se le conoce también como cartas o gráficas de la organización 18/.

15. PEREZ R., Manuel. Op. Cit. p.179.

16. INAP/DNR. Diseño de Organizaciones. Op. Cit. p.81.

17. Ibid. p.83.

18. PEREZ R., MANUEL. Op. Cit. p.150.

D. Definición de Racionalización, Recursos, Recursos Materiales y Recursos Humanos:

1. Racionalización: Técnica que busca la manera de obtener mayor productividad en las empresas a base de análisis experimentados en las unidades económicas y obtener mediante métodos técnicos una correcta estructura orgánica, evitar el despilfarro de elementos humanos y materiales, mejorar la disposición interna, recomendar la necesaria mecanización, mejorar -- trámites defectuosos y morosos, obtener -- métodos eficaces de producción, economía en el tiempo, etc. Racionalización viene a ser sinónimo de Organización y Métodos 19/.
2. Recursos: Toda clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (mano de obra, técnicos e intelectuales) y presupuestales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones programadas 20/.
3. Recursos Materiales: Son los insumos denominados materia prima, materia semi-elaborada, y/o cualquier otro producto que se utilice para la elaboración de bienes económicos 21/.
4. Recursos Humanos: Es el recurso más importante de una unidad económica, por cuanto representa la fuerza matriz del proceso de producción y/o servicio. Es necesario

19. Ibid. p.175.

20. Ibid. p.177.

21. Ibid. p.177.

tener presente que el recurso humano tiene un amplio contenido conceptual en la concepción humanista, debido a que representa el recurso primordial para cualquier patrón ^{22/}.

2.2. Precisiones Metodológicas:

2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA:

Determinados y aprobados los puntos de partida, tales como: definición del problema, hipótesis y objetivos del estudio, se estableció el diseño de los instrumentos que permitieron evaluar las diferentes variables sometidas a la investigación; posteriormente se realizó el trabajo de campo y a elaborar el informe final, mediante la aplicación del método inductivo y deductivo; los mismos que tuvieron como base de instrumento el Proyecto de Investigación, diseño de encuesta dirigido al personal directivo y operativo de la empresa; asimismo para ello, se tuvo en consideración las observaciones y correcciones sugeridas por la comisión del jurado del plan de estudio. De igual forma, la intervención del jurado sirvió para elaborar e interpretar los resultados de la investigación, preparación de las conclusiones y recomendaciones del estudio y del informe final que aquí se presenta.

2.2.1.1. Unidades de Análisis:

La unidad de análisis ha sido el personal de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, el mismo que está conformado por jefes y subalternos de las áreas operacionales, los cuales nos permitiera estudiar las diferentes variables que son materia de la investi-

gación presente.

2.2.2. AMBITO DE LA INVESTIGACION:

En la presente investigación, se vió por conveniente trabajar con el total del personal, es decir con toda la población o universo de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María; por considerarse no muy práctico la obtención de una muestra representativa, ya que no existe ninguna muestra que sea más completa que la totalidad. Al respecto podríamos decir que la investigación es censal.

Son 49 trabajadores que comprenden el ámbito de la presente investigación, los mismos que se distribuyen particularmente por la empresa en tres grupos ocupacionales: Profesionales, empleados y Obreros.

La distribución numérica por grupo ocupacional se puede observar a través del cuadro siguiente (Nº 2):

CUADRO Nº 02: Distribución del personal por grupo ocupacional

| GRUPO OCUPACIONAL | TOTAL | % |
|----------------------------------|-------|--------|
| 1. Grupo Ocupacional Profesional | 02 | 4.08 |
| 2. Grupo Ocupacional Empleados | 43 | 87.76 |
| 3. Grupo Ocupacional Obreros | 04 | 8.16 |
| TOTAL | 49 | 100.00 |

FUENTE: Area de Recursos Humanos de la Oficina - de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic.- 1990).

2.2.3. EJECUCION DEL TRABAJO DE CAMPO:

El cuestionario elaborado para el personal - que trabaja en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, tuvo como base para su elaboración y estructuración el esquema de la tesis y la hipótesis de la misma. Es decir, se dividió en - dos partes (uno aplicado sólo para jefes y otro incluido para jefes y subalternos) tal como se puede apreciar en el anexo Nº 01.

La encuesta ejecutada viene a constituir el principal instrumento aplicado a este estudio, por cuanto se consideró que se presta mejor al tipo de investigación llevado a cabo.

En vista que se contaba con una población no muy numerosa, se creyó por conveniente que la - aplicación de la encuesta la realizara personalmente el autor de la investigación. En dicha encuesta se emplearon preguntas abiertas y cerradas, que permitieron obtener respuestas de todo concepto.

Para la ejecución de la encuesta, se elaboró en primer lugar, un cronograma de aplicación, - en el cual se programó un día para cada área la boral. La entrevista se inició con un pequeño - marco referencial dirigido a los entrevistados, en donde se indicaba el objetivo de dicha encuesta, la importancia que tenía en contar con su respuesta meditada y franca, y el gran valor que representaba para la empresa y para ellos - mismos. Seguidamente se dió comienzo al desarrollo de las preguntas, no sin antes expresarles a los entrevistados el agradecimiento y reconocimiento al apoyo brindado en la ejecución de - la presente investigación.

2.2.4. PROCESAMIENTO DE DATOS:

Las respuestas obtenidas por medio de la en-

cuesta aplicada a cada uno de los trabajadores de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, fueron resumidos en cuadros especialmente diseñados, según las variables e indicadores determinados para su estudio. Estos cuadros se utilizaron para el desarrollo del capítulo III al capítulo VII de la presente tesis.

El procesamiento de datos comenzó con la organización de la informaciones obtenidas, es decir se dividieron de acuerdo a la estructura e hipótesis de la tesis, ésta última fue la que orientó la investigación.

La interpretación de los datos se hizo de modo manual y numérico, a través de totales y porcentuales a fin de posibilitar el análisis de las variables en estudio. Asimismo, para la redacción del informe final del examen se objetivizó la búsqueda de la similitud que pudiera haber entre el problema investigado y los datos e información recopilada, de tal manera que exista concordancia entre las conclusiones arribadas y las recomendaciones planteadas en la presente investigación.

CAPITULO III

GESTION Y CAPACIDAD DE ORGANIZACION DE LOS JEFES DE LOS ORGANOS DE DIRECCION, LINEA Y APOYO

A través de éste capítulo, vamos a tratar de medir el grado de capacidad de organización de los jefes de los órganos de Dirección (1), Línea (7) y Apoyo (3).

Para el desarrollo del mismo, se utilizaron una serie de variables e indicadores que a continuación se analizan.

3.1. Proceso Administrativo

La administración se desarrolla a través de etapas o elementos que constituyen las partes de un proceso y estos a su vez forman un continuo inseparable que actúa indisolublemente unido y se da influyéndose mutuamente e integrándose.

El proceso administrativo está comprendido por los siguientes elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Para el desarrollo de este aspecto se utilizó el siguiente indicador:

- Conocimiento del proceso administrativo.

3.1.1. Grado Cognoscitivo del Proceso Administrativo.

Los resultados obtenidos por información proporcionada por 11 jefes de áreas encuestados es

la siguiente:

- Del total de 11 jefes distribuidos en tres órganos, tanto de dirección, de línea y de apoyo se pudo comprobar a través de éste indicador que el 63.64% (7 jefes) desconoce lo que es el proceso administrativo. El mayor número de jefes con este calificativo se ubican en el órgano de línea.
- En contraposición a lo anterior, existe un 36.36% (4 jefes), 2 del órgano de línea y 2 de apoyo, que manifestaron tener conocimiento de los elementos del proceso administrativo.
- Lo sorprendente de éste análisis, es que el jefe de oficina que debiera tener conocimiento de este tema, esté inmerso entre los que desconocen. Este desconocimiento indudablemente tiene repercusión en la dirección de la oficina.
- Ver los resultados a mayor detalle en el cuadro Nº 03.

CUADRO Nº 03: Grado cognoscitivo del proceso administrativo.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 2 | 28.57 | 2 | 66.67 | 4 | 36.36 |
| 2. No | 1 | 100.00 | 5 | 71.43 | 1 | 33.33 | 7 | 63.64 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.2. Planeación

Para el desarrollo de éste rubro se recogió información a través de los siguientes indicadores:

- Conocimiento de los objetivos de la planeación,

- Conocimiento de los objetivos de la Oficina de Tingo María,
- Conocimiento del plan de desarrollo para la Oficina de Tingo María, y
- Elaboración de planes operativos.

Desarrollando los indicadores citados tenemos:

3.2.1. Grado Cognoscitivo de los Objetivos de la Planeación.

- Son 8 los jefes (72.73%) del total que expresaron tener conocimiento de los objetivos que persigue el primer elemento del proceso administrativo (la planeación). 1 de dirección, 4 de línea y 2 de apoyo, son los que conforman este total.

Entre las expresiones que se pudo detectar por la cual conocían los objetivos de la planeación son:

- . Señala los objetivos empresariales
- . Dirige los esfuerzos hacia metas comunes
- . Reduce los costos

- 2 jefes del órgano de línea y 1 de apoyo, conforman el grupo de aquellos jefes que manifiestan desconocer los objetivos de la planeación.

- Observar estos resultados a través del cuadro Nº 04.

CUADRO Nº 04: Grado cognoscitivo de los objetivos de la planeación.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 4 | 57.14 | 2 | 66.67 | 8 | 72.73 |
| 2. No | - | - | 3 | 42.86 | 1 | 33.33 | 3 | 27.27 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comport. Organiz. en la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.2.2. Grado Cognoscitivo de los Objetivos de la Oficina de Tingo María.

- Es satisfactorio tener que indicar, que el mayor número de jefes conocen los objetivos -- planteados por la Oficina de Tingo María, a razón de ello, expresaron así 5 jefes, que representan el 45.46%. El jefe de oficina, en este caso, acierta en lo positivo con su respuesta, lo cual hace presagiar que las acciones que realice estarán orientadas a cumplir los propósitos perseguidos por la empresa.
- Los jefes que manifestaron conocer a medias - y desconocer los objetivos de la Oficina de Tingo María, se encuentran igualados con 3 opiniones para cada uno de las afirmaciones.
- Sumando a los que opinan, que conocen totalmente los objetivos de la oficina y los que conocen a medias, llegamos al 72.73% (8 opiniones). Esto nos va a indicar que las diferentes actividades, en su mayoría lograrán - cumplirse cabalmente, por cuanto estarán bien orientados por el conocimiento de esta razón.
- Verificar estos resultados con los mostrados en el cuadro Nº 05.

CUADRO Nº 05: Grado cognoscitivo de los objetivos de la Oficina de Tingo María.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 2 | 28.57 | 2 | 66.67 | 5 | 45.46 |
| 2. A medias | - | - | 3 | 42.86 | - | - | 3 | 27.27 |
| 3. No | - | - | 2 | 28.57 | 1 | 33.33 | 3 | 27.27 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.2.3. Grado Cognoscitivo del Plan de Desarrollo para la Oficina de Tingo María.

- Del 100% de entrevistados, el 81.82% (9 jefes) indican conocer las especificaciones del plan de desarrollo que está poniendo en práctica - la Oficina de Tingo María, lo cual es satisfactorio.
- Lo lamentable del caso se presenta en el momento en que la empresa se encuentra realizando trabajos con el fin de mejorar el sistema de telecomunicaciones en la localidad, en base a un plan de desarrollo, pues existen 2 jefes que desconocen tan importante documento. Es imprescindible que se difunda a mayor detalle los alcances de éste plan de desarrollo, para que haya una cooperación total y los objetivos del mismo sean alcanzados con la eficiencia requerida.
- Ver los resultados de este indicador en el cuadro Nº 06.

CUADRO Nº 06: Grado cognoscitivo del plan de desarrollo para la Oficina de Tingo María.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA* | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 5 | 71.43 | 3 | 100.00 | 9 | 81.82 |
| 2. No | - | - | 2 | 28.57 | - | - | 2 | 18.18 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.2.4. Grado de Elaboración de Planes Operativos.

- Dentro de la Oficina de Tingo María, no existe una formalidad para elaborar los planes operativos, a razón de ello, son el 72.73% (8

jefes) del total, que expresaron no elaborar - los planes operativos de sus áreas. Esta irregularidad no permite que los jefes pongan en práctica sus ideas e inquietudes con sus -- áreas.

- Sin embargo, existe un 27.27% (3 jefes) que - manifestaron, que sí elaboran sus respectivos planes operativos.
- Observar estos resultados a través del cuadro Nº 07.

CUADRO Nº 07: Grado de elaboración de planes operativos.

| Grado de elaboración | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 2 | 28.57 | - | - | 3 | 27.27 |
| 2. No | - | - | 5 | 71.43 | 3 | 100.00 | 8 | 72.73 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.3. Organización

Para este elemento del proceso administrativo, se - recogió información sobre:

- Conocimiento de los objetivos de organización,
- Conocimiento de los documentos normativos de gestión.
- Identificación de la ubicación estructural.

3.3.1. Grado Cognoscitivo de los Objetivos de Organización.

- Este segundo elemento del proceso administrativo, en relación al primero, en donde en su mayoría manifestó conocer sus objetivos; acá, con este elemento sucede todo lo contrario, - ya que existe un 63.64% (7 jefes) que expresaron no conocer los objetivos que persigue es-

te segundo elemento del proceso administrativo.

- El jefe de oficina, en este caso, al igual - que con el primer elemento, se encuentra en - el grupo de los que opinan que sí conocen los objetivos de organización. La opinión de este grupo asciende a 36.36% (4 jefes) del total.
- Observar los resultados de este indicador en el cuadro Nº 08.

CUADRO Nº 08: Grado cognoscitivo de los objetivos de organización.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 1 | 14.29 | 2 | 66.67 | 4 | 36.36 |
| 2. No | - | - | 6 | 85.71 | 1 | 33.33 | 7 | 63.64 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.3.2. Grado Cognoscitivo de los Documentos Normativos de Gestión.

- Según el resultado proporcionado por los entrevistados para este indicador, es alto el porcentaje de la respuesta negativa, lo que a su vez es desagradable que un jefe de área desconozca los documentos que formalizan una organización. Son 8 los jefes (72.73%) que manifestaron desconocer de éstos documentos. Estas respuestas deben ser de preocupación de la alta dirección, porque no es posible que dentro de una empresa tan importante, se dé tal desconocimiento.
- En menor proporción, encontramos que el 27.27% (3 jefes) expresan que sí conocen de

los documentos normativos de gestión.

- Este desconocimiento puede hacer suponer, que se debe a un aspecto: falta de implementación de éstos documentos normativos. Esta duda será despejada más adelante (en el capítulo V).
- Constatar estos resultados expuestos con los que se indican en el cuadro Nº 09.

CUADRO Nº 09: Grado cognoscitivo de los documentos normativos de gestión.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 1 | 14.29 | 1 | 33.33 | 3 | 27.27 |
| 2. No | - | - | 6 | 85.71 | 2 | 66.67 | 8 | 72.73 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.3.3. Grado de Identificación de la Ubicación del --
área en la Estructura Orgánica.

- Al observar los resultados de este indicador, encontramos que existe un alarmante 90.91% - (10 jefes) del total, que manifiestan no saber su ubicación dentro de la estructura orgánica de la empresa.
- Totalmente rezagado, encontramos un 9.09% (1 solo jefe) que manifiesta saber el lugar que ocupa estructuralmente.
- Este alto grado de desconocimiento, seguramente conduce a que también se desconozca el grado de autoridad y responsabilidad que tienen dentro de la empresa.
- Comprobar estos resultados con los indicados

en el cuadro Nº 10.

CUADRO Nº 10: Grado de identificación de la ubicación del área en la estructura orgánica.

| Grado de identificación | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | - | - | 1 | 33.33 | 1 | 9.09 |
| 2. No | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 2 | 66.67 | 10 | 90.91 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.4. Dirección

La recopilación de información sobre este aspecto se orientó en base a los siguientes indicadores:

- Conocimiento de los objetivos de dirección, y
- Medio utilizado para hacer cumplir una actividad.

3.4.1. Grado Cognoscitivo de los Objetivos de Dirección.

- En el cuadro Nº 11 se observa que 5 jefes del órgano de línea y 2 del de apoyo, indicaron no conocer los objetivos del elemento del proceso administrativo (dirección), cantidad que llega al 63.64% del total.
- En cambio el 36.36% (4 jefes), manifestaron conocer los objetivos que persigue la dirección.
- Las respuestas expuestas arriba, nos permiten darnos cuenta que éste elemento viene a ser el segundo consecutivo que tiene mayoría en opiniones de desconocimiento, y coincidentemente el mismo porcentaje (63.64%).
- Igualmente, éstas respuestas hacen suponer que existe deficiencia en la aplicación de as

pectos de Dirección (cosa que más adelante - comprobaremos).

CUADRO Nº 11: Grado cognoscitivo de los objetivos de dirección.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 2 | 28.57 | 1 | 33.33 | 4 | 36.36 |
| 2. No | - | - | 5 | 71.43 | 2 | 66.67 | 7 | 63.64 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.4.2. Medio más Utilizado para hacer cumplir una Actividad.

- De las opiniones vertidas por los encuestados, podemos cerciorarnos, que en su mayoría, los jefes opinan que una actividad programada se puede hacer cumplir por medio de la autoridad facultada, opinión que alcanza el 72.73% (8 jefes) del total. Es obvio manifestar que en cada órgano existe un acuerdo en más del 60%.
- El control rígido, no es un medio adecuado como para hacer cumplir una orden; ya que crea la desconfianza en el trabajador, disminuye la motivación, etc.; pero a pesar de ello -- existen 3 jefes (27.27%) que creen que es el mejor medio para conseguir la factibilidad de una actividad. Con esta opinión se encuentran 2 jefes en el órgano de línea y 1 en el de apoyo.
- Asimismo, los jefes con sus respuestas indicadas arriba, dan a entender que una actividad no se puede hacer cumplir por medio de san-

ción o castigo, o por medio de recompensa o premio.

- Ver los resultados expuestos arriba a través del cuadro Nº 12.

CUADRO Nº 12: Medio más utilizado para hacer cumplir una actividad.

| Medio utilizado | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Por medio de autoridad | 1 | 100.00 | 5 | 71.43 | 2 | 66.67 | 8 | 72.73 |
| 2. Por medio de sanción o castigo | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. Por medio de recompensa o premio | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4. Por medio de control rígido | - | - | 2 | 28.57 | 1 | 33.33 | 3 | 27.27 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.5. Control

La información recopilada para este rubro se orientó a través de los indicadores siguientes:

- Conocimiento de la importancia del control,
- Uso de estándares de rendimiento, y
- Evaluación del personal.

3.5.1. Grado Cognoscitivo de la Importancia del Control.

- El grado cognoscitivo, para este último elemento del proceso administrativo, es halagador, porque un 90.91% (10 jefes) manifestaron conocer la importancia que representa -- aplicar el control. Con el 100% de ésta opi-

nión encontramos a los jefes de los órganos - de dirección y de apoyo, en cambio con un -- 85.71% (6) en el órgano de línea.

Entre las expresiones que pudimos rescatar y que se refieren a la importancia del control, encontramos:

- . Es un medio para preveer las cosas.
- . Evita los resultados negativos.
- . Sirve para corregir los planes.

- Porcentualmente lejano (en relación a la res puesta indicada arriba) encontramos a un -- 9.09% (1 jefe) que expresa no conocer la im portancia que tiene la aplicación del control.
- Ver éstos resultados específicamente por me dio del cuadro Nº 13.

CUADRO Nº 13: Grado cognoscitivo de la importancia del control.

| Grado de conocimiento | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 6 | 85.71 | 3 | 100.00 | 10 | 90.91 |
| 2. No | - | - | 1 | 14.29 | - | - | 1 | 9.09 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic, - 1990).

3.5.2. Uso de Estándares de Rendimiento.

- En la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, las funciones desglosadas en actividades y tareas, en su mayoría no tienen patrones de medición, o sea no existen estándares de rendimiento que permitan verificar lo óptimo del resultado.

Esta afirmación podemos comprobar a través de los resultados que se exponen abajo.

- Existen 7 jefes (63.64%) del total de 11 a nivel de oficina, que indican no manejar estándares de rendimiento para medir lo óptimo de las funciones que realiza el personal a su mando. De éste total, manifestaron así, 5 jefes y 2 jefes de los órganos de línea y apoyo respectivamente.
- En un 36.36% (4 jefes) encontramos, que sí manejan estándares de rendimiento para controlar la eficiencia de las actividades.
- Observar los resultados con mayor detalle en el cuadro Nº 14.

CUADRO Nº 14: Uso de estándares de rendimiento.

| Uso de estándares | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|-------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 100.00 | 2 | 28.57 | 1 | 33.33 | 4 | 36.36 |
| 2. No | - | - | 5 | 71.43 | 2 | 66.67 | 7 | 63.64 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

3.5.3. Grado de Evaluación del Rendimiento del Personal.

- De los resultados encontrados al aplicar la interrogante referente a este indicador, encontramos un 81.82% (9 jefes) que expresaron no realizar la evaluación del rendimiento del personal.
- En cambio, existe un 18.18% (2 jefes) que manifestaron que sí realizan la evaluación del rendimiento del personal a su mando.
- Estos resultados debe llamar poderosamente la

atención, por la baja aplicación de esta herramienta tan valiosa de la administración de personal. En tal sentido, en lo posterior se debe dar prioridad a esto para lograr una total aplicación, por cuanto la evaluación del rendimiento, es el proceso mediante el cual la empresa evalúa el desempeño de sus trabajadores en el trabajo.

- Los resultados arriba expuestos, se pueden comprobar a través del cuadro Nº 15.

CUADRO Nº 15: Grado de evaluación del rendimiento del personal.

| Grado de evaluación | DIRECCION | | LINEA | | APOYO | | TOTAL | |
|---------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 2 | 28.57 | - | - | 2 | 18.18 |
| 2. No | 1 | 100.00 | 5 | 71.43 | 3 | 100.00 | 9 | 81.82 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 7 | 100.00 | 3 | 100.00 | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

CAPITULO IV

RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

A través de este capítulo, vamos a determinar en qué medida la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María se encuentra racionalizada de recursos materiales y humanos.

Para el estudio de ésta parte de la tesis, se determinaron una serie de variables e indicadores que a continuación se detallan:

4.1. Recursos Materiales

4.1.1. ELEMENTOS Y EQUIPOS DE OPERACION:

Los elementos y equipos de operación, son aquellos recursos materiales que ayudan a mantener operativamente el servicio, entre ellos tenemos:

- . Tableros de operaciones
- . Micro-teléfonos
- . Teleimpresores
- . Teléfonos
- . Etc.

Para el desarrollo de este rubro, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Disponibilidad de elementos y equipos de ope-

ración, y

- Capacidad de funcionamiento.

4.1.1.1. Grado de Disponibilidad de Elementos y Equipos de Operación.

- Observando los resultados de este indicador, encontramos que un 48.98% - (24 entrevistados) del total, manifestaron disponer de algunos elementos y equipos de operación. El mayor número de este grupo de entrevistados corresponde a empleados.
- Sin embargo, observamos que un 34.69% (17 entrevistados) del total indicaron que sí disponen de elementos y equipos de operación, los cuales - le permiten desarrollar normalmente las funciones de prestación de los - servicios.
- De igual forma, encontramos a un 16.33% (8 entrevistados) que expresaron no disponer de elementos y equipos - de operación.
- Ver estos resultados en el cuadro Nº 16.

CUADRO Nº 16: Grado de disponibilidad de elementos y equipos de operación.

| Grado de disponibilidad | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 14 | 32.56 | 1 | 25.00 | 17 | 34.69 |
| 2. Algunos | - | - | 22 | 51.16 | 2 | 50.00 | 24 | 48.98 |
| 3. No | - | - | 7 | 16.28 | 1 | 25.00 | 8 | 16.33 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.1.2. Grado de Capacidad de Funcionamiento.

- Sumando las respuestas del indicador anterior de los que manifiestan, que sí poseen todos los elementos y equipos de operación más los que opinan que disponen de algunos elementos, llegamos a un 83.67% (41 entrevistados). De los cuales existe un 55.10% (27 entrevistados) del total que indican la Regularidad de funcionamiento de sus elementos y equipos de operación. Asimismo, en un porcentaje menor, encontramos a los que opinan que sus elementos y equipos de operación sí se encuentran en capacidad de funcionamiento, de ellos suman 14 entrevistados, que representan el 28.57% del total.
- En este indicador, al igual que en el anterior, en la tercera respuesta y que corresponde a la negación, vemos a un 16.33% (8 entrevistados) -- que dijeron no disponer de estos recursos; entonces es indudable que también opinen la negativa de capacidad de funcionamiento de los mismos.
- Ver estos resultados en el cuadro Nº 17.

CUADRO Nº 17: Grado de capacidad de funcionamiento.

| Grado de capacid. de funcionamiento | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 11 | 25.58 | 1 | 25.00 | 14 | 28.57 |
| 2. Regularmente | - | - | 25 | 58.14 | 2 | 50.00 | 27 | 55.10 |
| 3. No | - | - | 7 | 16.28 | 1 | 25.00 | 8 | 16.33 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.2. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE MANTENIMIENTO:

Herramientas y equipos de mantenimiento, como sus propios nombres lo indican, son aquellos recursos materiales que están destinados a llevar la reparación y mantenimiento de los diversos elementos y equipos de operación de la empresa.

Este rubro sólo fue aplicado en tres (3) áreas específicas (planta interna, planta externa y larga distancia), por cuanto son éstas las encargadas de llevar el mantenimiento de los diferentes equipos de la empresa.

Además, cabe mencionar, que para éste rubro se va a utilizar dos (2) grupos ocupacionales - (empleados y obreros) y nueve (9) respuestas; 4 de planta externa (1 empleado y 3 obreros), 4 de larga distancia (empleados todos) y 1 de planta interna (empleado).

Asimismo, para el desarrollo de este rubro se utilizaron los indicadores siguientes:

- Disponibilidad de herramientas y equipos de mantenimiento, y
- Capacidad de funcionamiento.

4.1.2.1. Grado de Disponibilidad de Herramientas y Equipos de Mantenimiento.

- Del total de 9 entrevistados (100%), que se dispuso para medir la factibilidad de éste indicador, vemos que 5 de ellos (55.56%) están de acuerdo en decir que sólo disponen de Algunas herramientas y equipos de mantenimiento. En cambio observamos que 4 entrevistados manifiestan que Sí disponen de todas las herramientas y equipos de mantenimiento, lo que les permite cumplir normalmente sus tra-

bajos de mantenimiento.

- Constatar estos resultados con los -
indicados en el cuadro Nº 18.

CUADRO Nº 18: Grado de disponibilidad de herramientas y equipos de mantenimiento.

| Grado de disponibilidad | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|--------|---|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | | | 3 | 50.00 | 1 | 33.33 | 4 | 44.44 |
| 2. Algunos | | | 3 | 50.00 | 2 | 66.67 | 5 | 55.56 |
| 3. No | | | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | | | 6 | 100.00 | 3 | 100.00 | 9 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.2.2. Grado de Capacidad de Funcionamiento.

- Las respuestas que se muestran a continuación, no presentan variaciones en relación al anterior indicador. - Así, encontramos que 3 empleados y 2 obreros conforman un 55.56% (5 entrevistados) que expresaron que sus herramientas y equipos de mantenimiento se encuentran parcialmente en capacidad de funcionamiento. Asimismo, tenemos un total de 4 entrevistados (que representan el 44.44%) que indicaron que las herramientas y equipos de mantenimiento con que cuentan están todos en capacidad de funcionamiento.
- Estos resultados se indican con detalle en el cuadro Nº 19.

CUADRO Nº 19: Grado de capacidad de funcionamiento.

| Grado de capacid. de funcionamiento | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|---------|---|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | | | 3 | 50.00 | 1 | 33.33 | 4 | 44.44 |
| 2. Parcialmente | | | 3 | 50.00 | 2 | 66.67 | 5 | 55.56 |
| 3. No | | | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | | | 6 | 100.00 | 3 | 100.00 | 9 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.3. MUEBLES Y ENSERES:

Muebles y Enseres, son aquellos materiales - que conforman el mobiliario de las empresas; - tal es así que los muebles están integrados por escritorios, sillones, asientos, armarios, etc.; y los enseres están agrupados por engrapadores, perforadores, cuadros, etc.

La información recopilada en este aspecto se orientó en base a los siguientes indicadores:

- Disponibilidad de muebles y enseres, y
- Capacidad de uso.

4.1.3.1. Grado de Disponibilidad de Muebles y Enseres.

- De acuerdo a los datos recopilados - de un total de 49 entrevistados que proporcionaron respuestas, 20 de ellos que representa el 40.82% manifestaron que Sí disponen de muebles y enseres. Pero existe un porcentaje mayor (51.02%, 25 entrevistados) que indicaron que solo poseen Algunos de ellos. En cambio, rezagadamente vemos a un 8.16% (4) que expresaron No

disponer de estos recursos materiales.

- Ver estos resultados en el cuadro Nº 20.

CUADRO Nº 20: Grado de disponibilidad de muebles y enseres.

| Grado de disponibilidad | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 1 | 50.00 | 18 | 41.86 | 1 | 25.00 | 20 | 40.82 |
| 2. Algunos | 1 | 50.00 | 21 | 48.84 | 3 | 75.00 | 25 | 51.02 |
| 3. No | - | - | 4 | 9.30 | - | - | 4 | 8.16 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.3.2. Grado de Capacidad de Uso.

- Los resultados referentes a éste indicador, lo vamos a mostrar en orden descendente.

- En primer lugar observamos que 32 entrevistados que representan el 65.31% opinaron que todos los muebles y enseres con que disponen es tán en condiciones de seguirse usando.
- 12 entrevistados que representan el 24.49% opinaron que medianamente en condiciones de uso se encuen tran los muebles y enseres.
- Y por último, observamos que 5 tra bajadores que representan el -- 10.20% manifestaron que estos recursos materiales no están en capa

cidad de seguirse usando.

- Comprobar estos resultados expuestos con los mostrados en el cuadro Nº 21.

CUADRO Nº 21: Grado de capacidad de uso.

| Grado de capacidad de uso | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 28 | 65.12 | 2 | 50.00 | 32 | 65.31 |
| 2. Medianamente | - | - | 10 | 23.26 | 2 | 50.00 | 12 | 24.49 |
| 3. No | - | - | 5 | 11.62 | - | - | 5 | 10.20 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.1.4. FORMULARIOS Y TARJETAS:

Para este aspecto, se recopiló la información en base al siguiente indicador:

- Disponibilidad de Formularios y tarjetas.

4.1.4.1. Grado de Disponibilidad de Formularios y Tarjetas.

- Según las cifras que se muestran en el cuadro Nº 22, vemos primeramente a los opinaron que existe una disponibilidad oportuna de contar con los formularios y tarjetas para el registro de datos e información, asciende a 34 entrevistados que representan el 69.39% a nivel de oficina.
- De igual manera, vemos que existe 15 opiniones (30.61%) del total, que manifiestan que es Inoportuna contar con los formularios y tarjetas para desarrollar normalmente los trabajos.

CUADRO Nº 22: Grado de disponibilidad de formularios y tarjetas.

| Grado de disponibilidad | PROFNAI | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Oportuno | 2 | 100.00 | 28 | 65.12 | 4 | 100.00 | 34 | 69.39 |
| 2. Inoportuno | - | - | 15 | 34.88 | - | - | 15 | 30.61 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.2. Recursos Humanos

4.2.1. FORMACION DEL PERSONAL:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, sistema de valores y potencialidades obtenidas por el trabajador a través del proceso de socialización.

La información recopilada para este rubro, - se orientó en base a los siguientes indicadores:

- Nivel educativo, y
- Relación entre la formación y el cargo actual.

4.2.1.1. Nivel Educativo.

A continuación presentamos algunos comentarios generales de la información proporcionada por los 49 trabajadores que respondieron a esta pregunta:

- A nivel de oficina, se encuentran 32 trabajadores (65.31%) del total que solamente cuentan con Educación Secundaria. El total de este resultado, está conformado por 30 empleados y 2 obreros.
- 6 empleados y 2 obreros, hace un total de 8 trabajadores (16.33%) que -

manifiestan tener estudio superior - No universitario.

- Con estudio superior universitario - Incompleto, existen dentro de la oficina 5 trabajadores (todos ellos en proceso de culminación).
- Asimismo, el cuadro Nº 23 nos muestra que dentro de la oficina se cuenta con los servicios de 4 profesionales (estudio superior universitario Completo). Cabe indicar que 2 de ellos (empleados) se graduaron en el momento en que nos encontrabamos en pleno desarrollo del proceso de investigación; pero sus opiniones, se ha creído por conveniente considerarlas en su respectivo grupo, y no en el de profesionales, por cuanto todavía (hasta el momento en que se terminaba de recopilar la información) no han sido transferido a éste grupo.

CUADRO Nº 23: Nivel educativo.

| Nivel educativo | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Primario | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. Secundario | - | - | 30 | 69.77 | 2 | 50.00 | 32 | 65.31 |
| 3. Superios No universitario | - | - | 6 | 13.95 | 2 | 50.00 | 8 | 16.33 |
| 4. Superior universit. Incompleto | - | - | 5 | 11.63 | - | - | 5 | 10.20 |
| 5. Superior universit. Completo | 2 | 100.00 | 2 | 4.65 | - | - | 4 | 8.16 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.2.2.2. Grado de Relación entre la Formación - del Personal y el Cargo Actual.

- Se puede afirmar que los recursos de personal de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, no están adecuadamente empleados, pues el 44.90%, - esto es, 22 entrevistados, declararon que existe En parte relación entre su formación y el cargo que desempeñan. Así manifestaron 1 profesional, 19 empleados y 2 obreros.
- Agrupando a los entrevistados que declararon que Sí existe relación completa entre su formación y el cargo que ocupan, llegan al 26.53% (13 entrevistados).
- En contraposición, a las opiniones - vertidas líneas arriba, encontramos que 14 trabajadores (28.57%) a nivel de oficina expresaron que No existe ninguna relación entre la formación y el cargo que están ocupando.
- Si sumamos los resultados de los que manifiestan que en parte hay relación y los que dicen no tener ninguna relación entre su formación y el cargo que les toca desempeñar, llegamos a un total de 73.47% (36 entrevistados). En tal sentido, sería conveniente averiguar la causa por lo - que la formación del personal no están siendo aprovechado por la empresa.
- Comprobar estos resultados con los - mostrados en el cuadro N° 24.

CUADRO Nº 24: Grado de relación entre la formación del personal y el cargo actual.

| Grado de relación | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Relación completa | 1 | 50.00 | 11 | 25.58 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| 2. En parte, a medias | 1 | 50.00 | 19 | 44.19 | 2 | 50.00 | 22 | 44.90 |
| 3. Ninguna relación | - | - | 13 | 30.23 | 1 | 25.00 | 14 | 28.57 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

4.2.2. EXPERIENCIA LABORAL:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, sistema de valores y potencialidades obtenidos por el trabajador en el continuo desempeño de sus funciones en un lapso determinado de tiempo.

Para estudiar este aspecto, se consideró aplicando el siguiente indicador:

- Tiempo de servicio en la empresa.

4.2.2.1. Tiempo de Servicio del Personal en la Empresa.

- El 46.94% (23 entrevistados) manifestaron tener un tiempo de servicio comprendido entre los 5 a 8 años. En éste parámetro de tiempo, se encuentran el 100% de profesionales, 44.19% de empleados y el 50.00% de obreros.

- Le sigue en importancia el grupo de entrevistados que declararon tener de 2 a 5 años de servicio; suman 11 entrevistados y representan el ---

22.45%. Este total está conformado - por las respuestas de 9 empleados y 2 obreros.

- En tercer lugar encontramos a 9 encuestados - 18.37%, que acreditan estar trabajando en la empresa un tiempo que oscila entre los 8 a 12 años.
- Y por último, encontramos a 4 trabajadores que dicen trabajar en la empresa de 12 a 15 años, y a 2 trabajadores que manifiestan estar trabajando más de 15 años.
- Estos resultados nos indican que dentro de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María no existe trabajador - con menos de 2 años de servicio.
- Ver los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 25.

CUADRO Nº 25: Tiempo de servicio del personal en la empresa.

| Tiempo de servicio | PROFNAL | | EMPLEADC | | OBRERC | | TOTAL | |
|---------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. De 1 a 6 meses | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. De 6m. a 2 años | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. De 2 a 5 años | - | - | 9 | 20.93 | 2 | 50.00 | 11 | 22.45 |
| 4. De 5 a 8 años | 2 | 100.00 | 19 | 44.19 | 2 | 50.00 | 23 | 46.94 |
| 5. De 8 a 12 años | - | - | 9 | 20.93 | - | - | 9 | 18.37 |
| 6. De 12 a 15 años | - | - | 4 | 9.30 | - | - | 4 | 8.16 |
| 7. De 15 a más años | - | - | 2 | 4.65 | - | - | 2 | 4.08 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

CAPITULO V

GRADO DE IMPLEMENTACION Y COGNICION DE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS DE GESTION

En este capítulo, se determina el grado de implementación de los Documentos Normativos de Gestión en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María y a la vez, el conocimiento que tiene el personal con respecto a estos documentos.

Las variables e indicadores utilizados para este capítulo, se detallan a continuación.

5.1. Grado de Implementación

5.1.1. Grado de Implementación.

La información recopilada a través de los 49 entrevistados es la siguiente:

- En el cuadro Nº 26, vemos a un reducido 10.21% (5 entrevistados) que manifestaron contar con todos los documentos normativos de gestión. El 100% de estas opiniones corresponde al grupo de empleados.
- En el orden creciente, encontramos a un 30.61% (15 entrevistados) que indicaron contar con Algunos documentos normativos de gestión.

Este total de respuestas está conformado por el 100% de opiniones del grupo profesional y por 30.23% de empleados.

- Con el más alto porcentaje encontramos a la respuesta negativa y preocupante, por cuanto existe un 59.18% (29 entrevistados) que expresaron No contar con ningún tipo de estos documentos.
- Al respecto, en relación a estas respuestas proporcionadas, podemos afirmar que el problema se debe a la inadecuada distribución de estos documentos dentro de la Administración Zonal de Huánuco.
- Algunas opiniones que sustentan estas posiciones coinciden que dentro de la oficina, solamente existen los siguientes documentos:
 - . Reglamento Interno de Trabajo,
 - . Convenio Colectivo Unico de Condiciones de Trabajo, y
 - . Manual de Procedimientos Administrativos, - sólo para algunas funciones.

CUADRO Nº 26: Grado de implementación de documentos normativos de gestión.

| Grado de implementación | PROFNL | | EMPLEADO | | OSRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 5 | 11.63 | - | - | 5 | 10.21 |
| 2. Algunos | 2 | 100.00 | 13 | 30.23 | - | - | 15 | 30.61 |
| 3. No | - | - | 25 | 58.14 | 4 | 100.00 | 29 | 59.18 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

5.2. Grado de Coonición

Para este aspecto, se recogió la información en base a los siguientes indicadores:

- Concepto de documento normativo de gestión,
- Importancia de los documentos normativos de gestión,
- Documento que determina y/o especifica funciones.

5.2.1. Concepto de Documento Normativo de Gestión.

A través de éste indicador, se determino del personal el grado de conocimiento del concepto que se tiene sobre estos documentos, y los resultados fueron los siguientes:

- Existe un 28.57% (14 encuestados) del total, que emitieron su opinión sobre el concepto de los documentos normativos de gestión manifestando que son documentos Informativos. Con esta opinión encontramos a un 27.91% (12) de empleados y a un 50% (2) de obreros.
- Manifestando, que éstos documentos son Instrumentos Normativos de Gestión, cosa que es así, encontramos a un 34.70% (17 encuestados) del total. Vemos que este porcentaje está conformado por el 100% de opiniones de los profesionales, 32.56% de los empleados y un 25.00% de los obreros.
- Sin embargo, encontramos a un porcentaje mayor que dicen que estos documentos son Documentos de Operación, así tenemos a un 36.73% (18 encuestados) que opinan de esta manera.
- Ver los resultados de este indicador en el cuadro Nº 27.

CUADRO Nº 27: Grado cognoscitivo del concepto de los documentos normativos de gestión.

| Concepto de los D. N. de G. | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Documentos Informativos | - | - | 12 | 27.91 | 2 | 50.00 | 14 | 28.57 |
| 2. Instrumentos normativos de gest. | 2 | 100.00 | 14 | 32.56 | 1 | 25.00 | 17 | 34.70 |
| 3. Documentos de operación | - | - | 17 | 39.53 | 1 | 25.00 | 18 | 36.73 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

5.2.2. Importancia de los Documentos Normativos de Gestión.

Por intermedio de la aplicación de éste indicador en la encuesta, se ha tratado de determinar si estos documentos normativos de gestión son considerados de importancia o no para el personal de esta oficina. Los resultados son los siguientes:

- 21 entrevistados, que representan el 42.86% a nivel de oficina, vertieron su opinión manifestando que Sí es de gran importancia trabajar con estos documentos. Con esta opinión encontramos a 2 profesionales, 18 empleados y 1 obrero.

Entre las opiniones que se pudo apreciar por las cuales se manifestó la importancia de estos documentos son:

- . Proporciona las políticas de trabajo.
- . Especifica las funciones.
- . Precisa los niveles de autoridad, responsabilidad, relaciones, coordinación, etc.

- De igual manera, negativamente encontramos a un total de 28 entrevistados (57.14%) que manifiestan No tener importancia estos documentos en la realización de los trabajos.
- Ver los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 28.

CUADRO Nº 28: Grado cognoscitivo de la importancia de los documentos normativos de gestión.

| Importancia de los D. N. de G. | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 18 | 41.86 | 1 | 25.00 | 21 | 42.86 |
| 2. No | - | - | 25 | 58.14 | 3 | 75.00 | 28 | 57.14 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

5.2.3. Documento que Especifica Funciones.

Ante la interrogante planteada al personal sobre si conocen o no del documento en el cual se especifica sus funciones; encontramos los siguientes resultados:

- En el cuadro Nº 29, observamos a un total de 46 entrevistados, los mismos que están representados por un 93.98%, que manifestaron conocer del documento que menciona sus respectivas funciones.

Este total de respuestas están distribuidas por la especificación de las mismas en los documentos siguientes:

- . 16 entrevistados (32.65%) opinaron que es el ROF el documento donde especifica las funciones
- . 22 entrevistados (44.90%) expresaron que es

el MOF el documento en el cual se puede encontrar las respectivas funciones de un trabajador; y

. 8 entrevistados (16.33%) manifestaron que las funciones se pueden encontrar en el RIT.

- Asimismo encontramos a 3 entrevistados que manifiestan no conocer del documento en el que se especifica sus funciones.

- Comprobar estos resultados expuestos con los indicados en el cuadro Nº 29.

CUADRO Nº 29: Grado cognoscitivo del documento que especifica funciones.

| Grado cognoscitivo | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 40 | 93.02 | 4 | 100.00 | 46 | 93.88 |
| 2. No | - | - | 3 | 6.98 | - | - | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |
| 1. R.O.F. | - | - | 15 | 34.88 | 1 | 25.00 | 16 | 32.65 |
| 2. M.O.F. | 2 | 100.00 | 18 | 41.86 | 2 | 50.00 | 22 | 44.90 |
| 3. R.I.T. | - | - | 7 | 16.28 | 1 | 25.00 | 8 | 16.33 |
| 4. Organigrama | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. Ninguno | - | - | 3 | 6.98 | - | - | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

CAPITULO VI

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

Las Variables Organizacionales de la Empresa, constituyen el medio social existente en la organización, donde los profesionales, empleados y obreros realizan una serie de funciones y actividades, de acuerdo a un conjunto relativamente permanente y organizado de reglas de comportamiento y patrones de roles preestablecidos.

Para el desarrollo de este capítulo, se utilizó una serie de variables e indicadores que a continuación se presentan.

6.1. Planeación y Toma de Decisiones

PLANEACION:

Para la Planeación se consideró los siguientes indicadores:

- Conocimiento de objetivos y metas laborales, y
- Distribución de actividades y tareas.

6.1.1. Grado de Conocimiento de Objetivos y Metas Laborales.

Los resultados obtenidos por información proporcionada por 49 encuestados es la siguiente:

- Que, se desconoce los objetivos y metas de las áreas respectivas donde se labora, manifestaron 24 personas, que representan el 48.98% del total de entrevistados.
- El grupo ocupacional de empleados, es la que se identifica con esta situación preocupante, llegando al 51.16% de opiniones negativas (expresaron así 22 personas de 43).
- El total de encuestados, que manifestaron conocer en su Totalidad los objetivos y metas de su área laboral, es de 12 trabajadores que representan el 24.49%. Asimismo, 13 trabajadores que representan el 26.53%, opinaron conocer Parcialmente los objetivos y metas de su área laboral.
- El resultado presentado, es sin duda de preocupación; por lo que se deben proporcionar a los trabajadores el conocimiento de los objetivos y metas que persigue sus respectivas áreas laborales, con el fin de encaminar cada una de las actividades al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Appreciar los resultados de este indicador en el cuadro Nº 30.

CUADRO Nº30: Grado de conocimiento de objetivos y metas laborales.

| Grado de conocimiento | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. En su totalidad | 1 | 50.00 | 10 | 23.26 | 1 | 25.00 | 12 | 24.49 |
| 2. Parcialmente | 1 | 50.00 | 11 | 25.58 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| 3. Desconoce | - | - | 22 | 51.16 | 2 | 50.00 | 24 | 48.98 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.1.2. Distribución de Actividades y Tareas.

- 33 trabajadores de un total de 49, respondieron que la distribución de actividades y tareas es Inadecuada, las cuales representan el 65.37%. El 100% de respuestas del grupo ocupacional de obreros, se enmarcan con esta definición. Dentro del grupo de empleados, el 65.12% (28) opinan de la misma manera y en un 50.00% (1) dentro del grupo profesional.
- En contraste a lo anterior, del 100% de trabajadores, 16 de ellos respondieron que la distribución de actividades y tareas es Adecuada, los mismos que representan el 32.65%. 15 respuestas positivas (34.88%) se ubican dentro del grupo de empleados y 1 respuesta (50%) de esta índole en el grupo profesional.
- El panorama presentado, debe ser motivo de preocupación, por lo que se deben adoptar medidas urgentes para superar las deficiencias encontradas.
- Los resultados de éste indicador, se pueden apreciar en el cuadro Nº 31.

CUADRO Nº 31: Distribución de actividades y tareas.

| Distribución de activd. y tareas | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|----------------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Adecuada | 1 | 50.00 | 15 | 34.88 | - | - | 16 | 32.65 |
| 2. Inadecuada | 1 | 50.00 | 28 | 65.12 | 4 | 100.00 | 33 | 67.35 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

TOMA DE DECISIONES:

El análisis de la información sobre este aspecto, - obtenido a través de la encuesta, se analiza a continuación.

6.1.3. Grado de Participación del Personal en las Decisiones.

- Si sumamos el número de entrevistados que manifestaron participar ocasionalmente en las - decisiones y los que declararon no tener ninguna participación, alcanzamos el 79.59% de - respuestas, es decir 39 entrevistados de un - total de 49, a nivel de oficina.

Este resultado debe preocupar, pues nos está indicando que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es poco significativo, lo que puede indicar que en ésta - oficina se practica un tipo de trabajo vertical.

- Es recomendable, por lo tanto, adoptar las medidas administrativas que sean convenientes - para ir modelando formas de trabajo que impliquen la participación del personal en la toma de decisiones.
- Declararon participar en todas las decisiones relacionadas con el trabajo de su área, 10 - personas, lo que significa el 20.41% del total de entrevistados.
- Los resultados de este indicador, se puede observar con mayor detalle en el cuadro N^o 32.

CUADRO Nº 32: Grado de participación del personal en las -
diciiones.

| Grado de participación | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Participación en todas las decisiones | 1 | 50.00 | 9 | 20.93 | - | - | 10 | 20.41 |
| 2. Participación ocasional | 1 | 50.00 | 20 | 46.51 | 2 | 50.00 | 23 | 46.94 |
| 3. Ninguna participación | - | - | 14 | 32.56 | 2 | 50.00 | 16 | 32.65 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.2. Organización y Coordinación

ORGANIZACION:

Para el estudio de éste proceso administrativo se -
consideró los siguientes indicadores:

- Conocimiento de funciones, y
- Balance de funciones.

6.2.1. Grado de Conocimiento de las Funciones.

- El 42.86% de los entrevistados afirmó conocer las funciones que les toca desarrollar, -
en número absoluto representa a 21 personas -
de un total de 49. Es interesante indicar que
todo el grupo profesional (100%) señaló conocer las funciones que les competían. El 41.86% (18) del grupo de empleados manifestaron de la misma manera, y un 25% (1) lo hizo de -
igual forma en el grupo de obreros.
- En cuanto al conocimiento de funciones a Medias o Parcialmente, respondieron 15 (34.88%) en el grupo de empleados y 1 (25%) en el de -
obrerros; haciendo un total de 32.65% (16 en-

trevistados de 49).

- 10 personas (23.26%) del grupo de empleados - indicaron No conocer las funciones que le compete desarrollar, y 2 personas (50%) de la misma manera, lo hizo en el grupo de obreros.
- Para mayor ilustración de éste indicador, apreciar los resultados en el cuadro Nº 33.

CUADRO Nº 33: Grado de conocimiento de las funciones.

| Grado de conocimiento | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|----------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 18 | 41.86 | 1 | 25.00 | 21 | 42.86 |
| 2. A medias o parcialmente | - | - | 15 | 34.88 | 1 | 25.00 | 16 | 32.65 |
| 3. No | - | - | 10 | 23.26 | 2 | 50.00 | 12 | 24.49 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.2.2. Balance de Funciones.

- El mayor número de respuestas, indican que tienen parcialmente Más funciones que sus demás compañeros de trabajo, lo que representa el 65.31% (32 entrevistados) del total. Empleados (67.44%) y obreros (75%), son los grupos que presentan los más altos porcentajes de este tipo de respuesta.
- En la respuesta acertada, 13 entrevistados (26.53%) del total, respondieron tener la Misma cantidad de funciones que sus compañeros. Hay que indicar que el 100% (2) del grupo profesional acertaron con esta respuesta. Tanto en el grupo de empleados y obreros acertaron con un 23.26% (10) y 25% (1) respectivamente.

- En un bajo porcentaje, el personal indica que parcialmente tiene Menos funciones, representando esta respuesta en un 8.16% (4 entrevistados) del total, cabe indicar que este resultado corresponde sólo al grupo de empleados.
- Este mayor número de afirmaciones refuerzan negativamente al mayor número de afirmaciones del punto 6.1.2., lo cual indica que es necesario llevar a cabo un estudio técnico para la distribución adecuada de actividades y tareas.
- Observar estos resultados en el cuadro Nº 34.

CUADRO Nº 34: Balance de funciones.

| Balance de funciones | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Parcialmente más funciones | - | - | 29 | 67.44 | 3 | 75.00 | 32 | 65.31 |
| 2. La misma cantidad | 2 | 100.00 | 10 | 23.26 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| 3. Parcialmente menos funciones | - | - | 4 | 9.30 | - | - | 4 | 8.16 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

COORDINACION:

Este aspecto se desarrolló a través del siguiente indicador:

- Coordinación de esfuerzos.

6.2.3. Grado de Coordinación de Esfuerzos.

- Según opinión de los entrevistados, podemos mencionar que es alto el grado de coordinación de esfuerzos en la oficina; así opinaron 33 personas que representan el 67.34% del to-

tal. Los tres grupos ocupacionales, tanto profesionales (100%), empleados (67.44%) y obreros (50%), manifiestan mayoritariamente estar de acuerdo que Sí existe una coordinación de esfuerzos para el mejor cumplimiento de las tareas asignadas.

- En cuanto a la respuesta de que A veces existe y de que No existe coordinación de esfuerzos, la opinión de los trabajadores está balanceada con un 16.33% para cada una.
- Comprobar los resultados expuestos con los mostrados en el cuadro Nº 35.

CUADRO Nº 35: Grado de coordinación de esfuerzos.

| Grado de coordinación | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí, casi siempre | 2 | 100.00 | 29 | 67.44 | 2 | 50.00 | 33 | 67.34 |
| 2. A veces | - | - | 7 | 16.28 | 1 | 25.00 | 8 | 16.33 |
| 3. No, nunca | - | - | 7 | 16.28 | 1 | 25.00 | 8 | 16.33 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.3. Dirección y Comunicación

DIRECCION:

Para el desarrollo de éste rubro se analizaron los siguientes indicadores:

- Capacidad de motivación de los jefes,
- Liderazgo, y
- Unidad de mando.

6.3.1. Capacidad de Motivación de los Jefes.

- Más del 50% (53.06%, 26 entrevistados del to-

tal de ellos), manifestaron, que sus jefes No tienen capacidad para motivar a su personal, los más altos porcentajes al respecto se presentan en los empleados (55.82%, 24 de 43 entrevistados) y obreros (50%, 2 de 4 entrevistados).

- El personal que manifestó, que sólo A veces los jefes demuestran capacidad para motivar a su personal, asciende a un 28.57% (14 entrevistados) del total. El 100% (2) de profesionales están de acuerdo con esta respuesta, y en un 25.58% (11) y 25% (1) corresponde a empleados y obreros respectivamente.
- Tan solo el 18.37% (9 entrevistados) del total, opinan que los jefes tienen capacidad para motivar a su personal.
- Para mayor detalle de éstas respuestas, lo mostramos en el cuadro Nº 36.

CUADRO Nº 36: Capacidad de motivación de los jefes.

| Capacidad de motivación | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 8 | 18.60 | 1 | 25.00 | 9 | 18.37 |
| 2. A veces | 2 | 100.00 | 11 | 25.58 | 1 | 25.00 | 14 | 28.57 |
| 3. No | - | - | 24 | 55.82 | 2 | 50.00 | 26 | 53.06 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.3.2. Liderazgo.

Para este indicador, se interpretó las respuestas de la siguiente interrogante:

" Su jefe busca que descubrir y utilizar sus ap

titudes personales para el mejor cumplimiento - de actividades programadas ?".

- El porcentaje de los que opinan que los jefes No tienen capacidad para descubrir y utilizar las aptitudes personales, llega a 73.47% (36 entrevistados) del total. En el grupo de empleados con un 74.42% (32 entrevistados) y en el obreros con un 75% (3 entrevistados), se registró el más alto número de opiniones en este sentido.
- Sólo A veces, o parcialmente, los jefes demuestran capacidad para descubrir y utilizar las aptitudes de su personal en opinión del 20.41% (10 entrevistados) del total.
- El total del personal, que indican que los jefes Sí tienen capacidad para descubrir y utilizar las aptitudes del personal, llegó al 6.12% (3 entrevistados), siendo todos ellos del grupo ocupacional de empleados.
- En este sentido, es necesario e imprescindible que los jefes de cada una de las áreas, trate de descubrir y utilizar las aptitudes personales de cada uno de sus trabajadores, porque de ésta forma, se le estará haciendo sentir más importante al personal en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, asimismo esto va a servir en el incremento de la motivación en cada uno de ellos.
- A mayor detalle se observa los resultados en el cuadro Nº 37.

CUADRO Nº 37: Capacidad de los jefes para descubrir y utilizar aptitudes personales.

| Capacidad para descubrir y utilizar aptitudes | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 3 | 6.98 | - | - | 3 | 6.12 |
| 2. A veces, o parcialmente | 1 | 50.00 | 8 | 18.60 | 1 | 25.00 | 10 | 20.41 |
| 3. No | 1 | 50.00 | 32 | 74.42 | 3 | 75.00 | 36 | 73.47 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.3.3. Unidad de Mando.

Para éste rubro, se interpreto las respuestas - de la siguiente interrogante:

" Recibe órdenes aparte de su jefe inmediato ?"

- El indicador más alto que corresponde a esta interrogante, se refiere a que el personal No recibe órdenes aparte de su jefe inmediato, - el cual representa el 55.10% (27) del total. Dentro del grupo profesional, el total (100%) de ellos indicaron de ésta misma manera; y en un 58.14% (25) lo hizo igualmente el grupo de empleados.
- El segundo indicador, corresponde a la respuesta, de que el 26.53% (13) del total, recibe A veces órdenes aparte de su jefe inmediato. Esta cantidad de entrevistados se divide entre el grupo de empleados y obreros, con 12 y 1 respuesta respectivamente.
- El tercer y último indicador, el mismo que corresponde a la respuesta menos acertada, está representado por el 18.37% (9) de opiniones,

que indican Recibir órdenes aparte de su jefe inmediato. Este total de opiniones, está repartido entre el grupo de empleados y obreros, con 6 y 3 opiniones respectivamente.

- Observar el resultado del presente indicador a través del cuadro Nº 38.

CUADRO Nº 38: Unidad de mando.

| Recepción de órdenes aparte del jefe inmediato | PROFESIONAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|-------------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 6 | 13.95 | 3 | 75.00 | 9 | 18.37 |
| 2. A veces | - | - | 12 | 27.91 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| 3. No | 2 | 100.00 | 25 | 58.14 | - | - | 27 | 55.10 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

COMUNICACION:

La recopilación de información sobre éste aspecto - se orientó en base a los siguientes indicadores:

- Flujo de comunicación, y
- Medio de comunicación más utilizado.

6.3.4. Flujo de Comunicación entre Jefes y Subalternos.

- Estar Parcialmente de acuerdo con el flujo de comunicación establecido entre jefes y trabajadores, expresaron 29 personas encuestadas; que representan el 59.18% del total de grupos ocupacionales. El primero en estar de acuerdo con ésta opinión es el de los profesionales, con un 100% de respuestas, seguido de ellos - encontramos al de los obreros con un 75% y - tercero se ubican el de los empleados con un 55.81% de opiniones.

- Las manifestaciones que expresan estar en De acuerdo con el flujo de comunicación dado en tre jefes y trabajadores, llega al 26.53% (13 entrevistados) del total.
- Estos resultados deben llamar la atención, - pues la comunicación es fundamental para la - optimización del trabajo; por esta razón se - debe trazar estrategias que permitan mejorar esta situación.
- Contrariamente a lo antes expuesto, en baja - proporción, 7 entrevistados (14.29%) señala- ron estar Totalmente de acuerdo con el flujo de comunicación que se había establecido en- tre jefes y trabajadores, hay que tener en - cuenta que todas estas opiniones pertenecen - al grupo de empleados.
- Ver estos resultados con mayor detalle en el cuadro Nº 39.

CUADRO Nº 39: Flujo de comunicación entre jefes y subalter- nos.

| Opinión sobre flujo de comuni- cación | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERC | | TOTAL | |
|---------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Totalmente de acuerdo | - | - | 7 | 16.28 | - | - | 7 | 14.29 |
| 2. Parcialmente de acuerdo | 2 | 100.00 | 24 | 55.81 | 3 | 75.00 | 29 | 59.18 |
| 3. No, en desa- cuerdo | - | - | 12 | 27.91 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Ofici- na de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.3.5. Medio de Comunicación más Utilizado por los Jefes.

- La comunicación por Memorándums, es el medio más utilizado por los jefes de la Oficina de Tingo María para impartir órdenes y tareas, - afirmación que está representado por el 65.31% (32 entrevistados). Los tres grupos ocupacionales, coinciden en este caso con no menos del 50% de opiniones.
- El otro medio de comunicación más utilizado - por los jefes, es el Verbal; así manifiestan el 34.69% (17 entrevistados).
- Estos dos medios de comunicación más utilizados por los jefes de la Oficina de Tingo María, no son del todo adecuados, debido a que el primero (memorandum) se interpreta como - amonestación, y el segundo (verbal) conlleva a la pérdida de tiempo en la impartición de - órdenes. Además de ellos, se debe emplear otros medios de comunicación, tales como: oficios, llamadas telefónicas, cartas y reuniones de trabajo.
- En el cuadro Nº 40 se puede observar estos resultados con mayor detalle.

CUADRO Nº 40: Medio de comunicación más utilizado por los jefes.

| Medio de comunicación | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Memorándums | 2 | 100.00 | 28 | 65.12 | 2 | 50.00 | 32 | 65.31 |
| 2. Verbalmente | - | - | 15 | 34.88 | 2 | 50.00 | 17 | 34.69 |
| 3. Otros | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.4. Control

En este rubro se recogió información en base a los siguientes indicadores:

- Supervisión de actividades,
- Incidencia de la supervisión en el comportamiento laboral,
- Control de personal, y
- Control de quejas y reclamos de los trabajadores.

6.4.1. Grado de Supervisión de Actividades.

- Al analizar los resultados, hemos comprobado que es alto el grado de porcentaje de los entrevistados que declararon que sus actividades son verificadas y/o supervisadas. A veces por sus jefes. A nivel de oficina, el porcentaje llega a 57.14% (28 entrevistados); destacando en primer lugar con esta opinión, el grupo de profesionales (100%), luego el de obreros (75%) y tercero el de los empleados (53.49%).
- Los trabajadores que opinaron que sus actividades Sí son supervisadas por sus jefes, asciende al 30.61% (15) del total, porcentaje que se desprende de 14 opiniones vertidas por los empleados y 1 por los obreros.
- Un total de 6 entrevistados manifestaron que No reciben ningún tipo de supervisión de parte de sus jefes, las 6 personas corresponden al grupo de empleados.
- Si sumamos a los que declararon que A veces se supervisan sus actividades con los que mencionan que esta supervisión se realiza Siempre, llegamos a un 87.75% del total de respuestas. Este total, es muy alentador, ya que demuestra que la mayor cantidad de actividades son supervisadas en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María.

- Ver los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 41.

CUADRO Nº 41: Grado de supervisión de actividades.

| Grado de supervisión | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|----------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí, siempre | - | - | 14 | 32.56 | 1 | 25.00 | 15 | 30.61 |
| 2. A veces | 2 | 100.00 | 23 | 53.49 | 3 | 75.00 | 28 | 57.14 |
| 3. No | - | - | 6 | 13.95 | - | - | 6 | 12.25 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.4.2. Incidencia de la Supervisión en el Comportamiento Laboral.

A nivel de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, se presentaron 110 opiniones que la hemos dividido en dos grupos: uno, que agrupa las respuestas que señalan que la supervisión tiene efectos Positivos y que representa el 72.73% de las opiniones (80); y otro, que congrega las respuestas que indican que la supervisión tiene efectos Negativos en el trabajo y que representa el 27.27%, es decir 30 opiniones. A continuación analizamos cada grupo de respuestas.

A. Incidencias Positivas

- El 72.73% (80 opiniones) resaltan aspectos positivos de la supervisión en el comportamiento laboral a nivel de oficina.

Estos son los siguientes:

- . Mejora la calidad del trabajo.
- . Aumenta la responsabilidad del personal en la realización de las tareas.

- . Mejora la eficiencia del personal.
- . El personal trabaja con mayor seguridad y confianza.
- . Aumenta la motivación en el personal.

Es digno resaltar, que estos factores arriba mencionados, el que mayor importancia - tiene para los trabajadores, se refiere a que la supervisión mejora la calidad del - trabajo, el mismo que está representado - por un 43.75% (35 opiniones).

El otro factor que tiene prioridad, es el que se refiere a que la supervisión mejora la eficiencia del personal, el cual es respaldado por un 23.75% (19 opiniones). En menor proporción se encuentra el factor referido a que la supervisión aumenta la responsabilidad en la realización de las tareas, con un 16.25% (13 opiniones); seguido se encuentra la opinión al que se refiere que con la supervisión se trabaja con mayor seguridad y confianza, representado por un 12.50% (10 opiniones), y por último con un 3.75% (3 opiniones) al que se refiere que con la supervisión aumenta la motivación.

- Estos resultados nos estarían indicando - que a más acercamiento entre los trabajadores y los jefes (por medio de la supervisión) se logra mejores resultados en el - trabajo.
- Los resultados expuestos líneas arriba, podemos apreciarlo con mayor detalle en el - cuadro Nº 42-A y gráfico A.

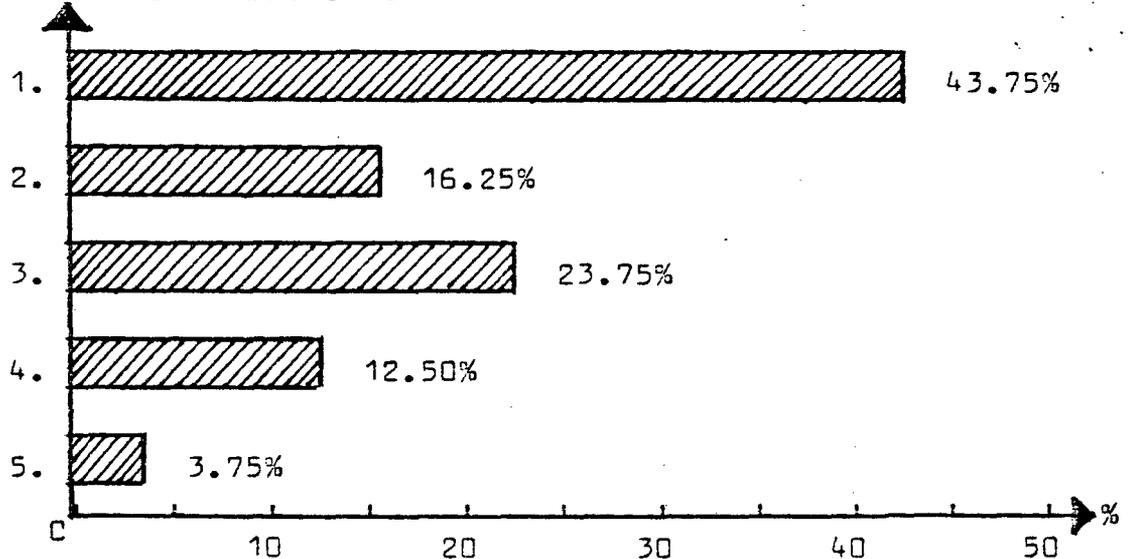
CUADRO Nº 42-A: Incidencias positivas de la supervisión en el comportamiento laboral.

| Incidencias positivas | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Mejora la calidad del trabajo | 2 | 50.00 | 29 | 44.61 | 4 | 36.36 | 35 | 43.75 |
| 2. Aumenta la responsabilidad en la realización de las tareas | - | - | 11 | 16.92 | 2 | 18.18 | 13 | 16.25 |
| 3. Mejora la eficiencia del personal | 2 | 50.00 | 14 | 21.54 | 3 | 27.26 | 19 | 23.75 |
| 4. Se trabaja con mayor seguridad y confianza | - | - | 8 | 12.31 | 2 | 18.18 | 10 | 12.50 |
| 5. Aumenta la motivación | - | - | 3 | 4.62 | - | - | 3 | 3.75 |
| 6. Otros | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 4 | 100.00 | 65 | 100.00 | 11 | 100.00 | 80 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

GRAFICO A:

INCIDENCIAS POSITIVAS



8. Incidencias Negativas

- En esta incidencia, es el 27.27% (30 opiniones) que indican que la supervisión incide negativamente en el comportamiento laboral a nivel de oficina. Entre las opiniones que resaltan en este aspecto son:
 - . No mejora la calidad del trabajo.
 - . No aumenta la responsabilidad del personal.
 - . Limita la eficiencia del personal.
 - . El personal no trabaja con seguridad ni confianza.
 - . Disminuye la motivación.

Los que opinan que la supervisión No aumenta la responsabilidad personal en la realización de las tareas, asciende al 30% (9 opiniones), seguido de ello ubicamos a los que opinan que la supervisión Disminuye la motivación, con un 23.33% (7 opiniones), y con el 16.67% (5 opiniones) igualados encontramos a los que piensan que la supervisión No mejora la eficiencia del personal y que No permite trabajar con seguridad y confianza.

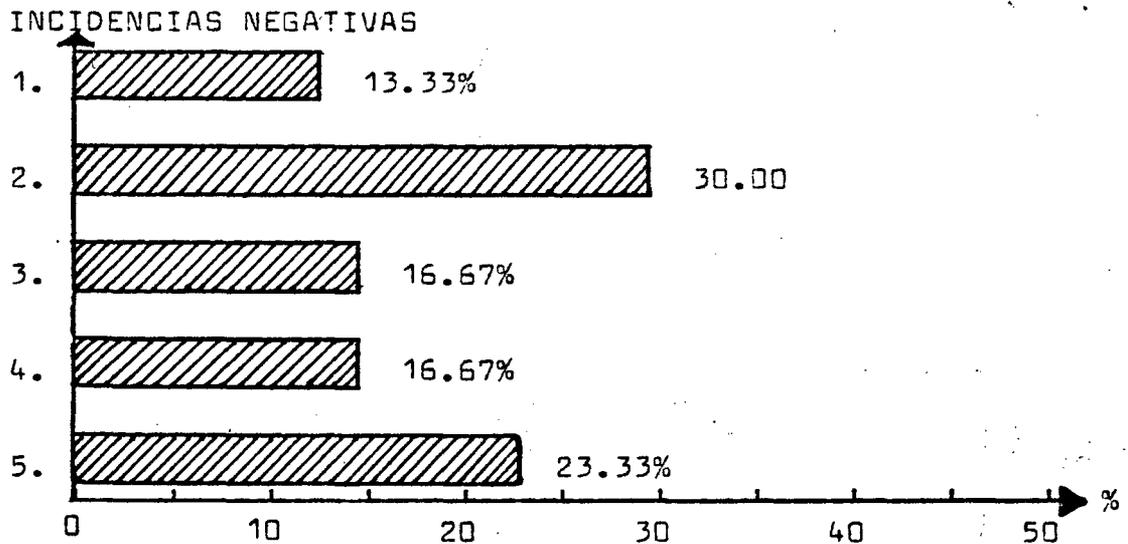
- En el grupo de empleados es donde se registra el mayor número de opiniones, que resaltan los efectos negativos de la supervisión; se presentaron 19 opiniones que representan el 63.33% del total (del 100% de opiniones negativas).
- Los resultados expuestos líneas arriba, podemos apreciarlo con mayor detalle en el cuadro Nº 42-B y gráfico 8.

CUADRO Nº 42-8: Incidencias negativas de la supervisión en el comportamiento laboral.

| Incidencias negativas | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|----------|---------------|-----------|---------------|----------|---------------|-----------|---------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. No mejora la calidad del trabajo | - | - | 3 | 15.79 | 1 | 16.67 | 4 | 13.33 |
| 2. No aumenta la responsabilidad personal en la realización de las tareas | 2 | 40.00 | 6 | 31.58 | 1 | 16.67 | 9 | 30.00 |
| 3. No mejora la eficiencia del personal | - | - | 4 | 21.05 | 1 | 16.67 | 5 | 16.67 |
| 4. No se trabaja con seguridad ni confianza | 2 | 40.00 | 1 | 5.26 | 2 | 33.32 | 5 | 16.67 |
| 5. Disminuye la motivación | 1 | 20.00 | 5 | 26.32 | 1 | 16.67 | 7 | 23.33 |
| 6. Otros | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 5 | 100.00 | 19 | 100.00 | 6 | 100.00 | 30 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

GRAFICO 8:



6.4.3. Control de Personal.

Este indicador se interpretó de acuerdo a la -
respuesta de la interrogante siguiente:

" Está usted de acuerdo con el control de asis-
tencia, permanencia y salida del personal, apli-
cado en la empresa ?".

- El personal de la Oficina de Entel Perú S.A.-
Tingo María, el 24.49% (12 trabajadores) opi-
naron que Sí están de acuerdo con el control
de asistencia, permanencia y salida del perso-
nal. El motivo por el cual ellos estan de a-
cuerdo se debe a que confían en el control -
exacto del reloj electrónico, obligandolos -
asi a estar en la hora precisa de ingreso.
- Mayoritariamente, el 57.14% (28 trabajadores)
opinaron estar Parcialmente de acuerdo con el
control de personal, y se debía al siguiente
motivo: la vigilancia de la permanencia del -
personal carece de rectitud y seriedad, por-
que en cualquier momento un trabajador puede
salir sin justificación alguna y sin que na-
die diga algo.
- Minoritariamente, el 18.37% (9 trabajadores)
opinaron No estar de acuerdo con el control
de personal, debido al motivo anterior expues-
to y además porque no existe un control serio
en el registro de la hora en la tarjeta, tan-
to en la entrada como en la salida del traba-
jo, ya que cualquier persona lo puede hacer -
por un compañero y luego ser firmado por el -
interesado, éste último aspecto se dá porque
el área de Personal no tiene una hora exacta
para recoger las tarjetas y llevar el control
respectivo.
- Verificar los resultados arriba mencionados -
con los que se indican en el cuadro N° 43.

CUADRO Nº 43: Control de personal.

| Aceptación del control de personal | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|------------------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | - | - | 11 | 25.58 | 1 | 25.00 | 12 | 24.49 |
| 2. Parcialmente | 2 | 100.00 | 24 | 55.81 | 2 | 50.00 | 28 | 57.14 |
| 3. No | - | - | 8 | 18.60 | 1 | 25.00 | 9 | 18.37 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.4.4. Control de Quejas y Reclamos de los Trabajadores.

- 16 personas (32.65%) del total manifestaron que sus reclamos son escuchados y No resueltos. El mayor número de opiniones (14 personas) se registran dentro del grupo de empleados.
- Las quejas y reclamos son escuchados y Resueltos con Irregularidad, así opinaron 14 entrevistados (28.57%) del total. 13 entrevistados (26.53%) del total manifestaron que sus reclamos y quejas No son escuchados Ni resueltos por sus superiores. Y en mínima proporción (6 entrevistados, 12.25%) opinaron que sus quejas y reclamos Son escuchados y resueltos.
- Para evitar conflictos laborales, es necesario escuchar los reclamos y quejas de los trabajadores, y buscar la solución, que beneficie a ambas partes (empresa - trabajador).
- Comprobar éstos resultados con los que se indican en el cuadro Nº 44.

CUADRO Nº 44: Control de quejas y reclamos de los trabajadores.

| Control de quejas y reclamos | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|----------|---------------|-----------|---------------|----------|---------------|-----------|---------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí, escuchados y resueltos | - | - | 6 | 13.95 | - | - | 6 | 12.25 |
| 2. Escuchados y resueltos con irregularidad | 1 | 50.00 | 11 | 25.58 | 2 | 50.00 | 14 | 28.57 |
| 3. Escuchados, pero no resueltos | 1 | 50.00 | 14 | 32.56 | 1 | 25.00 | 16 | 32.65 |
| 4. No escuchados ni resueltos | - | - | 12 | 27.91 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.5. Gestión Administrativa

Para analizar este aspecto, se tomó en cuenta la información de los siguientes indicadores:

- Esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios,
- Contribución de la jefatura al rendimiento de la empresa, y
- Gestión administrativa en favor de la empresa y el personal.

6.5.1. Grado de Esfuerzos Tendientes a Mejorar la Calidad de los Servicios.

- Los resultados nos demuestran que el 55.10% del total de los encuestados, consideran que los esfuerzos de la administración tendiente a mejorar la calidad de los servicios Son escasos. El grupo de empleados presenta el más alto porcentaje en este sentido, ya que alcan

za el 55.82%, es decir 24 personas de un total de 43.

- Existe un 30.61% (15 entrevistados) que opinaron favorablemente por la gestión administrativa, al expresar que los esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios Son Oportunos.
- Un 14.29% (7 entrevistados) dijeron que son Inoportunos los esfuerzos de la administración para mejorar la calidad de los servicios.
- Observar los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 45.

CUADRO Nº 45: Grado de esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios.

| Grado de esfuerzos | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Oportunos | 1 | 50.00 | 13 | 30.23 | 1 | 25.00 | 15 | 30.61 |
| 2. Escasos | 1 | 50.00 | 24 | 55.82 | 2 | 50.00 | 27 | 55.10 |
| 3. Inoportunos | - | - | 6 | 13.95 | 1 | 25.00 | 7 | 14.29 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.5.2. Grado de Contribución de la Jefatura al Rendimiento de la Empresa.

- Del total de 49 trabajadores de la Oficina de Tingo María, 32 entrevistados (65.31%) expresaron que Regularmente la jefatura está contribuyendo al rendimiento de la empresa. 29 (67.44%) empleados y 2 (100%) profesionales opinaron de la misma manera.
- El 26.53% (13 entrevistados) apoyan y están de acuerdo con la jefatura, por cuanto opinan

que Positivamente está contribuyendo con el rendimiento de la empresa.

- Asimismo, se presentaron 4 (8.16%) respuestas que indican que las gestiones de la jefatura en Nada contribuyen con el rendimiento de la empresa.
- Verificar éstos resultados con los prescritos en el cuadro Nº 46.

CUADRO Nº 46: Grado de contribución de la jefatura al rendimiento de la empresa.

| Grado de contribución | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-----------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Positivamente | - | - | 11 | 25.58 | 2 | 50.00 | 13 | 26.53 |
| 2. Regularmente | 2 | 100.00 | 29 | 67.44 | 1 | 25.00 | 32 | 65.31 |
| 3. Negativamente | - | - | 3 | 6.98 | 1 | 25.00 | 4 | 8.16 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

6.5.3. Opinión General sobre la Gestión Administrativa en Favor de la Empresa y el Personal.

- Es importante conocer la opinión del trabajador de la Oficina de Tingo María, sobre tan importante tema, como es la gestión administrativa en favor de la empresa y el personal.

Las respuestas que ascienden al 53.06% (26 entrevistados) del total, corresponde a los que indican que la gestión administrativa está actuando en Forma Regular a favor de la empresa y el personal. Los más altos porcentajes se encuentran en las opiniones de los grupos de obreros y profesionales con un 75% y 100% respectivamente.

- La segunda evaluación en importancia (por el nivel de porcentajes), corresponde a los que opinan que la gestión administrativa en favor de la empresa y el personal, es Buena, contando para ello con un respaldo del 26.53% (13 entrevistados) del total.
- En contraposición a las respuestas anteriores, existe un 20.41% (10 entrevistados) del total, que manifiestan que la gestión administrativa es Mala a favor de la empresa y el personal.
- Es necesario mejorar la calidad de la gestión administrativa, ya que de no ser así, podría traer serias consecuencias; tales como, alterar el clima laboral entre los trabajadores, por cuanto no desearían estar trabajando dentro de una gestión administrativa que no está a la altura de sus expectativas y al prestigio de la empresa.
- Observar estos resultados expuestos en el cuadro Nº 47.

CUADRO Nº 47: Opinión general sobre la gestión administrativa en favor de la empresa y el personal.

| Opinión sobre la gestión administrativa | PROFNAI | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Buena | - | - | 12 | 27.91 | 1 | 25.00 | 13 | 26.53 |
| 2. Regular | 2 | 100.00 | 21 | 48.84 | 3 | 75.00 | 26 | 53.06 |
| 3. Mala | - | - | 10 | 23.25 | - | - | 10 | 20.41 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

CAPITULO VII

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES PSICOLABORALES DEL PERSONAL

En esta parte de la tesis analizaremos los aspectos - psicolaborales del personal referidos a las variables e indicadores que a continuación se presentan.

7.1. Motivación

La información referida a esta variable, se orientó en base a los siguientes indicadores:

- Motivación laboral,
- Factores que influyen en la motivación laboral,
- Factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral, y
- Identificación del personal con su área de trabajo.

7.1.1. Grado de Motivación Laboral.

Los resultados que a continuación presentamos, nos permite darnos cuenta que a la respuesta - precisa o positiva, las opiniones lo ubican en el tercer lugar, por cuanto tiene el más bajo - porcentaje de afirmación.

- Es así como en el primer lugar encontramos al grupo de entrevistados que manifestaron sen-

tirse Medianamente satisfechos en su trabajo, los cuales suman 25 y representan el 51.02% a nivel de oficina. Mayoritariamente en los -- tres grupos ocupacionales destaca esta respuesta; ya que en ninguno de ellos ésta opinión está por debajo del 50%.

- Sorprendentemente existen 13 personas (26.53%) que expresaron sentirse Insatisfechos en su trabajo. Esto debe llamar poderosamente la atención de los señores directivos, porque no es nada favorable contar con esta opinión en los trabajadores.
- Ligeramente rezagada, encontramos al grupo de entrevistados que manifestaron sentirse Satisfechos en su centro de trabajo, 11 (22.45%) - opiniones favorables.
- Ante tales respuestas, se debe profundizar el conocimiento de las causas que originan la de bil motivación laboral de los trabajadores en la Oficina de Tingo María.
- Observar con mayor detalle los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 48.

CUADRO Nº 48: Grado de motivación laboral.

| Estado de ánimo al ir al centro de trabajo | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Satisfecho | 1 | 50.00 | 10 | 23.26 | - | - | 11 | 22.45 |
| 2. Medianamente satisfecho | 1 | 50.00 | 22 | 51.16 | 2 | 50.00 | 25 | 51.02 |
| 3. Insatisfecho | - | - | 11 | 25.58 | 2 | 50.00 | 13 | 26.53 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

7.1.2. Principales Factores que Influyen en la Motivación Laboral.

Para el desarrollo de éste indicador, se tomó en cuenta las respuestas proporcionadas por los entrevistados en el punto anterior (7.1.1.).

a) Razones por las que los entrevistados se sienten "Satisfechos" en su trabajo.

- El total de entrevistados que manifestaron que se sienten satisfechos en su centro de trabajo, suman 11 (100%). De ellos, el 45.45% (5 entrevistados) opinaron que su trabajo responde a sus aspiraciones, estos 5 entrevistados, todos ellos corresponden al grupo de empleados.

En el grupo de quienes manifestaron sentirse contentos en su trabajo, encontramos los siguientes:

- . Me agrada mi labor.
 - . Aprendo, cada día más.
 - . Me identifico con la labor realizada.
- Otro grupo de opiniones importante, es el que agrupa a los trabajadores que manifestaron sentirse satisfecho con su trabajo por cumplir con los objetivos empresariales, representa, igual que en el anterior, 45.45% (5 entrevistados), el cual está compuesto por 4 opiniones de los empleados y 1 de los profesionales.

Algunas expresiones que sustentan esta posición, son los que a continuación describimos:

- . Conseguir lo que la empresa se propone,
 - . Cumplir con las metas establecidas.
 - . Contribuir con el progreso de la Región.
- Por las buenas relaciones laborales que existe en la oficina, manifestó 1 entrevistado

tado.

- Ver éstos resultados en el cuadro Nº 49-A.

CUADRO Nº 49-A: Razones por las que los entrevistados se sienten Satisfechos en su trabajo.

| Razones satisfactorias | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|--------|--------|----------|--------|--------|---|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Realización en el trabajo de acuerdo a las aspiraciones | - | - | 5 | 50.00 | - | - | 5 | 45.45 |
| 2. Cumplir con los objetivos empresariales | 1 | 100.00 | 4 | 40.00 | - | - | 5 | 45.45 |
| 3. Buenas relaciones laborales | - | - | 1 | 10.00 | - | - | 1 | 9.10 |
| 4. Otros | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 10 | 100.00 | - | - | 11 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

b) Razones por la que los entrevistados se sienten "Medianamente satisfechos" en su trabajo.

- Los Bajos niveles remunerativos fue la razón por la cual 15 entrevistados (60%) a nivel de oficina, manifestaron estar no del todo satisfechos en su trabajo. Con esta opinión se identifica el grupo de empleados (13 entrevistados, 59.09%) y obreros (2 entrevistados, 100%).
- La Inadecuada política de personal fue otra de las razones por la que los entrevistados manifestaron estar medianamente satisfechos con su trabajo; estas opiniones representan el 16% (4 entrevistados). Del

grupo de empleados corresponde el total de estas respuestas.

- El tercer término, la Inadecuada administración fue la causa por la que, en opinión 4 entrevistados, no se sienten plenamente de acuerdo con su trabajo.
- Falta de Compañerismo fue señalado por 2 entrevistados a nivel de oficina, como la causa que no les permitía estar contentos con su trabajo.
- Ver éstos resultados en el cuadro Nº 49-B.

CUADRO Nº 49-B: Razones por la que los entrevistados se sienten Medianamente satisfechos en su trabajo.

| Razones Medianamente satisfactorias | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|---|----------|---------------|-----------|---------------|----------|---------------|-----------|---------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Bajo nivel remunerativo | - | - | 13 | 59.09 | 2 | 100.00 | 15 | 60.00 |
| 2. Inadecuada política de personal | - | - | 4 | 18.18 | - | - | 4 | 16.00 |
| 3. Inadecuada administración | 1 | 100.00 | 3 | 13.64 | - | - | 4 | 16.00 |
| 4. Falta de compañerismo, no existe ambiente agradable de trabajo | - | - | 2 | 9.09 | - | - | 2 | 8.00 |
| TOTAL | 1 | 100.00 | 22 | 100.00 | 2 | 100.00 | 25 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

c) Razones por las que los entrevistados se sienten "Insatisfechos" en su trabajo.

- A nivel de oficina de Tingo María, de un total de 49 entrevistados, fueron 13 trabajadores (26.53%) los que manifestaron su descontento con su situación laboral, por las razones que a continuación se exponen:

- . Bajo sueldo, no hay incentivo económico, continuismo en el cargo. Así manifestaron 5 entrevistados.
- . Falta de comunicación. La manifestaron así 3 entrevistados.
- . No hay igualdad. 2 entrevistados se expresaron de esta manera.
- . No se cumple lo que se promete en favor del trabajador. Expresaron así 2 entrevistados.
- . Demasiado desgaste físico. 1 solo trabajador sió su opinión al respecto.

7.1.3. Principales Factores Motivacionales que Influyen en el Rendimiento Laboral.

- En el orden de importancia, los factores motivacionales, en opinión de los entrevistados, que influyen en el rendimiento laboral a nivel de oficina, son los siguientes:

- . Mejoras remunerativas de acuerdo a las responsabilidades del cargo que se desempeña; en este sentido se registraron 41 opiniones que representan 41.42%. Algunas de estas opiniones se expresaron en los siguientes términos: debe haber reconocimiento de las horas extras; unificar los haberes de acuerdo a los grupos ocupacionales; etc.
- . Superación, satisfacción, reconocimiento y estímulo por la labor realizada un 18.18% (18 opiniones); en este sentido se manifes-

tó; que se debía promocionar al personal; - valorar el trabajo que se realice; etc.

- . Adecuada capacitación al personal, que sumo 18 opiniones y representa el 18.18% (igualado con el punto anterior). Se solicitó capacitación permanente , becas, intercambio de experiencias a través de seminarios.
- . En menor proporción se registran los siguientes factores: Realización personal y profesional (12 opiniones, 12.12%) y adecuada infraestructura (10 opiniones, 10.10%).

- Verificar éstos resultados con los indicados en el cuadro Nº 50.

CUADRO Nº 50: Principales factores motivacionales que influyen en el Rendimiento Laboral.

| Factores motivacionales | PROFNL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Superación, satisfacción, reconocimiento y estímulo para la labor realizada | 2 | 40.00 | 13 | 15.85 | 3 | 25.00 | 18 | 18.18 |
| 2. Adecuada capacitación del personal | - | - | 16 | 19.51 | 2 | 16.67 | 18 | 18.18 |
| 3. Mejoras remunerativas de acuerdo a la responsabilidad | 2 | 40.00 | 35 | 42.68 | 4 | 33.33 | 41 | 41.42 |
| 4. Realización personal y profesional | 1 | 20.00 | 10 | 12.20 | 1 | 8.33 | 12 | 12.12 |
| 5. Adecuada infraestructura | - | - | 8 | 9.76 | 2 | 16.67 | 10 | 10.10 |
| TOTAL | 5 | 100.00 | 82 | 100.00 | 12 | 100.00 | 99 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

7.1.4. Grado de Identificación del Personal con su -
Area de Trabajo.

- Es alto el grado de identificación del personal de la Oficina de Tingo María, pues 26 entrevistados, que es representado por el 53.06% manifestaron estar muy identificados con su trabajo. Con no menos del 50% se identificaron con esta apreciación los tres grupos ocupacionales.
- Estar identificados medianamente con su trabajo declararon 20 entrevistados, que representan el 40.82% a nivel de oficina. De los cuales 18 opiniones corresponde al grupo de empleados y 2 opiniones al grupo de obreros.
- Las 3 únicas opiniones que expresaron no estar muy identificados con su trabajo, se registraron en el grupo de los empleados.
- Constatar éstas respuestas con los indicados en el cuadro Nº 51

CUADRO Nº 51: Grado de identificación del personal con su -
área de trabajo.

| Grado de identificación | PROFNAI | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Mucho | 2 | 100.00 | 22 | 51.16 | 2 | 50.00 | 26 | 53.06 |
| 2. A medias, o regular | - | - | 18 | 41.86 | 2 | 50.00 | 20 | 40.82 |
| 3. Nada | - | - | 3 | 6.98 | - | - | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

7.2. Capacitación

Para el desarrollo de ésta variable, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Requerimiento de capacitación del personal,
- Areas de capacitación requeridas por el personal, y
- Utilización de la capacitación recibida.

7.2.1. Requerimiento de Capacitación del Personal.

- El resultado es sumamente halagador; pues el 93.88% (46 entrevistados) manifestó la necesidad de una mayor capacitación para el mejor desempeño de su cargo; mientras que sólo 3 entrevistados (6.12%) expresaron que no necesitan capacitarse.
- El resultado de éste indicador mencionado líneas arriba, debe ser motivo de preocupación de los señores que tienen que ver con la dirección de la Oficina de Tingo María, ya que la mayoría del personal siente la necesidad de una mayor capacitación y cualquier inversión que se haga al respecto será muy productiva, tanto para el personal como para la empresa.
- Para mayor detalle explicativo, observar los resultados de éste indicador en el cuadro Nº 52.

CUADRO Nº 52: Requerimiento de capacitación del personal.

| Requerimiento de capacitación | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|-------------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí | 2 | 100.00 | 41 | 95.35 | 3 | 75.00 | 46 | 93.88 |
| 2. No | - | - | 2 | 4.65 | 1 | 25.00 | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

7.2.2. Areas de Capacitación Requeridas por el Personal.

- Con el propósito que la información obtenida puede ser utilizada por los encargados de la Oficina de Tingo María en programas y cursos de capacitación, a continuación presentamos un cuadro de las necesidades de capacitación expresado por los trabajadores de esta empresa.

REQUERIMIENTO DE CAPACITACION

AREAS DE CAPACITACION

| <u>REQUERIDAS</u> | <u>Nº DE PEDIDOS</u> |
|--|----------------------|
| 1. Administración | 37 |
| 2. Planificación | 6 |
| 3. Racionalización | 9 |
| 4. Sistema de personal | 12 |
| 5. Contabilidad | 12 |
| 6. Abastecimiento | 11 |
| 7. Economía - Finanzas - Comercio | 3 |
| 8. Derecho | 6 |
| 9. Otros | |
| - Análisis transaccional (*)... | 19 |

- Ver en el cuadro Nº 53 la distribución del requerimiento de capacitación por grupos ocupacionales.

(*) Curso de Aplicación Psicológica relacionado a las funciones de telecomunicaciones.

CUADRO Nº 53: Areas de capacitación requeridas por el personal.

| Areas de capacitación requeridas | PROFNAL | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--------------------------------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Administración | 2 | 25.00 | 32 | 32.99 | 3 | 30.00 | 37 | 32.17 |
| 2. Planificación | 1 | 12.50 | 4 | 4.12 | 1 | 10.00 | 6 | 5.22 |
| 3. Racionalización | 1 | 12.50 | 7 | 7.22 | 1 | 10.00 | 9 | 7.83 |
| 4. Sistema de personal | 1 | 12.50 | 9 | 9.28 | 2 | 20.00 | 12 | 10.43 |
| 5. Contabilidad | 1 | 12.50 | 11 | 11.34 | - | - | 12 | 10.43 |
| 6. Abastecimiento | 1 | 12.50 | 8 | 8.25 | 2 | 20.00 | 11 | 9.57 |
| 7. Economía-Finanzas-Comercio | 1 | 12.50 | 2 | 2.06 | - | - | 3 | 2.61 |
| 8. Derecho | - | - | 5 | 5.15 | 1 | 10.00 | 6 | 5.22 |
| 9. Otros - Análisis transaccional | - | - | 19 | 19.59 | - | - | 19 | 16.52 |
| TOTAL | 8 | 100.00 | 97 | 100.00 | 10 | 100.00 | 115 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

7.2.3. Grado de Utilización de la Capacitación Recibida en el Cargo Actual.

Al analizar la información proporcionada por los 49 trabajadores que respondieron la encuesta, encontramos los siguientes resultados:

- La mayoría manifestó que utilizaba Parcialmente la capacitación recibida en el desempeño de su cargo actual, lo que representa el 48.98% (24 entrevistados). Los entrevistados del grupo de obreros son los que están totalmente de acuerdo con ésta opinión.

- El grupo de quienes declararon estar haciendo uso Total de la capacitación recibida en el cargo actual, es el segundo grupo en importancia y alcanza un porcentaje de 34.69% (17 entrevistados).

Los de profesionales y empleados son los que manifestaron estar de acuerdo con ésta opinión.

- El 16.33%, es decir 8 entrevistados dijeron - No estar utilizando la capacitación recibida en el cargo actual que desempeñan. El total - de ésta opinión corresponde al grupo de empleados.

Para terminar este rubro queremos señalar que la utilización plena de la capacitación recibida por el trabajador en el desempeño de un cargo es un factor importante en el grado de satisfacción y motivación en el trabajo. Por esta razón los directivos deberían realizar - las acciones de personal que sea necesario, - para superar los problemas detectados.

- Ver éstos resultados a través del cuadro Nº - 54.

CUADRO Nº 54: Grado de utilización de la capacitación recibida en el cargo actual.

| Grado de utilización de la capacitación recibida | PROFNA | | EMPLEADO | | OBRERO | | TOTAL | |
|--|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1. Sí, totalmente | 1 | 50.00 | 16 | 37.21 | - | - | 17 | 34.69 |
| 2. Sí, parcialmente | 1 | 50.00 | 19 | 44.19 | 4 | 100.00 | 24 | 48.98 |
| 3. No | - | - | 8 | 18.60 | - | - | 8 | 16.33 |
| TOTAL | 2 | 100.00 | 43 | 100.00 | 4 | 100.00 | 49 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María (Dic. - 1990).

CAPITULO VIII

PRUEBA DE LA HIPOTESIS

8.1. Comprobación Teórica

A través de este rubro vamos a probar teóricamente la afirmación de la hipótesis planteada.

La hipótesis planteada para el desarrollo de este trabajo de investigación fué la siguiente:

" La baja capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas, y la falta de una racionalización de recursos (materiales y humanos) e implementación de los documentos normativos de gestión, originan un inadecuado comportamiento organizacional en la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María ".

Podemos ver que dentro de ésta hipótesis se encuentran tres variables muy definidas, de las cuales, las dos primeras se definen como variables independientes y la tercera como variable dependiente. Es decir, el cambio o alteración de las dos primeras condicionan el el cambio de la tercera.

Por lo tanto entonces:

X = Variable Independiente

Y = Variable Independiente

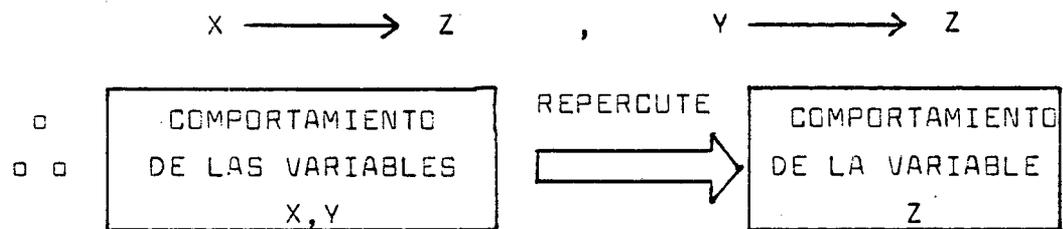
Z = Variable Dependiente

Variable X = Baja capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas.

Variable Y = Falta de una racionalización de recursos (materiales y humanos) e implementación de los documentos normativos de gestión.

Variable Z = Inadecuado comportamiento organizacional.

Asimismo, podemos darnos cuenta que éstas tres variables tienen incidencia negativa en su afirmación. - En tal sentido, la negación de las variables independientes (X,Y) tendrá que repercutir negativamente en la variable dependiente (Z), tal como sucede en esta hipótesis. Simbólicamente lo representamos así:



Es así como vemos, que:

- La variable X está negando que exista una aceptable capacidad de organización del jefe de oficina y jefes de áreas.
- La variable Y está negando que exista una adecuada racionalización de recursos (materiales y humanos) - como de una adecuada implementación de los documentos normativos de gestión.

- La variable Z, como consecuencia de las anteriores, también niega que exista un adecuado comportamiento organizacional.

En consecuencia, sometiendo a la prueba la hipótesis y por ende sus variables correspondiente, se ha llegado a las siguientes Conclusiones Parciales.

- Estudiar el Grado de Capacidad de Organización de los jefes de los órganos de dirección, línea y apoyo, nos ha determinado que existe poco conocimiento y aplicación de los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), lo cual hace imposible que los diversos objetivos, traducidos en funciones y actividades del personal, se cumplan de manera eficiente. Con este resultado aceptamos la afirmación negativa de la variable X. (Ver los resultados de manera específica en el Capítulo III).
- En materia de Racionalización de Recursos (materiales y humanos), los resultados generales nos demuestran que no existe un grado aceptable de disponibilidad de éstos elementos, y que el personal en su mayoría no cuenta con los conocimientos necesarios para asumir cabalmente sus funciones. (Ver los resultados detalladamente en el Capítulo IV).
- En lo que respecta a Documentos Normativos de Gestión, los resultados nos indican que la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, no se encuentra adecuadamente implementada de éstos documentos; asimismo, referente a éstos encontramos que se carece de un grado razonable de conocimiento. Estos resultados tienen incidencia negativa dentro de la empresa, por cuanto no se da una oportuna orientación funcional, repercutiendo así en el desarrollo normal de las funciones y actividades de los trabajadores.

(Ver los resultados de manera explícita en el Capítulo V).

Estas dos últimas afirmaciones permiten aceptar lo enunciado por la variable Y.

- Realizando el análisis del Comportamiento de las Variables Organizacionales desde el punto de vista de la empresa, a través de los indicadores siguientes: planeación y toma de decisiones, organización y coordinación, dirección y comunicación, entre otros, nos ha permitido demostrar que dentro de la empresa el comportamiento organizacional es deficiente, el cual trae como consecuencia el bajo rendimiento de los recursos disponibles.

(Ver los resultados con detalle en el Capítulo VI).

- Hecho el análisis del Comportamiento de las Variables Psicolaborales del Personal, mediante los factores de motivación y capacitación, los resultados nos demuestran que la empresa no motiva ni capacita a sus trabajadores, permitiendo de esta forma la restricción al desarrollo personal.

(Ver los resultados específicos en el Capítulo VII).

Según las dos últimas demostraciones expuestas líneas arriba, nos permite aceptar lo enunciado de la variable Z; asimismo comprobar que los resultados de las variables X, Y inciden en ésta.

Expuestas las conclusiones parciales, vemos que la hipótesis planteada para este trabajo de investigación, queda demostrado y aceptado en su afirmación.

8.2. Comprobación Práctica

A través de este rubro probaremos de manera práctica la afirmación de la hipótesis planteada.

De la hipótesis planteada y de sus variables, podemos darnos cuenta que de ella se desprende los capítulos que fueron materia de investigación de la presen-

te tesis. El cual es como sigue:

- a) De la variable X se desprende el capítulo siguiente:
 - " Gestión y Capacidad de Organización de los jefes de los Organos de Dirección, Línea y Apoyo"
- b) De la variable Y se desprende los capítulos siguientes:
 - " Racionalización de Recursos Materiales y Humanos"
 - " Grado de Implementación y Cognición de los Documentos Normativos de Gestión"
- c) De la variable Z se desprende los capítulos siguientes:
 - " Comportamiento de las Variables Organizacionales de la empresa"
 - " Comportamiento de las Variables Psicolaborales del Personal"

De igual forma, la incidencia negativa de esta hipótesis, lo podemos comprobar en las respuestas negativas que presentan la mayoría de los indicadores de estos capítulos. Con tal objeto, se ha elaborado un cuadro en la que resume todos los indicadores con sus respectivos calificativos, ya sea positivo (+) o negativo (-); al respecto cabe mencionar que se acepta como respuesta positiva a aquella que es correcta y exacta en la contestación a la interrogante, de lo contrario se califica como respuesta negativa.

- Observar los calificativos de los indicadores en el cuadro Nº 55.

CUADRO Nº 55: RESUMEN DE CALIFICATIVOS DE INDICADORES DE LOS CAPITULOS INVESTIGADOS

| CAPITULOS, SUB-CAPITULOS E INDICADORES | CALIFICATIVO DE INDICADORES | |
|--|-----------------------------|-----------------|
| | POSITIVO (+) | NEGATIVO (-) |
| I. GESTION Y CAPACIDAD DE ORGANIZACION DE LOS JEFES DE LOS ORGANOS DE DIRECCION, LINEA Y APOYO | | |
| 1. Proceso Administrativo | | |
| - Conocimiento del proceso administrativo | | - |
| 2. Planeación | | |
| - Conocimiento de los objetivos de la planeación | + | |
| - Conocimiento de los objetivos de la Oficina de T.M. | + | |
| - Conocimiento del plan de desarrollo para la Oficina de T.M. | + | |
| - Elaboración de planes operativos | | - |
| 3. Organización | | |
| - Conocimiento de los objetivos de organización | | - |
| - Conocimiento de los documentos normativos de gestión | | - |
| - Identificación del área en la estructura orgánica | | - |
| 4. Dirección | | |
| - Conocimiento de los objetivos de dirección | | - |
| - Medio utilizado para hacer cumplir una actividad | + | |
| 5. Control | | |
| - Conocimiento de la importancia del control | + | |

| CAPITULOS, SUB-CAPITULOS E INDICADORES | CALIFICATIVO DE INDICADORES | |
|---|-----------------------------|-----------------|
| | POSITIVO (+) | NEGATIVO (-) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo - Relación entre la formación y el cargo actual 2. Experiencia Laboral <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de servicio | + | - - |
| Sub-Total | 3 | 7 |
| III. GRADO DE IMPLEMENTACION Y COGNICION DE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS DE GESTION <ul style="list-style-type: none"> 1. Grado de Implementación <ul style="list-style-type: none"> - Grado de implementación 2. Grado de Cognición <ul style="list-style-type: none"> - Del concepto de los documentos - De la importancia de los documentos - Del documento que especifica funciones | + | - - - |
| Sub-Total | 1 | 3 |
| IV. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> 1. Planeación y Toma de Decisiones | | |

...

| CAPITULOS, SUB-CAPITULOS E INDICADORES | CALIFICATIVO DE INDICADORES | |
|---|-----------------------------|-----------------|
| | POSITIVO (+) | NEGATIVO (-) |
| Planeación | | |
| - Conocimiento de objetivos y metas laborales | | - |
| - Distribución de actividades y tareas | | - |
| Toma de Decisiones | | |
| - Participación del personal en las decisiones | | - |
| 2. Organización y Coordinación | | |
| Organización | | |
| - Conocimiento de las funciones | + | |
| - Balance de funciones | | - |
| Coordinación | | |
| - Coordinación de esfuerzos | + | |
| 3. Dirección y Comunicación | | |
| Dirección | | |
| - Capacidad de motivación de los jefes | | - |
| - Liderazgo | | - |
| - Unidad de mando | + | |
| Comunicación | | |
| - Flujo de comunicación entre jefes y subalternos | | - |
| - Medio de comunicación más utilizado | + | |

| CAPITULOS, SUB-CAPITULOS E INDICADORES | CALIFICATIVO DE INDICADORES | |
|--|-----------------------------|----------------------------|
| | POSITIVO (+) | NEGATIVO (-) |
| <p>4. Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de actividades - Incidencia de la supervisión en el comportamiento laboral - Control de personal - Control de quejas y reclamos de los trabajadores <p>5. Gestión Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios - Contribución de la jefatura al rendimiento de la empresa - Gestión administrativa a favor de la empresa y el personal | + | - - - - - - |
| Sub-Total | 5 | 13 |
| <p>V. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES PSICOLABORALES DEL PERSONAL</p> <p>1. Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación laboral | | |

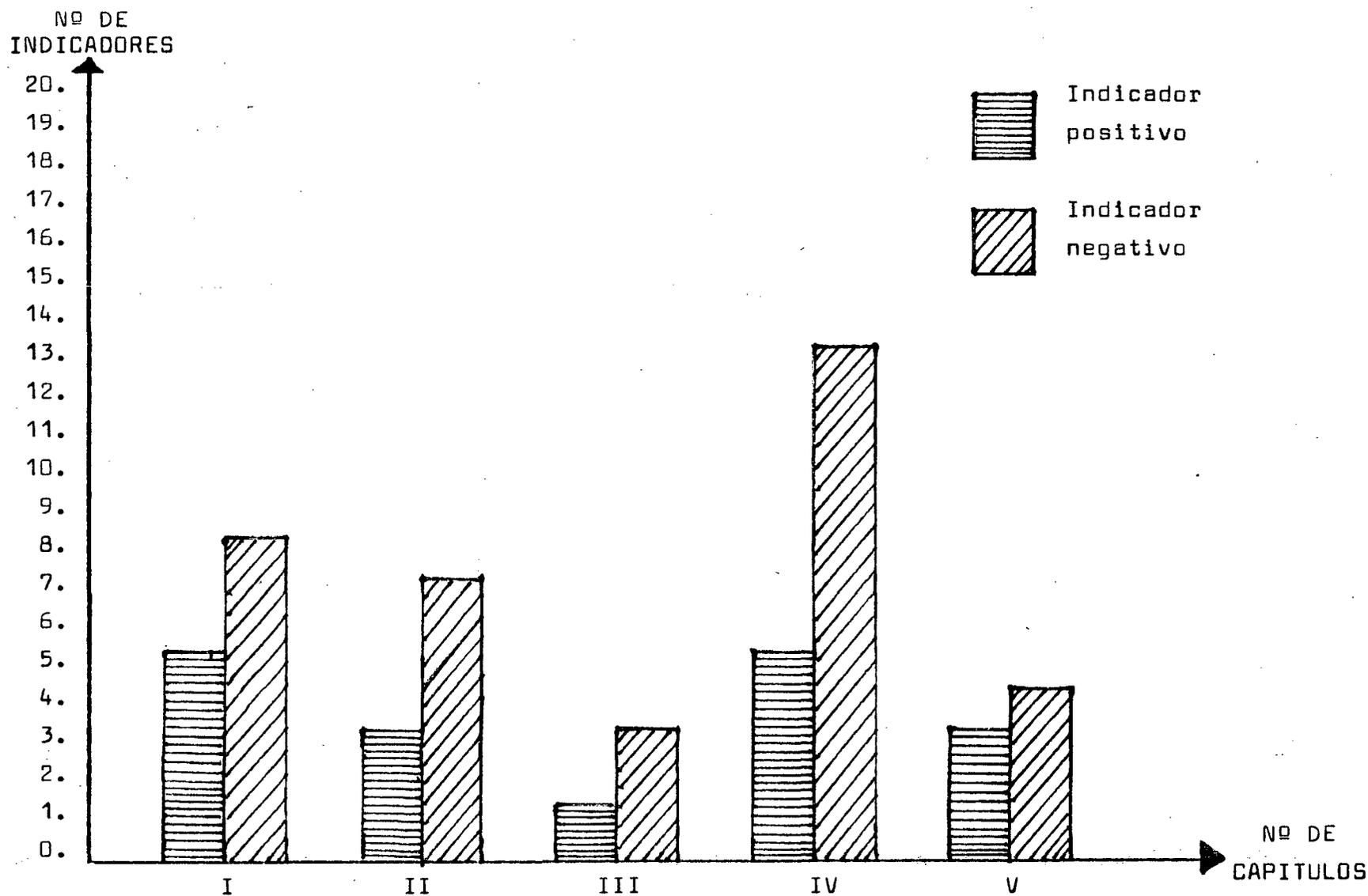
...

| CAPITULOS, SUB-CAPITULOS E INDICADORES | CALIFICATIVO DE INDICADORES | |
|--|-----------------------------|-----------------|
| | POSITIVO (+) | NEGATIVO (-) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Factores que influyen en la motivación laboral - Factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral - Identificación del personal con su área de trabajo | + | - |
| <p>2. Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de capacitación - Areas de capacitación requeridas - Utilización de la capacitación recibida en el cargo actual | + | - |
| Sub-Total | 3 | 4 |
| TOTAL GENERAL | 17 | 35 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María (Dic. - 1990).

A continuación veámos figurativamente éstos calificativos de indicadores por capítulos a través del siguiente gráfico de barras.

A. GRAFICO DE BARRAS: Comparación de resultados de Calificativos de Indicadores por Capítulos



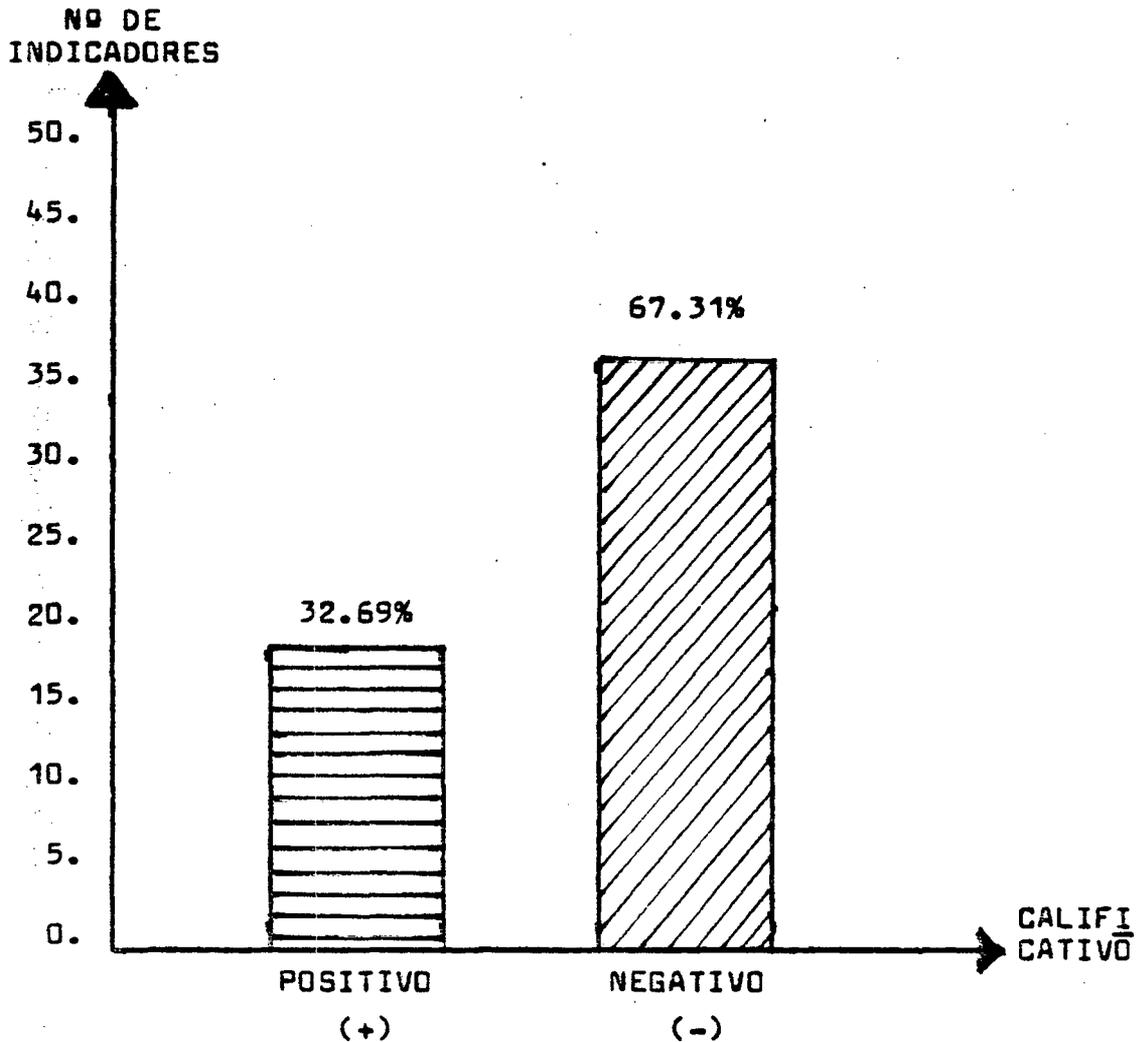
CUADRO Nº 55-B: Resumen general de calificativos de indicadores por capítulos

| CALIFICATIVO | CAPITULOS | | | | | | | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------|--------|----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | I | | II | | III | | IV | | V | | Nº | % |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | | |
| POSITIVO (+) | 5 | 38.46 | 3 | 30.00 | 1 | 25.00 | 5 | 27.78 | 3 | 42.86 | 17 | 32.69 |
| NEGATIVO (-) | 8 | 61.54 | 7 | 70.00 | 3 | 75.00 | 13 | 72.22 | 4 | 57.14 | 35 | 67.31 |
| TOTAL | 13 | 100.00 | 10 | 100.00 | 4 | 100.00 | 18 | 100.00 | 7 | 100.00 | 52 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta Comportamiento Organizacional en la Oficina de Entel Perú S. A. - Tingo María (Dic. - 1990).

A continuación veámos figurativamente éstos calificativos por capítulos a través del siguiente gráfico de barras.

B. GRAFICO DE BARRAS: Comparación total de Calificativos de Indicadores.



- Observamos que el cuadro anterior nos demuestra que de los 52 (100%) indicadores empleados para el desarrollo de ésta tesis, el 67.31% (35 indicadores) del total, tienen respuestas negativas. Asimismo, vemos que todos estos capítulos estudiados, están con más del 50% de calificativo negativo; tal es así, que con el mayor porcentaje (75%) se encuentra el capítulo III y seguido (72.22%) por el capítulo IV.
- De la misma manera, éste cuadro nos indica que el 32.69% (17 indicadores) del total, tienen respuestas positivas o exactas. El capítulo V es el que presenta el mayor porcentaje (42.86%) en relación a los demás.

En conclusión, en lo que respecta a éste punto de la Prueba de la Hipótesis, podemos decir que:

- Al constatar que la mayoría de indicadores de esta hipótesis cuentan con calificativo negativo, podemos afirmar que existe una estrecha relación entre la Comprobación Teórica y la Práctica; ya que ambos permiten demostrar y aceptar la negación de la hipótesis.
- La negativa de los indicadores, afirmado teóricamente y comprobado en la práctica, es una razón que queda demostrada al concluir el presente trabajo de investigación.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones generales a que se llegó, una vez terminada el presente trabajo de investigación, fueron:

1. En las jefaturas de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, se ha determinado una escasa utilización de la Capacidad de Organización, lo que genera una deficiente integración del personal e inadecuado cumplimiento de sus actividades. Tal es así, que este bajo grado de capacidad de organización asciende preocupantemente a un 61% del total.
2. Con respecto a la racionalización de recursos materiales, se comprobó que en ésta oficina no existe un equipamiento racional de éstos recursos, específicamente de elementos y equipos de operación, herramientas y equipos de mantenimiento, y de muebles y enseres; esta deficiencia imposibilita el normal desarrollo y cumplimiento de los diversos trabajos a realizar. En cuanto a recursos humanos, de igual forma se comprobó, que existe un personal con un limitada capacidad de conocimientos; pues el 65% (32) de ellos solamente cuentan con estudios secundarios.
3. Se comprobó que la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, carece de una congruente implementación de los documentos normativos de gestión; hecho que permite:
 - No poder delimitar en forma escrita las funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo,
 - No poder normalizar y controlar los trámites de los procedimientos,
 - No poder adoctrinar al personal nuevo sobre sus funciones y responsabilidades en la entidad,
 - No poder adiestrar y orientar al personal en servicio,
 - No poder identificar los canales de comunicación y coordinación,
 - Etc.

Tal es así, que del total de estos documentos, sólo cuenta con:

- Reglamento Interno de Trabajo (RIT),
- Manual de Procedimientos Administrativos (MPA), sólo para algunas funciones y/o actividades, y
- Manual de Organización y Funciones (MOF), sólo de algunas funciones y para algunas áreas; pero no formalmente como un documento normativo.

Igualmente, como resultado de lo anterior, el personal en su mayoría cuenta con un limitado aspecto cognoscitivo de estos documentos.

4. La planeación, dentro de esta entidad, presenta deficiencia en su aplicación. A razón de ello se comprueba, que por parte de los trabajadores existe un desconocimiento de los objetivos y metas de sus propias áreas laborales; asimismo, se comprueba que existe una inapropiada distribución de actividades y tareas.
5. En relación a la toma de decisiones, se ha cerciorado que la mayoría del personal no participa, o participa de manera ocasional, cuando se trata de tomar decisiones relacionadas con los trabajos que van a realizar.
6. En lo que se refiere a la organización del trabajo, localizamos que la mayoría de los trabajadores afirmaron conocer sus respectivas funciones laborales; igualmente afirmaron, que parcialmente cuentan con más funciones en relación a sus compañeros de trabajo. Por otro lado, la coordinación de esfuerzos tendientes al mejor cumplimiento de las actividades, se efectúa casi siempre.
7. En las jefaturas de ésta oficina se verificó que no se tiene en cuenta los principios de motivación e iniciativa hacia el personal; también, en contraste a lo anterior, se comprobó que el principio de unidad de mando cuenta con un 55% de aplicación.

Por otra parte, más de la mitad (59%) de los entrevistados consideran que el flujo de comunicación establecidas entre jefes y subalternos es parcialmente adecuado. La -

comunicación escrita (memorandums) es el medio más empleado más frecuentemente por los jefes de la oficina, siguiendo en importancia se ubica el uso de la comunicación verbal.

8. El proceso de supervisión de actividades por parte de los jefes de la oficina, no se realiza en forma permanente; sino que solamente a veces se lleva a cabo, fue la opinión del 57% de los entrevistados, destacan con esta opinión el 100% de los profesionales. Asimismo, el 72% de los entrevistados indicaron que la supervisión tenía efectos positivos en el comportamiento laboral debido, entre otras cosas, a que mejora la calidad del trabajo, aumenta la responsabilidad del personal, se mejora la eficiencia del personal y se trabaja con mayor seguridad y confianza.
9. Se ha determinado que en la Oficina de Entel Perú S.A.- Tingo María, el sistema actual de control de personal es inadecuado. Igualmente en lo que respecta al control de quejas y reclamos de los trabajadores, dentro de esta entidad se actúa con mucha indiferencia, debido a que los problemas del personal en mucho de los casos son escuchados y resueltos con irregularidad, escuchados y no resueltos y en último de los casos no escuchados ni resueltos. Así como también se determinó que la Gestión Administrativa, carece de eficiencia en sus resultados, y esto se debe a que las gestiones y/o acciones tales como; esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios, contribución al rendimiento de la empresa y gestión en favor de la empresa y el personal, es escasa o regular.
10. El 51% de los entrevistados expresaron sentirse medianamente satisfechos con su centro de trabajo, y esto como resultado de los bajos niveles remunerativos, inadecuada política de personal, inadecuada administración y a la falta de compañerismo. De igual manera el 26% de entrevistados manifestaron sentirse insatisfechos con su

trabajo, y en última instancia, sólo el 22% de los trabajadores indicaron que se encuentran satisfechos con su labor, porque les permite realizarse en el trabajo de acuerdo a sus aspiraciones.

11. Los factores motivacionales que influyen positivamente en el rendimiento laboral son: mejoras remunerativas de acuerdo a la responsabilidad del cargo que desempeñan, satisfacción, reconocimiento y estímulo para la labor realizada, y la adecuada capacitación para ejecutar sus labores.
12. El grado de identificación del personal con su área de trabajo, es satisfactorio, pues el 53% de los entrevistados manifestaron estar muy identificados con su trabajo.
Esta identificación se debe al hecho que los trabajadores realizan sus actividades laborales de acuerdo a sus aspiraciones.
13. Se comprobó que existe un marcado interés de los trabajadores de esta entidad por capacitarse, pues el 93% de los entrevistados manifestó la necesidad de capacitación para desempeñar mejor sus funciones.
El presente informe incluye un cuadro sobre los requerimientos de capacitación de los trabajadores de esta entidad.
Así también se pudo comprobar que la capacitación que se brinda al personal, mayormente no es utilizada plenamente en el cargo actual del trabajador, sino que es empleada en forma parcial.
14. Finalmente, en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, se comprobó de manera general, que no existe un adecuado Comportamiento Organizacional, y esto es debido a que del 100% de indicadores empleados para esta investigación, el 67% (35) de ellos se ejecuta con resultados negativos.

R E C O M E N D A C I O N E S

Después de haber expuesto las conclusiones de esta investigación, planteamos una serie de recomendaciones que permiten superar los problemas existentes en esta entidad, en materia de Comportamiento Organizacional. Estas recomendaciones son las siguientes:

1. A los directivos de la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, se le recomienda dar las medidas necesarias para superar los problemas de funcionamiento organizacional descrito en el presente informe.

Asimismo, a ésta oficina debe delegarse responsabilidad y competencia para hacer más efectiva el servicio de telecomunicaciones que se presta a la colectividad.

2. Es recomendable que las jefaturas de áreas de ésta oficina, participen obligatoriamente en certámenes donde se viertan conocimientos de aspectos administrativos y específicamente de organización, con el objetivo de superar el problema del bajo grado de capacidad organizativa.

Así también, es menester proveerse de un eficiente equipamiento de recursos materiales, para no entorpecer el normal desarrollo de las actividades del personal. Asimismo, es necesario proporcionar en forma oportuna los documentos normativos de gestión, con la finalidad de tenerlos a disposición de la empresa y los trabajadores; los cuales permitan orientar el adecuado cumplimiento de las funciones de telecomunicaciones.

3. Establecer programas de capacitación dirigida al personal, los cuales comprendan aspectos de: toma de decisiones, dirección y liderazgo. En estos cursos se deberán analizar los problemas señalados por los entrevistados referente a: participación del personal en las decisiones, motivación de personal, comunicación, etc.

Igualmente en estos programas de capacitación se debe tener en cuenta el requerimiento planteado por los mismos

trabajadores. Asimismo la capacitación que se brinde al personal no debe ser solamente para conocimiento teórico sino que debe ser utilizado plenamente en la práctica.

4. Para que la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María mejore su nivel de coordinación, es aconsejable que los trabajos se realicen con la participación de todas las unidades orgánicas que requiere una actividad para su cumplimiento eficiente, pues el trabajo conjunto no debe ser esporádico sino acción permanente, lo que permitirá mejorar el uso de los recursos y la atención a la población usuaria de los servicios.
5. La evaluación de personal no debe incidir sólo en aspectos cuantitativos de cumplimiento de plazas sino también en aspectos cualitativos, donde los trabajadores presentan un óptimo grado de conocimiento, para que de esta manera, las diversas funciones se cumplan con la eficiencia requerida.
6. En vista que la distribución de actividades y tareas es una función muy importante de la planeación, por cuanto tiende a mantener una racional equidad distributiva de los trabajos; en esta entidad se debe corregir la inadecuada distribución de actividades y tareas, y así poder establecer un adecuado balance de funciones.

Igualmente se debe subsanar el inadecuado control de personal, por cuanto viene a constituir una función muy significativa de la administración de personal; ya que tiene como objetivo mantener el normal desenvolvimiento del trabajador en su área laboral dentro de un horario de trabajo.
7. La Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María, por intermedio de su órgano de dirección, debe asumir un rol más acorde con los requerimientos actuales de las necesidades de ampliación de servicios de telecomunicaciones y a la situación laboral de los trabajadores, a través de oportunos esfuerzos tendientes a mejorar la calidad del

servicio, rendimiento de la empresa y aspectos laborales.

8. El alto grado de identificación del personal con su trabajo, debe ser aprovechado para organizar y ejecutar programas de desarrollo empresarial que posibiliten un mayor compromiso de los trabajadores con la población usuaria.
9. Finalmente, creemos que se deben continuar los esfuerzos de investigación para contar con información actualizada sobre el tema en las demás unidades económicas existentes en la localidad, para que de alguna manera se subsane los diferentes problemas administrativos y específicamente organizacionales, esto con la finalidad de contribuir al desarrollo empresarial y por ende de la Provincia de Leoncio Prado.

B I B L I O G R A F I A

1. BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS : Administración Moderna (tomo I) y Administración de Personal y Recursos Humanos (tomo III). - Editorial McGraw-Hill. México, 1986.
2. BROWN, Warren B. y MOBERG, Denis J. : Teoría de la Organización y la Administración. Editorial Limusa S.A., México, 1983.
3. CABALLERO ROMERO, Alejandro : Criterios Operativos y Prácticas sobre Investigación Científica. 2ª Edición. Universidad de Lima. Instituto Cooperativismo - IDECOOP - Perú, 1984.
4. CARRILLO, Francisco : Cómo hacer la Tesis. 8ª Edición. Editorial Horizonte. Lima, 1986.
5. CERTO, Samuel C. : Administración Moderna. 2ª Edición. Editorial Interamericana S.A. - de C.V. México, 1984.
6. CURSO TALLER : Métodos y Técnicas de Investigación Científica para Administradores. Huancayo - Perú, 1987.
7. CHIAVENATO, Idalberto : Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª Edición. Brasil, 1987.
8. ENCICLOPEDIA PRACTICA DE MANAGEMET : Organización para Pequeñas y - Grandes Empresas (tomo VIII). Editorial Francisco Casanovas. Barcelona - España, 1979.

9. FERNANDEZ ESCALANTE, Fernando M. : Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas. - Ediciones Machi S.A. Cordova. Buenos Aires - Argentina, 1973.
10. FULMER, Robert M. : Administración Moderna. Editorial Diana S.A. México, 1980.
11. GALVEZ CUELLAR, Alberto y VASQUEZ LAMA, Oscar : Comunicaciones. Editorial Contentel Perú S.A. Lima - Perú, - 1985.
12. HICKS, Herbert G. : Administración de Organizaciones. 2ª Edición. Editorial Continental S.A. México, 1981.
13. I.N.A.P./DIRECCION NACIONAL DE RACIONALIZACION : Diseño de Organizaciones -- (guia técnica). CONAI. Lima, - 1987.
14. JIMENEZ CASTRO, Wilburg : Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial Fondo de Cultura. México, 1965.
15. KAST, Fremond E. y ROSENZWEIG, James E. : Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas. Editorial McGraw-Hill de México S.A. México, 1982.
16. KOONTZ /D'Donel : Administración. Editorial la - Prensa. México, 1986.
17. MINTZBERG, Henry : La Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel S. A. Barcelona - España, 1984.
18. MONTENEGRO, Marino : Derecho Administrativo. Editorial Universitaria. Lima, -- 1982.

19. PEREZ R., Manuel : Diccionario de Administración. Editorial e Imprenta DESA. Lima - Perú, 1982.
20. PODESTA CASTRO, Jaime y LUCHESSA, Hector : Diagnóstico/ Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa. Ediciones Machi S. A. Buenos Aires - Argentina, 1973.
21. REYES PONCE, Agustín : Administración de Empresas (2ª parte). Editorial Limusa S. A. México, 1982.
22. REYES PONCE, Agustín : Administración de Personal. - Editoriales S.A. Lago Chalco. México, 1985.
23. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro : Psicología de la Organización. Editorial Trillas. México, -- 1982.
24. ROSENBERG, J.M. : Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial OCEANO. España, 1989.
25. SANCHEZ CARLESI, Hugo y REYNA MEZA, Carlos : Metodología y Diseño en la Investigación Científica. Editorial Educativa. Lima, 1984.
26. SHERNAN, Chruden : Administración de Personal. - Editorial Continental S.A. de C.V. México 4ª Edición. México, 1986.
27. STONER, James A. F. : Administración. 2ª Edición. - Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1982.
28. TERRY, George R. : Principios de Administración. 6ª Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1981.

A N E X O

ANEXO Nº 01

HOJA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS JEFES DE AREAS DE LA OFI-
CINA DE ENTEL PERU S.A. - TINGO MARIA

JEFE DE AREA DE:

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de -
vista en relación al comportamiento actual de organización
que se da en la empresa y su trabajo.

Su colaboración meditada y franca como jefe responsa-
ble de su área, será muy valiosa por lo que se le pide nos
expresé su respuesta a las interrogantes con toda libertad.

INSTRUCCION

Marque con una "x" en el paréntesis del ítems si cree
que es correcta la respuesta a la pregunta que se detallan
a continuación.

GESTION Y CAPACIDAD DE ORGANIZACION DE LOS JEFES DE -
AREAS

I. PROCESO ADMINISTRATIVO:

1. Conoce usted los elementos del proceso administrati-
vo ?

a) Sí ()

b) No ()

Especifique:

II. PLANEACION

2. Conoce usted cuales son los objetivos que persigue -
la planeación ?

a) Sí ()

b) No ()

Especifique:

3. Conoce usted con detalle los objetivos de la Oficina de Tingo María ?

- a) Sí ()
- b) A medias ()
- c) No ()

Describe:

4. Conoce usted de un plan de desarrollo para la Oficina de Tingo María ?

- a) Sí ()
- b) No ()

Explique en que consiste:

5. Elabora usted anualmente los planes operativos de su área laboral ?

- a) Sí ()
- b) No ()

III. ORGANIZACION:

6. Conoce usted cuales son los objetivos de organización ?

- a) Sí ()
- b) No ()

Mencione:

7. Conoce aquellos manuales y reglamentos que ayudan a mantener una organización formal ?

a) Sí ()

b) No ()

Mencione:

8. Puede identificar en que órgano se encuentra ubicado su área ?

a) Sí ()

b) No ()

Identifique:

- Órgano de Dirección ----- ()

- Órgano de Control ----- ()

- Órgano de Asesoramiento ----- ()

- Órgano de Apoyo ----- ()

- Órgano de Línea ----- ()

IV. DIRECCION:

9. Conoce usted cuales son los objetivos de dirección?

a) Sí ()

b) No ()

Describa:

10.Cuál es el medio que utiliza para hacer cumplir una actividad programada ?

a) Por medio de autoridad ()

b) Por medio de sanción o castigo ()

c) Por medio de recompensa o premio ()

d) Por medio de control rígido ()

e) Otros, indique: ()

V. CONTROL:

11. Conoce usted cuáles son los puntos importantes que persigue el control ?

a) Sí ()

b) No ()

Mencione:

12. Utiliza estándares de rendimiento para el control de las actividades programadas ?

a) Sí ()

b) No ()

13. Realiza evaluación de rendimiento del personal ?

a) Sí ()

b) No ()

Explique que factores considera:

HOJA DE ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE
ENTEL PERU S.A. - TINGO MARIA

| |
|--|
| AREA AL QUE PERTENECE Y GRUPO OCUPACIONAL : ----- ----- |
|--|

La presente encuesta se ha elaborado con la finalidad de conocer la realidad del Comportamiento Organizacional - que se da en la Oficina de Entel Perú S.A. - Tingo María.

El cuestionario se califica de confidencial y anónimo, por ningún motivo ponga su nombre, firma, ni dato que pueda identificarlo, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

Su cooperación como trabajador de ésta entidad, con su opinión meditada y franca, será de gran valor para la empresa y para usted mismo, por lo que se le agradece conteste a las preguntas de esta encuesta. Muchas gracias por su colaboración. Oportunamente le informaremos de los resultados - de la encuesta.

INSTRUCCION:

Marque con una "x" en el paréntesis del ítems se cree que es correcta la respuesta a las preguntas que se expresan a continuación.

RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

A. RECURSOS MATERIALES

I. ELEMENTOS Y EQUIPOS DE OPERACION:

1. Dispone de elementos y equipos de operación para - el normal desarrollo de su trabajo ?

- a) Sí ()
- b) Algunos ()
- c) No ()

- Con cuales cuenta:

- Con cuales no cuenta:

2. De los elementos y equipos de operación con que cuenta, están todos en condiciones de funcionamiento ?

- a) Sí ()
- b) Regularmente ()
- c) No ()

II. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE MANTENIMIENTO:

3. Cuenta con las diferentes herramientas y equipos de mantenimiento para el cumplimiento oportuno de su trabajo ?

- a) Sí ()
- b) Algunos ()
- c) No ()

- Con cuales cuenta:

- Con cuales no cuenta:

4. De las herramientas y equipos de mantenimiento con que cuenta, están todos en condiciones de uso y funcionamiento ?

- a) Sí ()
- b) Parcialmente ()
- c) No ()

III. MUEBLES Y ENSERES:

5. Cuenta dentro de su área con muebles y enseres - que permitan cumplir oportunamente con su trabajo ?

- a) Sí ()
- b) Algunos ()
- c) No ()

- Con cuales cuenta:

- Con cuales no cuenta:

6. De los muebles y enseres con que dispone, están todos en condiciones actuales de uso ?

- a) Sí ()
- b) Medianamente ()
- c) No ()

IV. FORMULARIOS Y TARJETAS:

7. De que manera dispone de los formularios y tarjetas para la atención y registro de datos de información ?

- a) Oportuno ()
- b) Inoportuno ()

- Con cuales dispone oportunamente:

- Con cuales no dispone oportunamente:

B. RECURSOS HUMANOS

I. FORMACION DEL PERSONAL:

8. Cuál es el nivel educativo que tiene a la actualidad ?

- a) Primario ()
- b) Secundario ()
- c) Superior No universitario ()
- d) Superior Universitario incompleto ()
- e) Superior Universitario completo ()

9. Que relación existe entre su formación y el cargo actual ?

- a) Relación completa ()
- b) En parte, a medias ()
- c) Ninguna relación ()

II. EXPERIENCIA LABORAL:

10. Que tiempo tiene trabajando en la empresa ?

- a) De 1 a 6 meses ()
- b) De 6 meses a 2 años ()
- c) De 2 años a 5 años ()
- d) De 5 años a 8 años ()
- e) De 8 años a 12 años ()
- f) De 12 años a 15 años ()
- g) De 15 años a más años ()

**GRADO DE IMPLEMENTACION Y COGNICION DE LOS DOCUMENTOS
NORMATIVOS DE GESTION**

I. GRADO DE IMPLEMENTACION:

1. Cuenta su área con los documentos normativos de gestión ?

- a) Sí ()
- b) Algunos ()
- c) No ()

Indique cuales:

- Reglamento de organización y funciones ()
- Reglamento interno de trabajo ()
- Manual de organización y funciones ()

- Manual de procedimientos administrativos .. ()
- Organigrama ()

II. GRADO DE COGNICION:

2. Los documentos normativos de gestión son para usted:
 - a) Documentos informativos ()
 - b) Instrumentos normativos de gestión ()
 - c) Documentos de operación ()
3. Conoce usted la importancia que tienen los documentos normativos de gestión ?
 - a) Sí ()
 - b) No ()

Explique:

4. Conoce aquel documento normativo de gestión en donde menciona específicamente sus funciones ?
 - a) Sí ()
 - b) No ()

Mencione:

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

I. PLANEACION Y TOMA DE DECISIONES:

A. PLANEACION:

1. Conoce usted los objetivos y metas de su área de trabajo ?
 - a) En su totalidad ()
 - b) Parcialmente ()
 - c) Desconoce ()
2. Considera que es adecuada la distribución de actividades y tareas en su área ?
 - a) Adecuada ()
 - b) Inadecuada ()

B. TOMA DE DECISIONES:

3. De que manera participa usted en las decisiones que toma su jefe y que se relaciona con su trabajo ?

- a) Participación en todas las decisiones .. ()
- b) Participación ocasional ()
- c) Ninguna participación ()

II. ORGANIZACION Y COORDINACION:

A. ORGANIZACION:

4. Conoce con detalle todas las funciones que le toca desarrollar ?

- a) Sí ()
- b) A medias, o parcialmente ()
- c) No ()

5. En comparación con su demás compañeros de trabajo del mismo nivel, considera que tiene la misma cantidad de funciones ?

- a) Parcialmente más funciones ()
- b) La misma cantidad ()
- c) Parcialmente menos funciones ()

B. COORDINACION:

6. Realiza usted una coordinación de esfuerzos para el mejor cumplimiento de las tareas asignadas en la Oficina ?

- a) Sí, casi siempre ()
- b) A veces ()
- c) No, nunca ()

III. DIRECCION Y COMUNICACION:

A. DIRECCION:

7. Estan siempre siendo motivados por su jefe ?

- a) Sí ()
- b) A veces ()
- c) No ()

8. Su jefe busca que descubrir y utilizar sus aptitudes personales para el mejor cumplimiento de las tareas programadas ?

- a) Sí ()
- b) A veces, o parcialmente ()
- c) No ()

9. Recibe ordenes aparte de su jefe inmediato ?

- a) Sí ()
- b) A veces ()
- c) No ()

B. COMUNICACION:

10. Está de acuerdo con el flujo de comunicaciones -
dado entre su jefe y usted ?

- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) Parcialmente de acuerdo ()
- c) No, en desacuerdo ()

11. Cuál es el medio de comunicación más utilizado -
por su jefe para impartir tareas ?

- a) Memorandums ()
- b) Verbalmente ()
- c) Otros: ()

IV. CONTROL:

12. Las actividades y/o funciones que usted realiza son
supervisadas ?

- a) Sí, siempre ()
- b) A veces ()
- c) No ()

13. Cuál es la incidencia de la supervisión en su com-
portamiento laboral ?

- a) Mejora la calidad del trabajo:
 - Sí ()
 - No ()
- b) Aumenta la responsabilidad en la realización de
las tareas:
 - Sí ()
 - No ()
- c) Mejora la eficiencia del personal:
 - Sí ()

- No ()

d) Se trabaja con mayor seguridad y confianza:

- Sí ()

- No ()

e) Aumenta la motivación:

- Sí ()

- No ()

f) Otros:

- Sí (especificar)

- No (especificar)

14. Esta usted de acuerdo con el control de asistencia, permanencia y salida, aplicado en la empresa ?

a) Sí ()

b) Parcialmente ()

c) No ()

15. Sus reclamos y quejas son escuchados y resueltos por su jefe inmediato ?

a) Sí, escuchados y resueltos ()

b) Escuchados y resueltos con irregularidad ... ()

c) Escuchados, pero no resueltos ()

d) No escuchados ni resueltos ()

V. GESTION ADMINISTRATIVA:

16. Los esfuerzos que realiza la jefatura para mejorar - la calidad del servicio son:

a) Oportunos ()

b) Escasos ()

c) Inoportunos ()

17. De que manera cree usted que la jefatura está contri**bu**yendo al rendimiento de la empresa ?

a) Positivamente ()

b) Regularmente ()

c) Negativamente ()

18. En general, como evalúa usted la gestión administrativa de la jefatura en favor de la empresa y el personal ?

- a) Buena ()
- b) Regular ()
- c) Mala ()

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES PSICOLABORALES DEL PERSONAL

I. MOTIVACION:

1. Se siente satisfecho con la motivación laboral dado dentro de la Oficina ?

- a) Satisfecho ()
- b) Medianamente satisfecho ()
- c) Insatisfecho ()

2. Cuales considera que son los principales factores -- que influyen en la motivación laboral ?

Conteste a este interrogante de acuerdo a su anterior respuesta y marque la alternativa correspondiente.

a) Razones por la que se siente "Satisfecho":

- Realización en el trabajo de acuerdo a las aspiraciones ()
- Cumplir con los objetivos empresariales ... ()
- Buenas relaciones laborales ()
- Otros: ()

b) Razones por las que se siente "Medianamente Satisfecho" :

- Bajo nivel remunerativo ()
- Inadecuada política de personal ()
- Inadecuada administración ()
- Falta de compañerismo, no existe ambiente agradable de trabajo ()

c) Razones por las que se siente "Insatisfecho":

- No hay igualdad de trato ()

- Demasiado desgaste físico, no hay infraestructura adecuada ()
 - Bajo sueldo, no hay incentivo económico, continuismo en el cargo ()
 - Falta de comunicación ()
3. Cuales considera usted que son los principales factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral ?
- a) Superación, satisfacción, reconocimiento y estímulo para lo realizado ()
 - b) Adecuada capacitación del personal ()
 - c) Mejoras remunerativas de acuerdo a la responsabilidad ()
 - d) Realización personal y profesional ()
 - e) Adecuada infraestructura ()
4. Se siente identificado con su área de trabajo ?
- a) Mucho ()
 - b) A medias, o regular ()
 - c) Nada ()

II. CAPACITACION:

5. Cree usted que es necesario brindar una mayor capacitación al personal para mejorar el desempeño en el -- trabajo ?
- a) Sí ()
 - b) No ()
6. Cuál considera que es el área de capacitación que necesita para mejorar su desempeño laboral ?
- a) Administración ()
 - b) Planificación ()
 - c) Racionalización ()
 - d) Sistema de personal ()
 - e) Contabilidad ()
 - f) Abastecimiento ()
 - g) Economía - finanzas - comercio ()
 - h) Derecho ()
 - i) Otros: ()
-

7. Cuál es el grado de utilización de la capacitación -
recibida en el cargo actual ?

- a) Sí, totalmente ()
- b) Sí, parcialmente ()
- c) No ()