

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS:**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN  
TRIBUTARIA DE CAJAMARCA (SATCAJ): 2012 - 2014**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: FREDDY OSCAR VELÁSQUEZ TERÁN**

Asesor:

**Dr. HECTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**

**Cajamarca - Perú**

**2019**

COPYRIGHT © 2019 by  
**FREDDY OSCAR VELÁSQUEZ TERÁN**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS APROBADA:**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN  
TRIBUTARIA DE CAJAMARCA (SATCAJ): 2012 - 2014**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:  
**Bachiller: FREDDY OSCAR VELÁSQUEZ TERÁN**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz  
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Alejandro Vásquez Ruíz  
Jurado Evaluador

Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 09:00 horas del día 30 de abril de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ**, **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CAJAMARCA (SATCAJ): 2012-2014”**, presentada por el **Bach. en Contabilidad FREDDY OSCAR VELÁSQUEZ TERÁN**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 18 (Excelente) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Contabilidad FREDDY OSCAR VELÁSQUEZ TERÁN**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Siendo las 10:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Hector Leonardo Gamarra Ortiz**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruíz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

*Dedico este trabajo a mi familia*

*A mi madre Bercelia, por ser el pilar más importante y fundamental en mi vida y todo lo que soy le debo a ella, por la educación recibida, tanto en valores como la académica, y por su incondicional apoyo y permanente durante todo el tiempo.*

*A Dios, por haber dado la oportunidad de vivir en este mundo y mantenerme sano física e intelectualmente.*

*A mi esposa e hijos a quien los amo profundamente, y son el motor para poder seguir a delante en culminar con éxito el proyecto que emprendí hace un año atrás.*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a Dios por haberme dado la vida y mantenerme física y mentalmente sano, a mi madre quien, con su amor, su comprensión y su apoyo incondicional ha sabido orientarnos hacia el camino del bien y gracias a ella hemos podido cumplir con nuestras metas a nivel profesional. A nuestros docentes que con sus enseñanzas y experiencias profesionales han sabido inculcarnos no solo conocimientos, sino valores y experiencias de vida que nos podrán servir para mejorar como personas y como profesionales. A mis hijos por la paciencia que han tenido para poder comprender que el poco tiempo que les he dedicado por los estudios de maestría van hacer en el futuro recompensados. A mi esposa que de una u otra manera me ha sabido apoyar durante el tiempo que ha durado los estudios, comprendiendo que las ausencias de los fines de semana son beneficios no solo para mi persona, sino que esto redundará en el bienestar familiar futuro.

*Nadie está a salvo de las derrotas, pero es mejor perder algunos combates en la lucha por nuestros sueños, que ser derrotado sin saber si quiera porqué se está luchando.*

*Paulo Coelho*

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Contextualización .....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	4
1.2 Justificación e importancia .....	4
1.2.1 Justificación científica .....	4
1.2.2 Justificación técnica-práctica .....	5
1.2.3 Justificación institucional.....	5
1.3 Delimitación de la investigación .....	6
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo general .....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Marco legal: .....	7
2.2. Antecedentes de la investigación o marco referencial.....	7
2.3. Marco doctrinal: .....	20
2.4. Definición de términos básicos .....	46
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>48</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>48</b>
3.1. Hipótesis.....	48
3.1.1 Hipótesis general .....	48
3.1.2 Hipótesis específicas .....	48
3.2. Variables.....	48
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis: .....	52
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>54</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>54</b>
4.1. Ubicación geográfica: .....	54
4.2. Diseño de la investigación: .....	54
4.3. Métodos de investigación: .....	55

4.4.	Población, muestra, unidad de análisis, unidades de observación:.....	56
4.4.1	Población:.....	56
4.4.2	Muestra: .....	56
4.4.3	Unidad de análisis: .....	57
4.4.4	Unidad de observación: .....	57
4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información: .....	58
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información: .....	59
<b>CAPITULO V</b>	.....	<b>60</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	.....	<b>60</b>
5.1.	Presentación de Resultados: .....	60
	Variable X: Clima Organizacional del SATCAJ .....	78
5.2.	Discusión de resultados:.....	98
5.3.	Contrastación de hipótesis:.....	101
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>104</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	.....	<b>107</b>
<b>APÉNDICES</b>	.....	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El Clima Organizacional y su influencia en la Gestión de los Recursos Humanos en el SAT de Cajamarca 2012-2014.....	53
Tabla 2 Muestra del estudio personal SAT Cajamarca año 2016 planilla.....	57
Tabla 3 Personal SAT Cajamarca año 2016 planilla por sexo muestra del estudio.....	57
Tabla 4 Información para medir las dimensiones del Clima Organizacional de los trabajadores del SAT durante los años del 2012 al 2014.....	62
Tabla 5 Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de los trabajadores en el SATCAJ Cajamarca.....	64
Tabla 6 El jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.....	64
Tabla 7 El jefe inmediato superior apoya generalmente las decisiones que tomo.....	65
Tabla 8 Las órdenes impartidas por el jefe inmediato superior son arbitrarias.....	65
Tabla 9 Los directivos desconfían de los trabajadores del SAT Cajamarca.....	65
Tabla 10 Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones.....	66
Tabla 11 Soy aceptado por los compañeros de trabajo.....	66
Tabla 12 Los compañeros de trabajo son distantes conmigo.....	66
Tabla 13 Los compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo.....	67
Tabla 14 Los compañeros de trabajo valoran mis aportes.....	67
Tabla 15 Los beneficios y remuneraciones que recibo en la entidad satisfacen mis necesidades.....	67
Tabla 16 Está de acuerdo con la remuneración que percibe actualmente en la entidad.....	68

Tabla 17 Mis aspiraciones personales y profesionales se ven frustradas por los criterios y políticas de los directivos de la entidad, en materia de ascensos, incentivos y rotaciones de personal.....	68
Tabla 18 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo .....	68
Tabla 19 El entorno físico del sitio donde trabajo dificulta la labor que desarrollo.....	69
Tabla 20 Los equipos y muebles del área donde trabajo son deficientes.....	69
Tabla 21 Es difícil tener acceso a la información para realizar el trabajo.....	69
Tabla 22 Los trámites que se realizan en el SAT Cajamarca son simples y facilitan la atención.....	70
Tabla 23 Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan mi trabajo.....	70
Tabla 24 La Entidad me proporciona los manuales de procedimientos que sirven para realizar mi trabajo.....	70
Tabla 25 Los directivos de la entidad despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño.....	71
Tabla 26 El SAT Cajamarca brinda estabilidad laboral a todos sus trabajadores.....	71
Tabla 27 El SAT Cajamarca contrata personal eventual (bajo la modalidad CAS).....	71
Tabla 28 La permanencia en los cargos depende de las preferencias personales de los directivos de la entidad.....	72
Tabla 29 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo que ocupó..	72
Tabla 30 Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.....	72
Tabla 31 El jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.....	73

Tabla 32 La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.....	73
Tabla 33 Presto atención a los comunicados que emiten los superiores.....	73
Tabla 34 Realmente me interesa el futuro del SAT Cajamarca.....	74
Tabla 35 Recomiendo a mis amigos al SAT Cajamarca como un excelente sitio de trabajo.....	74
Tabla 36 Me avergüenzo de decir que formo parte del SAT Cajamarca.....	74
Tabla 37 Sería más feliz en otra entidad pública o privada.....	75
Tabla 38 Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.....	75
Tabla 39 Las reuniones de coordinación con los miembros directivos del SATCAJ son frecuentes. ....	75
Tabla 40 Los trabajadores de las otras áreas de la entidad me ayudan cuando los necesito .....	76
Tabla 41 Puedo contar con los compañeros de trabajo cuando los necesito.....	76
Tabla 42 Mantengo buenas relaciones con los miembros del grupo de trabajo.....	76
Tabla 43 El jefe inmediato y los directivos de la entidad nos motivan para realizar una mejor labor.....	77
Tabla 44 La labor que desempeño es valorada por el jefe inmediato y por los directivos de la institución .....	77
Tabla 45 Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para realizar un buen trabajo.....	77

Tabla 46 Información para medir las dimensiones de la Gestión de los Recursos Humanos de los trabajadores del SATCAJ durante los años del 2012 al 2014 .....	85
Tabla 47 El reclutamiento y selección de personal es por concurso público.....	86
Tabla 48 Los puestos de confianza son designados por afiliación política.....	86
Tabla 49 Se capacita e incorpora al nuevo personal en forma adecuada.....	86
Tabla 50 Se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal.....	87
Tabla 51 Usted ha sido evaluado formalmente en forma periódica en los últimos años .....	87
Tabla 52 Las actividades que realiza lo hace trabajando en equipo.....	87
Tabla 53 En el trabajo toman en cuenta sus conocimientos y aportes.....	88
Tabla 54 Usted cumple con las tareas asignadas por su jefe inmediato.....	88
Tabla 55 Se realizan promoción de puestos de trabajo de mejora de nivel para los trabajadores de la institución.....	88
Tabla 56 Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de crecimiento profesional que me brinda la entidad.....	89
Tabla 57 La entidad está comprometida con mi desarrollo profesional.....	89
Tabla 58 Estoy satisfecho (a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia.....	89
Tabla 59 Existe capacitación especializada para todos los trabajadores de la Entidad.....	90
Tabla 60 Recibe gratificaciones por fiestas patrias y navidad, y asignación por escolaridad.....	90
Tabla 61 Recibe bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor.....	90

Tabla 62 En el SAT Cajamarca evalúan su rendimiento y ello influye en su remuneración.....	91
Tabla 63 La institución le brinda estabilidad laboral en su trabajo.....	91
Tabla 64 La institución le brinda implementos y ambientes adecuados para sus labores.....	91
Tabla 65 Estoy satisfecho (a) con la seguridad laboral en general ofrecida por mi organización.....	92
Tabla 66 El trabajo de la organización afecta en forma positiva la vida de las personas.....	92
Tabla 67 Comprendo la forma en que mi trabajo afecta los objetivos institucionales .....	92
Tabla 68 Tabla cruzada Clima Organizacional * Gestión de Recursos Humanos....	103
Tabla 69 Pruebas de chi-cuadrado.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diversos Tipos de Remuneraciones.....	45
Figura 2 Composición del Salario .....	45
Figura 3 Administración de Sueldos y Salarios .....	46
Figura 4 Ubicación geográfica del SAT Cajamarca .....	54

## LISTA DE SIGLAS

CAP	: Cuadro de Asignación de Personal.
CAS	: Contrato Administrativo de Servicios.
CIRMIL	: Circunscripción Militar del Estado Bolivariano de Miranda.
EPS SEDACAJ	: Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento de Cajamarca
MOF	: Manual de Organización y Funciones.
PEI	: Plan Estratégico Institucional.
POI	: Plan Operativo Institucional.
RIT	: Reglamento Interno de Trabajo.
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones.
SAT	: Servicio de Administración Tributaria
SATCAJ	: Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca.
TUPA	: Texto Único de Procedimientos Administrativos.
UIT	: Unidad Impositiva Tributaria.

## GLOSARIO

**Absentismo:** También llamado ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En el sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados de la organización están ausentes en el trabajo, ya sea por falta o tardanza, debido a la mediación de algún motivo (Chiavenato, 2007, p.144).

**Capacitación:** Es el acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones. (Idrogo, 2018).

**Clima Organizacional:** Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación, liderazgo, toma decisiones, identidad, comunicación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

**Comunicación:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización (Idrogo, 2018).

**Cultura organizacional:** Es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Chiclote & Tarrillo, 2013).

**Desempeño Laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Idrogo, 2018).

**Equipo de trabajo:** Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta común. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran (Aiteco Consultores, 2019).

**Estrés laboral:** Es un estado de sobreexcitación al que someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas. Es un agente perturbador

debido a que puede generar enfermedades y patologías insoportables para quienes lo padecen (Chiclote & Tarrillo, 2013).

**Gestión de Recursos Humanos:** La gestión de recursos humanos se basa en la organización, la selección de personal, formación, evaluación, promoción y desarrollo, seguridad y salud, condiciones de trabajo y retribución y estímulo.

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

**Liderazgo:** Es el reconocimiento social de la capacidad y hostilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia (Idrogo, 2018).

**Motivación:** La motivación es aquel sentimiento que dirige, impulsa y mantiene el comportamiento del individuo y enfatiza el deseo que tiene esa persona de realizar su trabajo lo mejor posible (Chiclote & Tarrillo, 2013).

**Políticas:** Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia. (Chiavenato, 2007, p.120).

**Reclutamiento de personal:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2007, p.149).

**Remuneración:** La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. (Chiavenato, 2007, p.283).

**Rotación de Recursos Humanos:** El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. (Chiavenato, 2007, p.135).

**Satisfacción laboral:** Se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Chiclote & Tarrillo, 2013).

## RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación que lleva por título “El Clima Organizacional y su influencia en la Gestión de los Recursos Humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca – SATCAJ, 2012-2014” fue determinar las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca con la finalidad de establecer la influencia en la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014. Para poder obtener información de estas variables se encuestaron a 32 trabajadores y se utilizaron 02 cuestionarios una para clima organizacional de 41 preguntas y otro para gestión de recursos humanos de 24 preguntas. Mediante la utilización de métodos e instrumentos y el análisis estadístico se demostró con el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 24, aplicando el chi-cuadrado se comprobó que no existe influencia entre el clima organizacional y la gestión de los recursos en el SATCAJ a un nivel de confiabilidad del 95% al haber obtenido un valor (valor crítico observado) de  $0.281 > 0.05$ ; donde se rechaza la hipótesis alternativa  $h_1$  y se acepta la hipótesis nula  $h_0$ .

Respecto a la variable gestión de recursos humanos se determinó que en la Entidad no existe una política definida de gestión de recursos humanos, porque no se capacita e incorpora en forma adecuada al nuevo personal, la inducción no es la más adecuada, no se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal, los trabajadores no han sido evaluados en forma periódica durante los últimos años y la mayoría trabajadores afirman que no se realizan promoción de puestos de trabajo y de mejora de nivel, que no hay un compromiso con su desarrollo personal y que tampoco que no hay oportunidades de crecimiento profesional en la entidad.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Inducción, Seguimiento, Evaluación, Promoción y Desarrollo, Retribución y Estímulo.

## ABSTRACT

The purpose of this research work entitled "The Organizational Climate and its influence on Human Resource Management in the Tax Administration Service of Cajamarca - SATCAJ, 2012-2014" was to determine the dimensions that characterize the organizational climate in The Tax Administration Service of Cajamarca with the purpose of establishing the influence on the management of human resources in the period 2012-2014. In order to obtain information on these variables, 32 workers were surveyed and 02 questionnaires were used, one for the organizational climate of 41 questions and another for human resources management of 24 questions. Through the use of methods and instruments and statistical analysis was demonstrated with the statistical software IBM SPSS Statistics version 24, applying Person's chi-square that there is no influence between the organizational climate and the management of SATCAJ resources at a level of 95% reliability having obtained a value (observed critical value) of  $0.281 > 0.05$ ; where the alternative hypothesis  $h_1$  is rejected and the null hypothesis  $h_0$  is accepted.

Regarding the human resources management variable, it was determined that there is no defined human resources management policy in the Entity, because it is not trained and adequately incorporates new personnel, induction is not the most appropriate, there is no follow-up to the activities of the new personnel, the workers have not been evaluated periodically during the last years and most of the workers affirm that they do not promote jobs and improvement of level, that there is no commitment to their personal development and that there are no opportunities for professional growth in the entity.

**Keywords:** Organizational Climate, Human Resources Management, Induction, Monitoring, Evaluation, Promotion and Development, Retribution and Encouragement.

## CAPÍTULO I

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Contextualización

Según (Chiclote, Tarrillo, 2013) En este mundo actual, lleno de constantes e inesperados cambios tecnológicos, sociales y culturales, el ser humano, como ente social que es, vive un intenso proceso de modernización. Estos elementos transformadores influyen en la convivencia, relaciones interpersonales y la participación en las actividades grupales como también en el clima organizacional de una empresa. Es por eso, que se infiere la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas para satisfacer sus necesidades laborales, entre ellas: actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios, entre otros.

Al respecto, Jones (1996), citado por (Chiclote, Tarrillo, 2013) “Toda organización debe tener un sentido de propósito, reconocimiento, compartir valores, oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto para fortalecer los procesos administrativos y el recurso humano que permita incrementar la eficiencia y efectividad en la organización”.

(Coronel, 2011) Manifiesta que: el clima organizacional formula una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad, el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Por lo tanto el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del

ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas, pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

(Del Valle, 2010) El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y los cambios que esto determina, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la conducta que afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por lo tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la efectividad institucional.

Lo que se pretende con la presente investigación es conocer cómo ha sido el Clima Organizacional y la Gestión de los Recursos Humanos en El Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca (SATCAJ) durante los años del 2012 al 2014, donde hubo una gestión dirigenal bien marcada, plagada de tratos abusivos, represión laboral y abuso de autoridad contra el personal creando en la Entidad un Clima Organizacional muy hostil y caracterizado con un estilo propio de Liderazgo y con políticas propias de la Gestión de los Recursos Humanos, las cuales han influenciado en forma positiva o negativa en las percepciones, emociones, sentimientos y en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Entidad.

### **1.1.2 Descripción del problema**

El Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca (SATCAJ) es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con personería jurídica de Derecho Público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, en los asuntos de su competencia, tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad de Cajamarca.

Para el cumplimiento de estas funciones se requiere de un clima organizacional adecuado, sin embargo en los últimos años esto se ha visto afectado por diversos factores que han incidido en la gestión de los recursos humanos, como son los diferentes estilos de liderazgo, una deficiente comunicación, rotación del personal sin criterio técnico, despido de trabajadores en forma abusiva y arbitraria, las discrepancias entre los valores de la entidad y los valores individuales, también se ha percibido a trabajadores haciendo murmuraciones desfavorables respecto a los demás trabajadores, lo cual ha originado que las relaciones entre trabajadores no sea la más adecuada.

El no contar con un clima organizacional adecuado que satisfaga las expectativas del personal que labora en el SATCAJ ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación de los trabajadores, falta de iniciativa propia, apatía, poca creatividad y colaboración en el trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo. Estos aspectos han influenciado negativamente en la prestación de los servicios y en la imagen de la entidad.

En la actualidad la nueva administración de la Entidad está tratando de revertir esta situación, aplicando una política de apertura y de mejoramiento de las

relaciones entre trabajadores, lo cual tiene que ser medido para poder verificar si el cambio de política de gestión de recursos humanos ha mejorado el clima organizacional.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **Problema general:**

¿Cómo es el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca y cómo influye en la gestión de los recursos humanos en el período 2012-2014?

#### **Problemas específicos:**

¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014?

¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan a la gestión de los recursos humanos del Servicio de Administración de Cajamarca en el período 2012-2014?

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014?

## **1.2 Justificación e importancia**

### **1.2.1 Justificación científica**

Teniendo en cuenta que en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca no se ha realizado ningún trabajo relacionado con el clima organizacional y la influencia en la gestión de los recursos humanos, con el presente trabajo lo que se pretende es verificar en qué medida los factores del clima organizacional han influido en la gestión de los recursos humanos y que alternativas de solución se pueden dar para mejorar este contexto, apoyándonos

en la teorías: de campo Kurt Lewin, de la disonancia cognitiva de León Festinger, de los dos factores de Herzberg, el modelo contingente de Victor H. Vroom, de la expectativa de Edwar E. Lawler III, teoría “X” y “Y” de Douglas M. Mc gregor, y de la jerarquía de las necesidades Habram H. Maslow .

### **1.2.2 Justificación técnica-práctica**

Con el presente trabajo de investigación se pretende verificar si el clima organizacional ha influido en la gestión institucional de los recursos humanos durante los años 2012-2014, donde ha existido una gestión institucional con un liderazgo bien marcado.

Los resultados servirán para que el Gerente General del SATCAJ pueda tomar conocimiento de cómo los trabajadores perciben el clima organizacional y como ha influido este elemento en la gestión de los recursos humanos, y a partir de este conocimiento, realizar las políticas de gestión que sean necesarias con la finalidad de mejorar el clima laboral y por ende hacer una mejor gestión del talento humano.

### **1.2.3 Justificación institucional**

Este trabajo de investigación servirá de base para otros trabajos relacionados con el clima organizacional y la gestión de los recursos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca porque a la fecha no se ha realizado ningún estudio sobre este tema y no se puede precisar técnicamente cual es la percepción de los trabajadores respecto a sus deseos, intereses, impulsos, tendencias y necesidades, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y por ende mejorar la gestión de los recursos humanos.

Para el Gerente General del SATCAJ, este trabajo va a ser esencial para diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son las dimensiones dentro del clima que influyen más en estos empleados. A partir de estos conocimientos el jefe podrá entonces planear una

investigación para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

### **1.3 Delimitación de la investigación**

El estudio se realizó en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca, ubicada en el Complejo Qhapac Ñan, situado a 2 Km aproximadamente del centro de la ciudad de Cajamarca. El período comprendido de estudio corresponde a los años del 2012 al 2014.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar cómo es el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca con el propósito de establecer la influencia en la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

a) Determinar las dimensiones que caracterizan el Clima Organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014.

b) Identificar las dimensiones que caracterizan a la gestión de los recursos humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012- 2014.

c) Establecer cuál es la relación entre el clima organizacional y la gestión de recursos humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco legal:**

El servicio de Administración Tributaria de Cajamarca laboralmente se encuentra sujeto al Régimen Laboral de la actividad privada regida por el Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competividad Laboral, Decreto Supremo N° 003-97-TR del 27-03-1997 su Reglamento, también cuenta con personal que está regido por el Decreto Legislativo N° 1057, decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios del 27-06-2008.

Cuenta con los siguientes instrumentos de gestión: Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) y Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

#### **2.2. Antecedentes de la investigación o marco referencial**

##### **A Nivel Internacional**

(Jimenez & Granados, 2012, pág. 107), desarrollaron la investigación titulada *“Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro”*. Las autoras en mención plantearon como propósito analizar los instrumentos que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, mediante un diagnóstico situacional de la institución, para medir de esta manera el clima laboral del mismo. Frente a este objetivo se llegó a concluir lo siguiente:

- ✓ El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de toda empresa porque determina las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición

periódica de su clima organizacional, este estudio nos permitió saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, su ideología es comprendida y compartida por su personal, y cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

- ✓ Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero ocasionalmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en las organizaciones que comprenden más de 200 trabajadores, dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.
- ✓ De acuerdo al análisis realizado se logró constatar también que los colaboradores no visualizan un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo frecuentemente para aquellos que posean aptitudes. Sobre el espacio físico se detectó que el empleado de cierta manera se siente incómodo dentro de las instalaciones, es decir: que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. no son las más adecuadas y si hablamos de seguridad industrial el empleado no está capacitado en estas áreas. Lo anterior implica un alto riesgo ya que pese a que el empleado puede tener las herramientas de seguridad en su ambiente de trabajo; no sabrá cómo utilizarlas de la manera más eficiente ante alguna emergencia.

(Toala, 2014) Desarrollo la tesis titulada "*Diseño de Clima Organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de JIJAPA-2013*", siendo las conclusiones y recomendaciones las siguientes:

### **Conclusiones:**

- ✓ En el ilustre municipio de Jipijapa no se cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.
- ✓ El municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para que se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.
- ✓ Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.
- ✓ El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.

### **Recomendaciones:**

- ✓ Que las autoridades Implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.
- ✓ Modificar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.
- ✓ Las autoridades deben desarrollar programas orientados a la misión, visión y los objetivos de la organización.
- ✓ Las autoridades deben establecer estrategias de motivación e incentivo para lograr la satisfacción en las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa.

(Marcano, 2010), la autora desarrollo la investigación titulada: *“El clima organizacional y el desempeño laboral en la Circunscripción Militar del Estado*

*Bolivariano de Miranda*”, llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

**Conclusiones:**

- En cuanto a la estructura organizacional, el aspecto burocrático se percibe diversidad de criterios entre los miembros de la institución en cuanto al cambio de las normativas internas, presentándose disparidad en la distribución de la información generada por los cambios que suscitan en la misma. Al mismo tiempo se observa que existen debilidades en las líneas de comunicación entre subordinados y empleados, repercutiendo en la asignación clara y precisa de las instrucciones impartidas al personal, ocasionando la omisión general de las normas preestablecidas.
- La creatividad, iniciativa y opiniones del personal civil administrativo no son apreciadas en la institución, en consecuencia, se genera poca motivación y hasta desmotivación, decepción, inhibición e insatisfacción de los miembros del CIRMIL - Miranda al momento de aportar sugerencias en el desarrollo de las tareas inherentes a sus cargos.
- El personal civil-administrativo no se siente debidamente recompensado, ni reconocido lo cual limita el desarrollo del potencial humano, obviando la institución la inclusión entre sus funciones de actividades desafiantes que promuevan nuevos retos y mayor participación.
- En cuanto a los criterios de evaluación de desempeño, los trabajadores estiman que estos no se aprecian, lo que repercute significativamente en el rendimiento y motivación de los mismos para el desarrollo y alcance de los objetivos de la Circunscripción Militar del Estado Bolivariano de Miranda, siendo al mismo tiempo una limitante para la satisfacción de las aspiraciones individuales de cada trabajador.

- Los conflictos, no son asumidos por los empleados como un aprendizaje lo que dificulta el buen entendimiento de los grupos y equipos de trabajo y a su vez intervienen negativamente en el entorno laboral, generando insatisfacción, limitando la integración y mermando la identificación con la institución llegando inclusive a considerar la posibilidad de procurar empleo en otra organización. Con respecto a este último punto tratado, bien vale la pena destacar que la antigüedad promedio en la administración pública de los trabajadores del CIRMIL – Miranda, es superior a los diez (10) años de servicio, lo que debería ser un elemento a considerar antes de tomar una decisión.

#### **Recomendaciones:**

- Promover líneas de comunicación oral (individual – grupal) y escrita, para transmitir las instrucciones y lineamientos a seguir por la institución, envista que la misma es la fuente principal de trato social, facilita la toma de decisiones por ofrecer información que superiores y subordinados necesitan a fin de lograr entendimiento y a su vez una retroalimentación para el logro de la metas y objetivos propuestos.
- Implantar sistemas de reconocimiento y recompensas intrínsecas y extrínsecas que promuevan la eficiencia, habilidades y destrezas de los empleados.
- Se sugiere la aplicación de por lo menos dos evaluaciones de desempeño por año lo cual es imprescindible para poder estimar el rendimiento y excelencia de los mismos, debiendo al mismo tiempo generarse el feed back o retroalimentación, entre otras múltiples alternativas.

#### **A Nivel Nacional**

(Sánchez, 2008) La autora desarrolló la tesis *“Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la Provincia de Chanchamayo”*. Se tomó una muestra de 102 personas distribuidos de la siguiente manera: 49 docentes, 14 jerárquicos, 10 administrativos, 07 directivos y 22 alumnos de los institutos tecnológicos “La Merced”, “Puerto Libre” y

“Pichanaqui”, el criterio seleccionado para la muestra fue de carácter no probabilístico a criterio de la investigadora. Se utilizó como técnica de recolección de información a la encuesta en 02 test, en base a la escala de Likert según los indicadores de ambas variables. El fin de este estudio fue estudiar la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo, con la finalidad de determinar si existe relación entre estas variables y que papel cumple la gestión de recursos humanos en dichos institutos.

Las conclusiones que se llegaron con este estudio fueron las siguientes:

**Conclusiones:**

- ✓ La relación entre cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los Institutos Superiores Tecnológicos de la provincia de Chanchamayo es significativa. Lo cual indica que a mayor cultura organizacional habrá mejor gestión de recursos humanos y, a menor cultura organizacional habrá menor gestión de recursos humanos. Respecto a la comodidad de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo, el 27% manifiesta que es buena, para el 57% es regular y para el 16% es muy mala.
- ✓ Los administrativos y directivos presentan mejores niveles de cultura organizacional que los docentes, jerárquicos y alumnos en la dimensión estilo directivo. Por otro lado, los docentes, administrativos y jerárquicos tienen mejores niveles que los directivos y alumnos en la dimensión prestigio personal.
- ✓ Los niveles de la cultura organizacional en los IST de la provincia de Chanchamayo es caracterizada como burocrática, refleja características paternalistas, dominante, que concibe, que al ser humano hay que controlarlo, pues solo de esta forma se puede conseguir resultados eficaces. La misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

- ✓ Según sexo se determinó que no existen diferencias significativas entre las proporciones de los niveles de la cultura organizacional de los varones y mujeres de los Institutos Superiores Tecnológicos; así también no hay diferencias significativas entre las proporciones de los niveles de las áreas de la cultura organizacional.
- ✓ Los administrativos y directivos presentan mejores niveles de cultura organizacional que los docentes, jerárquicos y alumnos en la dimensión estilo directivo. Los docentes, administrativos y jerárquicos tienen mejores niveles que los directivos y alumnos en la dimensión prestigio personal.

(Pelaes, 2010) El autor desarrolló la tesis “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes. las conclusiones fueron las siguientes:

- ✓ Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Peru. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- ✓ Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- ✓ No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la

satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa. Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

- ✓ Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

#### **Recomendaciones:**

- Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral.
- Desarrollar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.
- Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.
- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.

(León, 2015) El autor desarrollo la tesis titulada: "El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, año 2013", siendo las principales conclusiones y recomendaciones las siguientes:

#### **Conclusiones:**

- ✓ De acuerdo a la **hipótesis general**: "El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa

5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta **correlación es muy buena**, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.

- ✓ “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013., esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,853 esta **correlación es muy buena** y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis alterna.
- ✓ “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,762 la **correlación es buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación.
- ✓ “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,824, esta **correlación es muy buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación.

#### **Recomendaciones:**

- Se recomienda que el director sea un líder para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.
- Se recomienda mantener una buena comunicación con los docentes para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.
- Se recomienda fomentar el trabajo con la comunidad para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.
- Deben fomentar las buenas relaciones entre los docentes para mejorar el buen

desempeño docente.

### **A Nivel Local**

(Coronel, 2011), desarrolló la Tesis titulada *“El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental Cajamarca”* las conclusiones fueron las siguientes.

- ✓ La percepción que poseen los trabajadores del Banco Continental Cajamarca respecto ambiente físico donde laboran es que, si le gusta, esto representa el 60%.
- ✓ Por otro lado, el 50% de trabajadores se sienten orgullosos y satisfechos de pertenecer a esta Institución.
- ✓ Los empleados son resistentes al cambio y el 80% manifiestan que no reciben un adecuado entrenamiento para desarrollar su trabajo.
- ✓ En lo que se refiere al ambiente físico de trabajo el 90% de trabajadores consideran que laboran en un ambiente físico cómodo, limpio y adecuado.
- ✓ El 85% de empleados manifiesta que no tienen programados controles médicos, lo cual denota que no existe interés por parte de la Entidad, respecto a este tema.
- ✓ Respecto al tema de comunicación y participación de los empleados el 80% manifiesta que sus ideas no son escuchadas ni tomadas en cuenta, esto origina que los trabajadores se sientan descontentos y desmotivados.
- ✓ La investigación da como resultado un ambiente no favorable y que el clima laboral tiene influencia directa en el desarrollo organizacional del Banco Continental Cajamarca, por lo que existen algunos aspectos que deberán ser mejorados, para lo cual se están planteando estrategias con la finalidad mejorar estos aspectos.

### **Estrategias:**

- Reconocimiento y logro de objetivos:
  - Mantener la comunicación jefe, empleado de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

➤ **Motivación en el Puesto:**

- Reconocer los logros individuales y de equipo, de forma privada como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, por medio del programa del “empleado del mes”, o publicando los éxitos en los boletines internos.

➤ **Trabajo en Equipo:**

- El fortalecimiento de la identificación, participación y pertinencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- La rotación de los equipos de trabajo de manera aleatoria a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

➤ **Comunicación:**

- Emitir un medio cíclico de comunicación interna, en el que se informe sobre cumpleaños de trabajadores, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. Así como actividades que la empresa está planificando o realizando de forma periódica.
- Que la gerencia general establezca las políticas de información y de comunicación, en donde el área de recursos humanos será el medio de enlace entre los empleados y la Entidad.

➤ **Planes de Carrera y Desarrollo:**

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento del personal y laboral, ascensos, traslados.

- Definir objetivos concretos por puesto en cada área.
- Informar al empleado que debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Crear beneficios adicionales e incentivos que motiven al empleado a continuar sus estudios, apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

(Ramírez, 2012) desarrolló la Tesis titulada *“Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad período 2007-2008”* las conclusiones fueron las siguientes.

- ✓ Respecto a la comodidad de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo, el 27% manifiesta que es buena, para el 57% es regular y para el 16% es muy mala.
- ✓ Con relación al nivel de ingresos percibidos por su desempeño laboral, en relación a otras empresas donde los trabajadores realizan labores similares, el 80% no está de acuerdo con la remuneración percibida.
- ✓ En la EPS SEDACAJ existe un clima laboral negativo debido a factores como: cambios continuos por la injerencia política, el 60% de trabajadores manifiestan que no se califica adecuadamente los méritos de cada trabajador falta de un registro detallado y preciso del perfil de los trabajadores, cambios constantes en los puestos gerenciales, inestabilidad en el trabajo, falta de capacitación e inadecuada comunicación. Por lo tanto, el 74% de trabajadores manifiestan estar desmotivados, lo que trae como consecuencia que no se cumplan las metas y objetivos planteados por la Gerencia.
- ✓ De lo antes manifestado podemos concluir que estos aspectos tienen mucha incidencia en la baja productividad de los trabajadores, tal como lo expresan los diferentes indicadores de productividad, establecidos en el Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico. Donde se puede apreciar que en la mayoría de indicadores existen metas no cumplidas.

### **Recomendaciones:**

- Que la alta dirección propicie un clima laboral adecuado a través de mejores niveles de comunicación, atención de las propuestas de los trabajadores, consideración por su trabajo realizado, reconocimientos y apoyo de las iniciativas propuestas.
- El departamento de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento y actividades que permitan fomentar la integración y la motivación para lograr el mejor desempeño de las funciones del trabajador.
- Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado permanentemente.

(Velásquez , 2013) desarrolló la Tesis titulada *“Clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca”*

### **Conclusiones:**

- Los trabajadores de la Municipalidad respecto al clima organizacional lo calificaron como regular, predominando el factor involucramiento laboral, no es posible llegar a mejorar este factor debido a que existe poca colaboración entre el personal de las diferentes áreas y la entidad aun no afronta y supera estos obstáculos, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación.
- Los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca respecto a la variable satisfacción laboral se ubican en un nivel de indeciso, justificándose por la falta de fortalecimiento en las políticas administrativas, el no reconocimiento de los beneficios sociales a los contratados bajo la modalidad CAS y el desempeño de tareas es débil.
- La investigación realizada determinó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, esto se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada, dando como resultado ( $p < 0.05$ ).

## **Recomendaciones:**

### **A nivel de los funcionarios de la MDBI:**

- Generar e implementar un programa de capacitación que incluya: talleres, cursos, de tipo general y específico lo cual permitan que cada trabajador se actualice, responsabilice y se comprometa para cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y formas establecidas por la institución.
- Fortalecer la actitud mental positiva que tienen los trabajadores, la motivación, el trabajo en equipo, el empowerment, el liderazgo como una filosofía gerencial permanente.

### **A nivel de los trabajadores de la MDBI:**

- Buscar un acercamiento, a través de una comunicación más fluida y con una búsqueda permanente de acercamiento con un trato horizontal, participativo y democrático.
- Establecer un programa de reuniones sociales en feriados y fiestas representativas como el día de la madre, del padre, fiestas patrias, navidad y año nuevo.

## **2.3. Marco doctrinal:**

### **2.3.1. Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger:**

Según Festinger, citado por (Chiavenato, 2007, págs. 46-47) se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre (un individuo cree algo, pero actúa contrariamente a esa creencia), el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, denominado disonancia.

Los elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras:

- **Relación disonante:** El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
- **Relación consonante:** El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
- **Relación irrelevante:** El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

De estos dos enfoques se concluye que el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones personales y subjetivas que en los hechos objetivos y concretos de la realidad. En consecuencia, las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

**La Naturaleza Compleja del hombre:** A partir de la teoría de campo de Lewin y de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

- ✓ **El hombre como ser que realiza transacciones,** no sólo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente.
- ✓ **El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo,** hace todo lo posible para alcanzarlo.
- ✓ **El hombre como modelo de sistema abierto,** dirigido hacia objetivos independientes con el medio físico y social.

### **2.3.2. Teoría de los dos Factores de Herzberg:**

Según Herzberg citado por (Chiavenato, 2007, pág. 53) la motivación de las personas depende de dos factores externos:

- a) **Factores higiénicos:** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de

supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes. Estos factores han sido utilizados tradicionalmente por las empresas para motivar a sus empleados, sin embargo, estos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

**b) Factores motivacionales:** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El término de motivación incluye sentimiento de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Por lo tanto, se denominan factores de satisfacción a los siguientes:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertada de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

Por lo tanto, la satisfacción en el cargo está en función de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: esto son los llamados factores motivadores. Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos.

### **2.3.3. El modelo contingente de motivación de Vroom:**

Según Victor H. Vroom citado por (Chiavenato, 2007, págs. 54-56) desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce

esas diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos;
- la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y
- la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Para Vroom, una persona puede desear un aumento de la productividad si se presentan tres condiciones:

- Objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.
- Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Victor H. Vroom citado por (Chiavenato, 2007, pág. 56) afirma que, con la finalidad de explicar la motivación para producir, éste propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando al individuo busca un resultado intermedio (elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Por esto, la teoría de Vroom se denomina modelo contingente de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en situación de trabajo, las diferencias individuales y los modos de manifestarlas es contingente. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.

#### **2.3.4. Teoría de la Expectativa de Lawler III:**

Lawler III citado por citado por (Chiavenato, 2007, págs. 56-58) halló evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

- Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
- Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
- La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

Lawler III concluye:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero.

### **2.3.5. Clima Organizacional**

Según (Rodríguez, 2006) citado por (Chiclote & Tarrillo, 2013) el crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases

psicológicas en la búsqueda de la conducta que afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la efectividad institucional.

(Chiavenato, 2007) citado por (Chicote & Tarrillo, 2013) a su vez señala que como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización), como un aspecto importante de la relación de las personas y organizaciones. Las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de mantener cierto equilibrio individual. En consecuencia, cuando la motivación de los miembros de la organización es elevada, el clima tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima tiende a bajar.

(Chiavenato, 2007, pág. 86) afirma. “Que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”.

Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras

personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

(Chiavenato, 2007, pág. 87) nos dice: La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo;
- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (caso de huelgas, mítines, etc.).

De acuerdo con (Brunet, 1999) citado por (Chiclote & Tarrillo, 2013), en las organizaciones se dan dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: de tipo autoritario y de tipo participativo, el que se divide en sistema autoritario explotador; sistema II autoritario paternalista y el sistema III participativo

consultivo y sistema IV participativo en grupo. En ese marco, presenta los tipos de clima organizacional más frecuentes en las organizaciones entre los que destaca los de tipos autoritarios, que se relacionan con el autoritario paternalista y el participativo destacando entre estos el consultivo y el participativo en grupo. Por otro lado, destaca este mismo autor que estos estilos de clima que pueden presentarse en las organizaciones, los cuales se basan en cuatro sistemas los cuales describe de la siguiente manera.

**1. El sistema I autoritario explotador**, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**2. El sistema II autoritario paternalista**, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima organizacional la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**3. El sistema III participativo consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, con lo que se busca satisfacer necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes con presencia de delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**4. El sistema IV participativo en grupo**, aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la

integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizonta – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basan en la amistad, el compromiso, la cooperación, las responsabilidades compartidas, el trabajo en equipo, la toma de decisiones por consenso, entre otros aspectos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos como también el logro de las metas institucionales a través de la planificación estratégica. Con base a lo mencionado, vale referir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el panorama es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un ambiente abierto con una estructura flexible que conlleva aun clima favorable dentro de la organización.

(Chicote & Tarrillo, 2013) concluyen que el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Implica que el clima organizacional está compuesto de un conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización. Estas variables se refieren a los siguientes aspectos: a) ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc. b) estructura: tamaño de la institución, estructura formal, estilo de dirección, etc. c) ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas, conflictos entre jefaturas de departamentos, comunicaciones, etc. d) características personales: de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc. e) comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

### **2.3.7.1. Dimensiones del Clima Organizacional:**

(Litwin & Stinger, 1978) exponen la existencia de nueve dimensiones, según (Goncalves, 1997) citado por (Chiclote & Tarrillo, 2013) que explicarían la existencia de un determinado clima en una empresa u organización específica. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en las conductas de sus integrantes.

Por las consideraciones expuestas, para medir el clima organizacional en una organización es conveniente conocer las dimensiones a ser evaluadas.

- 1. Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Se refiere a las intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- 2. Liderazgo.** Es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- 3. Toma de decisiones.** Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Se refiere a la centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la

empresa u organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

4. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. **Comunicación.** Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
6. **Estructura.** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se refiere a la medida mediante la cual, la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
7. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
8. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere a: conflicto al sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto. Cooperación, es el nivel de colaboración que se observa entre los empleados de una empresa en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
9. **Recompensa y Confort:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en

la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

El confort involucra los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

### **2.3.7.2. Ventajas y desventajas del clima organizacional.**

#### **Ventajas en la organización.**

(Chiclote & Tarrillo, 2013) menciona que el personal que realiza sus actividades en un ambiente adecuado se siente motivado. Un personal motivado trabaja mejor, y si se trabaja mejor se es más productivo. Comunicacionalmente, cuando los miembros de una organización se encuentran en estas condiciones, siempre transmitirán esa satisfacción, no solo en el lugar de trabajo sino también en aquellos lugares y con las personas que frecuenta.

Los trabajadores tienen la virtud de ser vehículos comunicacionales de la empresa; de allí la importancia de la gerencia comunicacional y de la comunicación interna en particular.

Así mismo advierte: "Recordemos que generalmente el brindarle a una empresa ocho horas diarias de nuestro esfuerzo, cinco días a la semana, cuatro semanas al mes, once meses (o más) al año, constituye un gran porcentaje de nuestra vida al trabajo".

Por lo tanto, es una necesidad el que dichas labores se realicen en un adecuado clima organizacional, de manera que disminuyan los riesgos de generar estrés y otras situaciones que van en perjuicio del trabajador y que a la larga también afectarán el desarrollo productivo de la empresa.

#### **Desventajas en la organización.**

Según (Chiclote & Tarrillo, 2013) son muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando

el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a la oficina se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador está tratando de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma "normal" o sin sentirse presionados.

La causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala gerencia, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados. El manejo de una cuota de "poder" en la jerarquía organizacional pasa necesariamente por tener la preparación comunicacional adecuada para transmitir órdenes, lineamientos y toda indicación dentro del marco de la gestión empresarial.

En este sentido, un supervisor que no sepa comunicarse, que no emplee el tono de voz adecuado, que no tome en consideración lo que dicen sus subordinados y otras actitudes negativas similares; lo que está sembrando es un resentimiento laboral hacia su persona que día a día riega con sus actitudes y que al crecer estará generando zozobra, no solo en su área, sino en toda la organización.

La alta rotación de personal en una empresa suele ser también un síntoma de que en esa organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofrezca condiciones "maravillosas", las mejores del mercado, pero los trabajadores no lo consideran o no lo perciben así. En ese caso, el problema se circunscribe en el área de la comunicación interna y, específicamente, fallas en materia comunicacional.

### **2.3.8. Gestión de Recursos Humanos:**

#### **2.3.8.1. Instrumentos de Gestión:**

Son documentos con los que cuenta la Entidad para gestionarse o administrarse de una manera ordenada, planificada y eficiente, tanto en su aspecto

organizacional como en el relacionado con el cumplimiento de los objetivos y metas a su cargo. Los principales son: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Reglamento Interno de Trabajo (RIT) y Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

**Reglamento de Organización y Funciones (ROF):**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal del Sat Cajamarca, el actual ROF fue aprobado mediante Decreto de Alcaldía N° 004-2017-A-MPC del 04 de mayo del 2017 y contiene la estructura orgánica, así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Un ROF es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad pública. Para elaborar este documento se debe tener en cuenta la competencia, las funciones y los objetivos.

**Manual de Organización y Funciones (MOF):**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad. El actual MOF fue aprobado mediante Resolución Jefatural N° 01-053-00000243 del 10 de octubre del 2013.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

El MOF proporciona información a los servidores, Directivos y Funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo de la estructura y determinación de funciones, responsabilidades y atribuciones, establecidas en el marco del Reglamento de Organización y Funciones para el cumplimiento de su misión y objetivos. El Manual de Organización y Funciones, busca asegurar con claridad la determinación de responsabilidades, líneas de autoridad, jerarquías, criterios institucionales únicos y responsabilidad de cada Unidad Orgánica, para el eficiente y eficaz funcionamiento de una institución. Este documento de Gestión Institucional, se enmarca dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía de recursos para el logro de los resultados. Se constituye en un documento de gestión Administrativa complementaria al Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro para Asignación de Personal.

**Cuadro de Asignación de Personal (CAP):**

Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF. Para elaborar el CAP es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

**Cargo:**

Es el elemento básico de una organización. Se deriva de la clasificación prevista en el CAP de acuerdo con la naturaleza de las funciones y nivel de responsabilidad que ameritan el cumplimiento de requisitos y calificaciones para su cobertura.

**Estructura Orgánica:**

Es un conjunto de órganos interrelacionados racionalmente entre sí para cumplir funciones preestablecidas que se orientan en relación a objetivos derivados de la finalidad asignada a la Entidad.

**Órganos:**

Son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la Entidad.

**Nivel Organizacional:**

Es la categoría dentro de la estructura orgánica de la Entidad que refleja la dependencia entre los órganos o unidades orgánicas acorde con sus funciones y atribuciones.

**Nivel jerárquico:**

Refleja la dependencia jerárquica de los cargos dentro de la estructura orgánica de la Entidad.

**Plaza:**

Es la dotación presupuestal que se considera para las remuneraciones del personal permanente o eventual. La plaza debidamente prevista en el presupuesto institucional permite habilitar los cargos contemplados en el CAP. Las plazas se encuentran consideradas en el Presupuesto Analítico de Personal.

**Presupuesto Analítico de Personal (PAP):**

Documento de gestión que considera las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en función de la disponibilidad presupuestal.

**Reglamento Interno de Trabajo (RIT):**

El Reglamento Interno de Trabajo es un documento de suma importancia en toda entidad, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas entre la entidad y el trabajador.

Siempre y cuando no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

De tal modo que el Reglamento Interno del Trabajo (RIT), se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

La legislación laboral peruana hace obligatorio el contar con un RIT para toda empresa que supera los 100 trabajadores (Decreto Supremo No. 039-91-TR), pero la legislación no impide a las empresas que tengan menos de 100 trabajadores adoptar un RIT.

Un RIT permite regular aspectos tales como la admisión o el ingreso de los trabajadores, las jornadas y horarios de trabajo, la duración de la jornada, las normas de control de asistencia al trabajo, las normas de permanencia en el puesto conteniendo: permisos, licencias e inasistencias; las medidas de armonía entre trabajadores y empleador, derechos y obligaciones del trabajador, las medidas disciplinarias, entre otras (artículo 2º del Decreto Supremo No. 039-91-TR).

#### **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA):**

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) es el documento de gestión pública que compila los procedimientos administrativos y servicios exclusivos que regula y brinda una entidad pública. Este documento debe estar a disposición de los ciudadanos de acuerdo a ley, a fin de que éstos puedan hacer las gestiones que consideren pertinentes en igualdad de condiciones y con suficiente información.

Es importante porque ordena de manera homogénea un conjunto de trámites que son brindados por las instituciones públicas, precisa su tiempo y costo, reduce la discrecionalidad y parcialidad de los funcionarios y permite agilizar diversos trámites que los usuarios deben realizar. El TUPA brinda claridad de qué cosas deben hacer los usuarios para realizar la gestión ante la entidad respectiva.

El TUPA es un instrumento normativo y de gestión que regula la tramitación de los procedimientos administrativos y servicios que se realizan ante entidades del Estado, siendo su cumplimiento obligatorio para particulares y para la administración pública.

#### **2.3.8.2. Estilos de administración de los recursos humanos:**

Una teoría de la administración puede establecer, por ejemplo, que el poder (autoridad) debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado. El empleo de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones. Por consiguiente, es indispensable conocer algunas teorías que destacan y orientan el encuadramiento de las personas en las organizaciones (Chiavenato, 2007, pág. 102) .

#### **La teoría “X” y la teoría “Y”, de McGregor:**

Según Douglas McGregor, es uno de los más influyentes behavioristas (corriente de la psicología conductista) en la teoría de las organizaciones, quién se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional a la que denominó teoría “X” y la moderna a la que llamó teoría “Y” (Chiavenato, 2007, pág. 103).

### **Concepción tradicional de la administración teoría “X”:**

(Chiavenato, 2007, pág. 103) concluye que: Esta teoría se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe estar estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la disciplina.
- El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- Le falta ambición: no le gusta tener responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.

- Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza lo lleva a no querer los cambios, pues ansía la seguridad.

Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente difundidas como:

- a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere ser dirigido.
- b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere ser liberado de sus responsabilidades.
- c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
- d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, ya que busca la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que creen que las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, demanda excesiva de beneficios.

#### **Nueva concepción de la administración teoría “Y”:**

Según (Chiavenato, 2007, pág. 104) esta se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar.

- El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo.
- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.
- La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades para el logro de los objetivos de la organización, están presentes en las personas; no se les crea la organización.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

### **Teoría “Z”:**

Para (Chiavenato, 2007, pág. 106) Ouchi, un profesor norteamericano descendiente de japoneses que al analizar el cuadro cultural de Japón; valores, estilos y costumbres, muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

Según la filosofía japonesa el proceso decisorio es participativo y consensual, se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente mediante el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial.

#### **2.3.8.3. Remuneración (Administración de Sueldos y Salarios):**

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado).

En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben. La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se

desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (Chiavenato, 2007, p.283).

Debido a su gran complejidad, el salario se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una jerarquía de estatus en la organización.

### **¿Qué es el salario para las personas?**

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Las personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales, que, en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

### **¿Qué es el salario para las organizaciones?**

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo (Chiavenato, 2007, p.285).

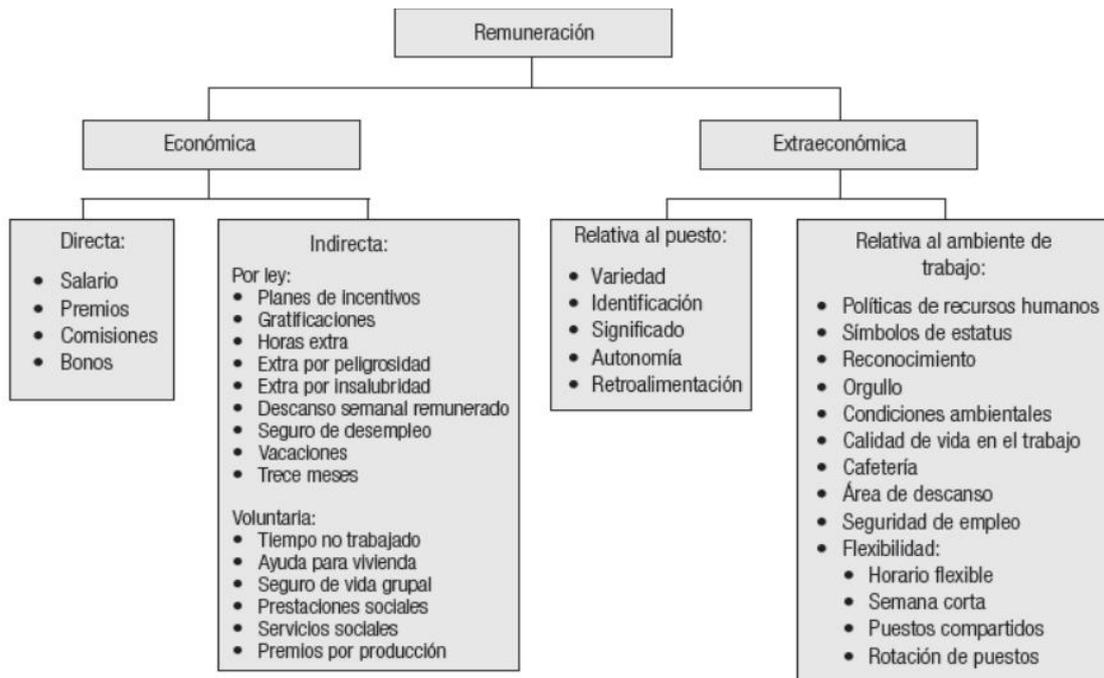


Figura 1 Diversos Tipos de Remuneraciones

Fuente: Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 284)

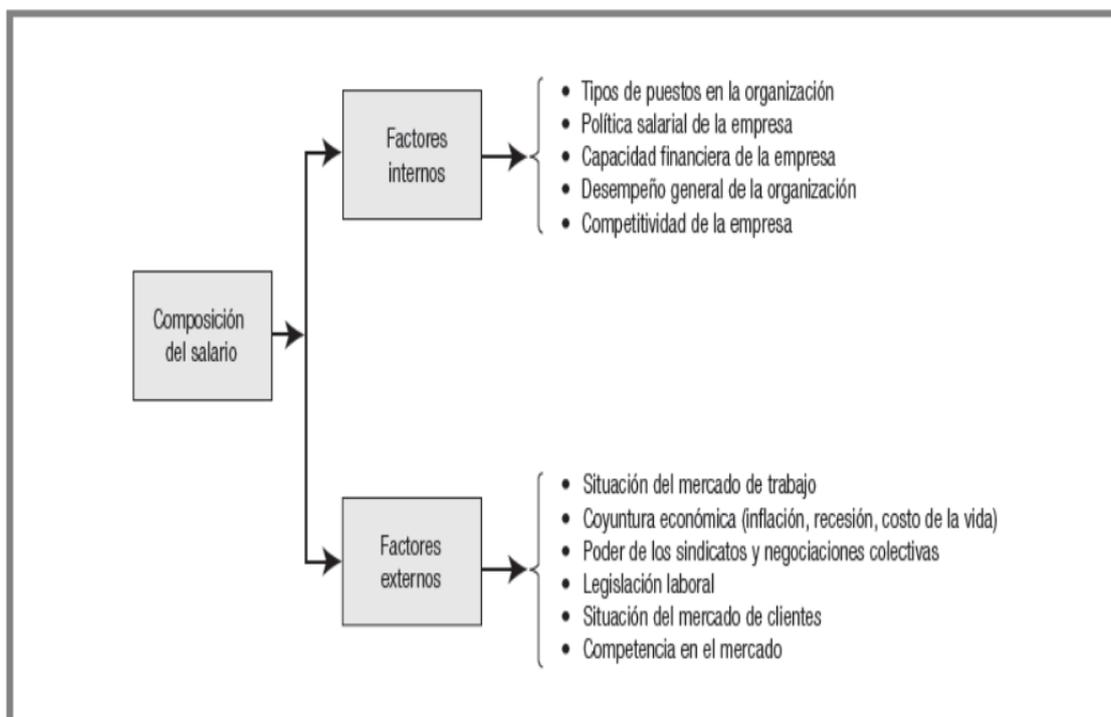
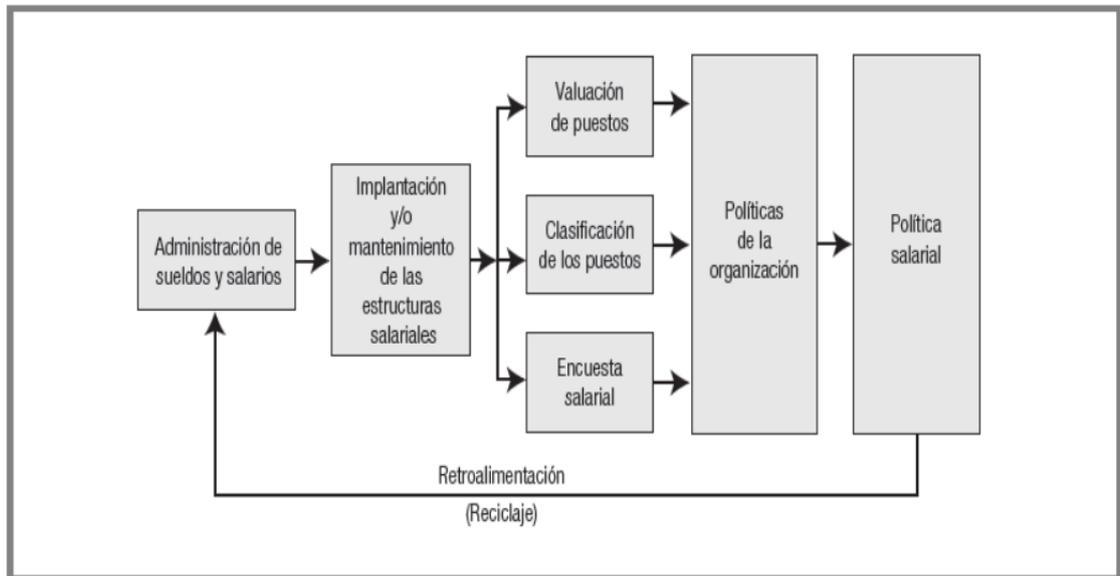


Figura 2 Composición del Salario

Fuente: Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 286)



*Figura 3 Administración de Sueldos y Salarios*

*Fuente: Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 287)*

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Cultura:** Para nuestro estudio cultura viene hacer el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización.

**Clima:** En nuestra trabajo de investigación el clima está relacionado con el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual tiene que ver con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

**Desempeño:** Para nuestro caso el desempeño está vinculado con el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

El clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca es deficiente e influye significativamente en la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

a) Las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014 son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional.

b) Las dimensiones que caracterizan a la gestión de los recursos humanos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012- 2014 son: la organización, la selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estímulo, seguridad y salud.

c) Existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca en el período 2012-2014.

#### 3.2. Variables

##### Definición conceptual

##### Variable X: Clima organizacional

**Clima organizacional:** Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, participación, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

(Alfaro, 2010) afirma que: es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

#### **Dimensiones del Clima Organizacional:**

**Potencial humano:** Para nuestro estudio esto se relaciona con el estilo de liderazgo de los Gerentes y Jefes de área, las relaciones entre compañeros de trabajo y con sus jefes, los beneficios que reciben en la entidad. El entorno físico, los equipos y muebles que son usados para realizar sus labores. Estos aspectos influyen en la capacidad que tienen los trabajadores de crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales y por ende en lograr los objetivos institucionales.

**Diseño Organizacional:** Esta dimensión está relacionada con los lineamientos que el SATCAJ ha implementado respecto a los diferentes trámites que se realizan con la finalidad de cumplir con los requerimientos de los contribuyentes y administrados. También se relaciona con la comunicación que existe entre compañeros de trabajo y con los jefes inmediatos, respecto a la coordinación que estos deben tener para realizar sus funciones y las tareas encomendadas.

**Cultura Organizacional:** Para nuestro estudio esta dimensión tiene que ver con el grado de identidad que tienen los trabajadores respecto a la institución, el grado de manejo que tienen los directivos respecto a los conflictos, el apoyo que existe entre compañeros de trabajo respecto y la motivación que tienen por parte de los directivos del SATCAJ y de sus jefes inmediatos.

Teniendo como base el cuestionario para medir el Clima Organizacional de los trabajadores del SAT Cajamarca el cual consta de 41 preguntas, 05 alternativas cuya puntuación va desde 1 a 5, se ha considerado realizar una escala de

medición del clima organizacional para poder determinar cuál es el nivel de clima que se tiene en la entidad.

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Muy pocas veces	= 2	ítem mínimo
Algunas veces	= 3	ítem intermedio
Casi Siempre	= 4	ítem bueno
Siempre	= 5	ítem óptimo, por sobre el estándar

### **Escala de Clima Organizacional (EDCO):**

Ficha técnica del instrumento Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz” (Pelaes, 2010, pág. 133).

**Propósito:** “Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos” (Pelaes, 2010, pág. 134).

**Significación:** “una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 41 y la máxima es de 205. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización” (Pelaes, 2010, pág. 134).

**Escalas:** “para determinar si el clima organizacional califica entre alto, medio o bajo se realizó un intervalo de la calificación de la siguiente manera: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (41 y 205) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

o Nivel Bajo: De 41 a 96 puntos.

o Nivel medio: De 97 a 152 puntos

o Nivel alto: Puntajes entre 153 a 205. (Pelaes, 2010, págs. 134-135)

### **Variable Y: Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se basa en la organización, la selección de personal, formación, evaluación, promoción y desarrollo, seguridad y salud, condiciones de trabajo y retribución y estímulo.

La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

#### **Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos:**

**Organización:** Esta dimensión está relacionada con todos los documentos de gestión con que cuenta el SAT Cajamarca para poder realizar una eficiente y eficaz gestión de los recursos humanos, incluye los programas de capacitación, políticas de gestión, programas de incentivos entre otros.

**Selección de Personal:** Esta dimensión respecto a nuestro estudio tiene que ver con todo el proceso que se lleva a cabo en la Entidad para poder incorporar a nuevo personal, desde la fase de reclutamiento y selección, la incorporación y se termina con el seguimiento.

**Evaluación:** Esto está relacionado con el proceso que se debe llevar a cabo respecto a la evaluación del personal, con la finalidad de poder medir su rendimiento, y que esto sirva para poder mejorar con capacitaciones algún aspecto débil del trabajador. También tiene que ver con los aportes y conocimientos de los trabajadores.

**Promoción y Desarrollo:** Esta dimensión tiene que ver con las políticas de promoción y desarrollo del personal que se implementan en la Entidad y que ha influenciado en forma positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores.

**Retribución y Estímulo:** Para nuestro estudio esto se relaciona con los mecanismos que utilizan en el SATCAJ para poder compensar de una u otra forma a los trabajadores por su desempeño ya sea a través de incentivos

remunerativos, o no remunerativos y que viene a formar parte de una política remunerativa que deben tener todas las empresas y entidades.

**Seguridad y Salud:** La dimensión de seguridad para nuestro trabajo de investigación está relacionado con el grado de estabilidad laboral que perciben los trabajadores en el SATCAJ y la salud con los implementos y equipos adecuados y ambientes saludables que sirven para realizar sus labores cotidianas.

Para medir la gestión de recursos humanos de los trabajadores del SAT Cajamarca se ha preparado un cuestionario el cual consta de 21 preguntas, con 04 alternativas cuya puntuación va desde 1 a 4, cuya escala de medición es la siguiente:

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Rara vez	= 2	ítem mínimo
Casi Siempre	= 3	ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre	= 4	ítem óptimo

### **3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis:**

**Tabla 1**

*El Clima Organizacional y su Influencia en la Gestión de los Recursos Humanos en el SAT de Cajamarca 2012-2014*

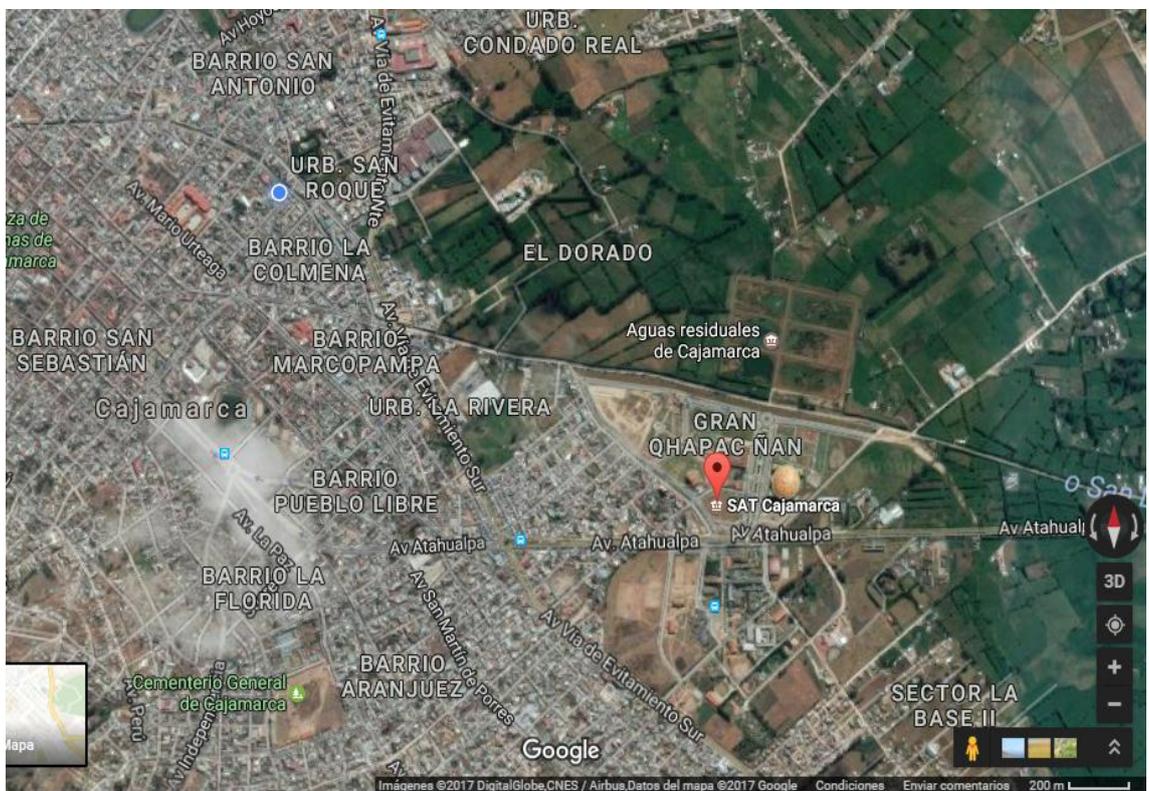
HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLE "X": CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	D <sub>1</sub> : POTENCIAL HUMANO	LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, RECOMPENSA, CONFORT	Cuestionario
		D <sub>2</sub> : DISEÑO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA, ESTABILIDAD LABORAL, TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Cuestionario
		D <sub>3</sub> : CULTURA ORGANIZACIONAL	IDENTIDAD, CONFLICTO Y COOPERACION, MOTIVACION	Cuestionario
El Clima Organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca es deficiente e influye significativamente en la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014.	<b>Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación, liderazgo, toma decisiones, identidad, comunicación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.</b>			
<b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b>				
a) Las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Sat Caj en los años 2012-2014 son: El potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional.	<b>VARIABLE "Y": GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>	D <sub>1</sub> : ORGANIZACIÓN	INSTRUMENTOS DE GESTION: ROF, MOF, CAP, RIT, TUPA.	Análisis de Documentos, Entrevista
b) Las dimensiones que caracterizan a la gestión de los recursos humanos en el Sat Caj en el período 2012- 2014 son: la organización, la selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estímulo, seguridad y salud.		D <sub>2</sub> : SELECCIÓN DE PERSONAL	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, INCORPORACIÓN, SEGUIMIENTO	Entrevista y Cuestionario
		D <sub>3</sub> : EVALUACION	CAPACIDAD DE COOPERACIÓN, CONOCIMIENTO, APORTES	Cuestionario
		D <sub>4</sub> : PROMOCION Y DESARROLLO	DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN	Cuestionario
		D <sub>5</sub> : RETRIBUCION Y ESTIMULO	REMUNERACION, BONIFICACIONES	Análisis de Documentos, Entrevista, Cuestionario
		D <sub>6</sub> : SEGURIDAD Y SALUD	SEGURIDAD EN EL TRABAJO, AMBIENTES SALUDABLES	Cuestionario
c) Existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos del Sat Caj en el período 2014-2016.				

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica:

El presente trabajo de investigación se realizó en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca- SATCAJ, que es un organismo público descentralizado autónomo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ubicada en la Alameda de los Incas S/N complejo Qhapac Ñan de la ciudad de Cajamarca.



*Figura 4 Ubicación geográfica del Sat Cajamarca*

*Fuente: (Google Maps)*

#### 4.2. Diseño de la investigación:

El diseño que se aplicó en nuestra investigación es de alcance descriptivo no experimental, en asociación o covarianza de variables (correlacional) ya que permite al investigador describir la problemática encontrada en la organización, así como proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y mejorar la

gestión de los recursos humanos, de igual manera el objetivo es explicar el fenómeno, llegar a determinar las causas y proponer algunas alternativas de solución. Por último es correlacional cuyo propósito es medir el grado de asociación o relación entre la variable clima organizacional y la variable gestión de recursos humanos, con el fin de evaluar las variaciones que se han dado en los periodos de estudio y conceptualizando con la teoría disponible, por otro lado mediante métodos estadísticos procesaremos la información con la finalidad de obtener resultados para analizarlos y proponer las alternativas que sean necesarias que permita mejorar el ambiente laboral de la Entidad. □

#### **4.3. Métodos de investigación:**

##### **4.3.1. Métodos generales:**

Los métodos utilizados en este trabajo de investigación fueron los siguientes:

##### **Deductivo-Inductivo:**

Se tomó las teorías generales de clima organizacional y gestión de recursos humanos y los trabajos sobre estos temas para poder llegar a conclusiones con respecto a lo que está sucediendo en el SATCAJ durante los periodos de análisis.

De igual manera se partió de premisas respecto a las percepciones individuales de cada trabajador respecto a su ambiente de trabajo y de allí se llegó a generalizar en la entidad la percepción global y clima organizacional institucional.

##### **Analítico-Sintético:**

Teniendo en cuenta que se parte de un todo y que se realiza la descomposición de este todo en sus partes a través del método analítico lo que se busca es a través de la percepción del Clima Organizacional en conjunto, poder saber la percepción individual de cada trabajador. Por otro lado, a través del método sintético lo que se busca es analizar cada una de las percepciones individuales y con esta información lograr saber cuál es la percepción institucional en su

conjunto sobre el ambiente laboral y su influencia en la gestión de los recursos humanos.

#### **4.3.2. Métodos específicos:**

Los métodos utilizados en este trabajo de investigación son los siguientes:

##### **Descriptivo:**

Por medio de este método de investigación se hizo una descripción sistemática del clima organizacional y la gestión de recursos humanos del SATCAJ, en base al recojo de la información de las percepciones que tienen los trabajadores de la Entidad, recogidas a través de la observación, el acervo documentario, las encuestas y entrevistas. Con esta información se analizó los resultados en forma minuciosa, con la finalidad predecir e identificar las relaciones que existen entre las dos variables.

##### **Estadístico:**

A través de este método se realizó el procesamiento de la información con los datos de las variables clima organizacional y gestión de recursos humanos de las encuestas, con la ayuda del software informático el SSPS Statistics de IBM v24 y de las hojas de cálculo de Excel. Con los resultados obtenidos hemos realizado las conclusiones y las recomendaciones que sean necesarias.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis, unidades de observación:**

##### **4.4.1 Población:**

La población de estudio está constituida por 61 trabajadores que representan al total de trabajadores en planilla y CAS, divididos en los diferentes Departamentos y áreas de la Entidad.

##### **4.4.2 Muestra:**

La muestra de estudio está constituida por 32 trabajadores y corresponde a una muestra por conveniencia, representa al total de trabajadores estables en planilla

que vienen laborando durante el período de estudio y están divididos en los diferentes departamentos y áreas de la Entidad.

**Tabla 2**

*Muestra del estudio personal SAT Cajamarca año 2016 planilla*

Área, Departamento o Gerencia	Planilla	Nro Total personas
Gerencia de Administración	05	05
Oficina de Tecnologías de la Información	02	02
Departamento de Orientación y Registro	05	05
Departamento de Control y Cobranza Coactiva	13	13
Departamento de Reclamos	02	01
Departamento de Fiscalización y Censo Predial	05	05
	Total	32

**Fuente:** Archivo del personal del SAT Cajamarca –Área de Personal

**Tabla 3**

*Personal SAT Cajamarca año 2016 planilla por sexo muestra del estudio*

SEXO	VARONES	MUJERES	TOTAL
Trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca	17	15	32
Total	17	15	32

**Fuente:** Archivo del personal del SAT Cajamarca –Área de Personal

#### **4.4.3 Unidad de análisis:**

Los Trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca de las diferentes áreas, departamentos, oficinas, gerencias.

#### **4.4.4 Unidad de observación:**

Son las percepciones, conductas, emociones de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información:**

##### **4.5.1. Encuesta:**

A fin de recolectar la información necesaria para el presente trabajo de investigación, se utilizó como técnica la encuesta a través del instrumento cuestionario; por medio de éste, se obtuvo toda la información pertinente para el análisis de los datos.

Para el caso de estudio se ha elaborado dos cuestionarios en lo que respecta a clima organizacional y para gestión de recursos humanos por los períodos 2012-2014, los cuales se aplicaron a todos los trabajadores contemplados en nuestra muestra.

##### **4.5.2. Entrevista:**

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Para nuestro estudio de investigación sobre el clima laboral y su influencia en la gestión de recursos humanos hemos realizado algunas entrevistas principalmente a personal clave de la entidad (encargado de recursos humanos, directivos) que no va a participar en el desarrollo del cuestionario, para obtener sus apreciaciones sobre el tema a investigar y como ven ellos desde el punto de vista del empleador el ambiente laboral y que tanto influye en la gestión del talento humano.

##### **4.5.3. Análisis Documental:**

A través de esta técnica se realizó la descripción física, análisis de contenidos, el resumen, clasificación, palabras claves, descripciones, etc de la información contenida en cada documento analizado. El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo

una forma diferente de su forma original, con la finalidad de facilitar su recuperación posterior e identificarlo.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información:**

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el cuestionario con la escala Likert, las hojas de cálculo Excel y paquetes estadísticos como el SPSS Statistics de IBM.

Escala de Likert, viene a ser una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y personas sometidas a observación que expresen su opinión o actitud. No hay respuestas correctas o incorrectas.

La escala Likert se aplica habitualmente como parte de una encuesta, que puede contener varias escalas y otros instrumentos.

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de Resultados:

Se han procesado los cuestionarios para medir el Clima Organizacional durante los años 2012-2014 de igual manera las encuestas para medir la Gestión de los Recursos Humanos de los períodos 2012-2014 de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca. Dicha información fue procesada mediante el software IBM SPSS STATISTICS 24 y el Excel 2016. Se utilizaron 02 cuestionarios uno de 41 preguntas para la variable clima organizacional y uno de 21 preguntas para la variable gestión de recursos humanos, los resultados fueron los siguientes:

##### 5.1.1. Información para medir las dimensiones del Clima Organizacional de los trabajadores del SATCAJ durante los años del 2012 al 2014:

Para el procesamiento en el SPSS de todos los ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores (Ver Tabla N°10):

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Muy pocas veces	= 2	ítem mínimo
Algunas veces	= 3	ítem intermedio
Casi Siempre	= 4	ítem bueno
Siempre	= 5	ítem óptimo, por sobre el estándar

Esta calificación corresponde a los ítems positivos de la encuesta las cuales son: Las preguntas 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 18, 19, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41.

Para el caso de la pregunta 12 se ha considerado los siguientes valores y calificación:

Totalmente en desacuerdo	= 1	ítem insatisfactorio
En desacuerdo	= 2	ítem mínimo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	= 3	ítem intermedio
De acuerdo	= 4	ítem bueno

Totalmente de acuerdo	= 5	ítem óptimo, por sobre el estándar
Nunca	= 5	ítem óptimo, por sobre el estándar
Muy pocas veces	= 4	ítem bueno
Algunas veces	= 3	ítem intermedio
Casi Siempre	= 2	ítem mínimo
Siempre	= 1	ítem insatisfactorio

Esta calificación corresponde a los ítems negativos de la encuesta las cuales son: las preguntas 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 21, 23, 24, 32, 33.

**Tabla 4**

*Información para medir las dimensiones del Clima Organizacional de los Trabajadores del SATCAJ durante los años del 2012 al 2014*

Estadísticos	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	
	¿Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de los trabajadores en el Sat Cajamarca?												¿Mis aspiraciones personales y profesionales se ven frustradas por los criterios y políticas de los Directivos de la Entidad,		¿Los beneficios y ¿Está de acuerdo en materia de ascensos, incentivos y rotaciones de personal?		¿La Entidad proporciona a los manuales de procedimiento que facilitan los trabajos?		¿Los Directivos de la Entidad despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño?			
	¿El jefe inmediato superior se preocupa un ambiente laboral agradable?.	¿El jefe superior apoya generalme nte las decisiones que tomo?.	¿Las órdenes impartidas por el jefe superior son arbitrarias?.	¿Los directivos desconfían de los trabajadores del Sat Cajamarca?.	¿Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones?.	¿Soy aceptado por los compañeros de trabajo?.	¿Los compañeros de trabajo son distantes conmigo?.	¿Los compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo?.	¿Los compañeros de trabajo valoran mis aportes?.	¿Los compañeros de trabajo satisfacen mis necesidades?.	¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe actualment e en la Entidad?.	¿Dispongo del espacio físico del sitio donde trabajo adecuado para realizar mi labor que desarrollo?.	¿El entorno de muebles del área de trabajo son deficientes?.	¿Es difícil tener acceso a la información para simples y facilitar la atención?.	¿Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan mi trabajo?.	¿La Entidad proporciona a los manuales de procedimiento que facilitan los trabajos?.	¿Los Directivos de la Entidad despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño?.					
<b>Válido</b>	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
<b>Perdidos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Media</b>	2.22	2.53	2.94	3.03	4.19	3.34	4.00	2.16	2.09	3.41	2.19	1.75	4.09	3.44	2.69	2.72	2.75	3.06	3.47	1.94	3.44	
<b>Mediana</b>	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	
<b>Moda</b>	2ª	3	3	3	4ª	4	4	2	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	1	3	
<b>Desviación Estandar</b>	0.975	1.016	1.134	1.092	0.821	0.827	0.718	0.847	0.893	0.979	0.859	0.568	0.893	1.162	0.931	0.888	0.803	0.801	0.842	0.982	1.190	
<b>Varianza</b>	0.951	1.031	1.286	1.193	0.673	0.684	0.516	0.717	0.797	0.959	0.738	0.323	0.797	1.351	0.867	0.789	0.645	0.641	0.709	0.964	1.415	
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	
<b>Máximo</b>	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

Estadísticos	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41
	¿El Sat Cajamarca brinda estabilidad laboral a todos sus trabajadores ?.	¿El Sat Cajamarca contrata personal eventual (bajo la modalidad CAS)?.	¿La permanenc ia en los cargos depende de las preferencias personales de los Directivos de la Entidad?	¿De mi buen desempeñ o depende comunicac ión entre permanenc los compañero realizando carga que ocupo?	¿Existe una buena comunicac ión entre compañero s de trabajo?	¿El jefe superior me para todos comunica si estoy bien o mal mi trabajo?	¿La informació n de interés atención a ¿Realment e me Sat o de decir ¿Sería más feliz para manejar conflictos es bueno?.	¿Presto atención a ¿Realment e me Sat o de decir ¿Sería más feliz para manejar conflictos es bueno?.	¿Recomie ndo a mis amigos al Cajamarca como un excelente sitio de trabajo?.	¿Me avergüenz que formo parte del Sat Entidad pública o privada?.	¿Consider o que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno?.	¿Las reuniones de ¿Los trabajadore s de las otras áreas de la Entidad me ayudan cuando los necesito?.	¿Puedo contar con los compañero s de trabajo cuando los necesito?.	¿Manteng o buenas relaciones con los miembros del grupo de trabajo?.	¿El jefe inmediato y los Directivos de la Entidad motivan para realizar una mejorar labor?.	¿La labor que desempeñ o es valorada por el jefe inmediato y por los directivos de la Institución ?.	¿Consider a usted que la motivación es un aspecto fundament al para realizar un buen trabajo?.			
Válido	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.66	4.38	4.09	3.13	3.56	2.78	2.94	4.53	4.41	3.00	1.78	2.91	2.19	2.81	2.97	3.09	3.94	2.28	2.66	4.91
Mediana	3.00	4.50	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	5.00
Moda	3	5	5	2 <sup>a</sup>	4	3	3	5	5	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	5
Desviación Estandar	0.937	0.707	0.893	1.212	0.914	1.184	0.801	0.718	0.837	1.016	0.941	1.201	0.780	0.896	0.967	0.856	0.716	0.991	0.971	0.296
Varianza	0.878	0.500	0.797	1.468	0.835	1.402	0.641	0.515	0.701	1.032	0.886	1.443	0.609	0.802	0.934	0.733	0.512	0.983	0.943	0.088
Mínimo	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4
Máximo	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tablas de frecuencia para medir las dimensiones del Clima Organizacional 2012-2014**

**LIDERAZGO**

**Tabla 5**

*Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de los trabajadores en el SAT Cajamarca*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	28.13	28.13
Muy Pocas Veces	10	31.25	59.38
Algunas Veces	10	31.25	90.63
Casi Siempre	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 6**

*El jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	15.63	15.63
Muy Pocas Veces	10	31.25	46.88
Algunas Veces	14	43.75	90.63
Casi Siempre	1	3.13	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 7***El jefe inmediato superior apoya generalmente las decisiones que tomo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	15.63	15.63
Muy Pocas Veces	10	31.25	46.88
Algunas Veces	14	43.75	90.63
Casi Siempre	1	3.13	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 8***Las órdenes impartidas por el jefe inmediato superior son arbitrarias*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	6.25	6.25
Muy Pocas Veces	8	25.00	31.25
Algunas Veces	13	40.63	71.88
Casi Siempre	5	15.63	87.50
Siempre	4	12.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 9***Los directivos desconfían de los trabajadores del SAT Cajamarca*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	1	3.13	3.13
Algunas Veces	5	15.63	18.75
Casi Siempre	13	40.63	59.38
Siempre	13	40.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla 10**

*Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Muy Pocas Veces	3	9.38	12.50
Algunas Veces	13	40.63	58.13
Casi Siempre	14	43.75	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 11**

*Soy aceptado por los compañeros de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	2	6.25	6.25
Algunas Veces	2	6.25	12.50
Casi Siempre	22	68.75	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 12**

*Los compañeros de trabajo son distantes conmigo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	21.8	21.88
Muy Pocas Veces	15	46.88	68.75
Algunas Veces	8	25.00	93.75
Casi Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 13***Los compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	28.13	28.13
Muy Pocas Veces	13	40.63	68.75
Algunas Veces	8	25.00	93.75
Casi Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 14***Los compañeros de trabajo valoran mis aportes*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Muy Pocas Veces	5	15.63	18.75
Algunas Veces	9	28.13	46.88
Casi Siempre	14	43.75	90.63
Siempre	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**RECOMPENSA****Tabla 15***Los beneficios y remuneraciones que recibo en la Entidad satisfacen mis necesidades*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	28.13	28.13
Muy Pocas Veces	13	40.63	68.75
Algunas Veces	8	25.00	93.75
Casi Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 16***Está de acuerdo con la remuneración que percibe actualmente en la Entidad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	31.25	31.25
En desacuerdo	20	62.50	93.75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 17***Mis aspiraciones personales y profesionales se ven frustradas por los criterios y políticas de los Directivos de la Entidad, en materia de ascensos, incentivos y rotaciones de personal*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	2	6.25	6.25
Muy Pocas Veces	5	15.63	21.88
Casi Siempre	13	40.63	62.50
Siempre	12	37.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**CONFORT****Tabla 18***Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	6.25	6.25
Muy Pocas Veces	5	15.63	21.88
Algunas Veces	8	25.00	46.88
Casi Siempre	11	34.38	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 19***El entorno físico del sitio donde trabajo dificulta la labor que desarrollo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Muy Pocas Veces	10	31.25	40.63
Algunas Veces	14	43.75	84.38
Casi Siempre	4	12.50	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 20***Los equipos y muebles del área donde trabajo son deficientes*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Muy Pocas Veces	8	25.00	34.38
Algunas Veces	17	53.13	87.50
Casi Siempre	3	9.38	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 21***Es difícil tener acceso a la información para realizar el trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	6.25	6.25
Muy Pocas Veces	8	25.00	31.25
Algunas Veces	19	59.38	90.63
Casi Siempre	2	6.25	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## ESTRUCTURA

**Tabla 22**

*Los trámites que se realizan en el SAT Cajamarca son simples y facilitan la atención*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	8	25.00	25.00
Algunas Veces	15	46.88	71.88
Casi Siempre	8	25.00	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 23**

*Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	5	15.63	15.63
Algunas Veces	9	28.13	43.75
Casi Siempre	16	50.00	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 24**

*La Entidad me proporciona los manuales de procedimientos que sirven para realizar mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	13	40.63	40.63
Muy Pocas Veces	11	34.88	75.00
Algunas Veces	5	15.63	90.63
Casi Siempre	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## ESTABILIDAD LABORAL

**Tabla 25**

*Los Directivos de la Entidad despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Muy Pocas Veces	2	6.25	15.63
Algunas Veces	12	37.50	53.13
Casi Siempre	8	25.00	78.13
Siempre	7	21.88	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 26**

*El SAT Cajamarca brinda estabilidad laboral a todos sus trabajadores*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	12.50	12.50
Muy Pocas Veces	9	28.13	40.63
Algunas Veces	13	40.63	81.25
Casi Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 27**

*El SAT Cajamarca contrata personal eventual (bajo la modalidad CAS)*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Algunas Veces	4	12.50	12.50
Casi Siempre	12	37.50	50.00
Siempre	16	50.00	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 28**

*La permanencia en los cargos depende de las preferencias personales de los Directivos de la Entidad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	1	3.13	3.13
Algunas Veces	8	25.00	28.13
Casi Siempre	10	31.25	59.38
Siempre	13	40.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 29**

*De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo que ocupo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	6.25	6.25
Muy Pocas Veces	11	34.38	40.63
Algunas Veces	4	12.50	53.13
Casi Siempre	11	34.38	87.50
Siempre	4	12.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 30**

*Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	4	12.50	12.50
Algunas Veces	11	34.38	46.88
Casi Siempre	12	37.50	84.38
Siempre	5	15.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 31***El jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	15.63	15.63
Muy Pocas Veces	8	25.00	40.63
Algunas Veces	11	34.38	75.00
Casi Siempre	5	15.63	90.63
Siempre	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 32***La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	10	31.25	31.25
Algunas Veces	15	46.88	78.13
Casi Siempre	6	18.75	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 33***Presto atención a los comunicados que emiten los superiores*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	1	3.13	3.13
Algunas Veces	1	3.13	6.25
Casi Siempre	10	31.25	37.50
Siempre	20	62.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## IDENTIDAD

**Tabla 34**

*Realmente me interesa el futuro del SAT Cajamarca*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	2	6.25	6.25
Algunas Veces	1	3.13	9.38
Casi Siempre	11	34.38	43.75
Siempre	18	56.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 35**

*Recomiendo a mis amigos al SAT Cajamarca como un excelente sitio de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	15.63	15.63
Muy Pocas Veces	8	25.00	40.63
Algunas Veces	11	34.38	75.00
Casi Siempre	5	15.63	90.63
Siempre	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 36**

*Me avergüenzo de decir que formo parte del SAT Cajamarca*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	17	53.13	53.13
Muy Pocas Veces	6	18.75	71.88
Algunas Veces	8	25.00	96.88
Casi Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 37***Sería más feliz en otra Entidad pública o privada*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	12.50	12.50
Muy Pocas Veces	7	21.88	34.38
Algunas Veces	14	43.75	78.13
Casi Siempre	2	6.25	84.38
Siempre	5	15.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**CONFLICTO Y COOPERACIÓN****Tabla 38***Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	18.75	18.75
Muy Pocas Veces	15	46.88	65.63
Algunas Veces	10	31.25	96.88
Casi Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 39***Las reuniones de coordinación con los miembros directivos del SATCAJ son frecuentes*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Muy Pocas Veces	11	34.88	37.50
Algunas Veces	15	46.88	84.38
Casi Siempre	3	9.38	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 40***Los trabajadores de las otras áreas de la Entidad me ayudan cuando los necesito*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Muy Pocas Veces	10	31.25	34.38
Algunas Veces	12	37.50	71.88
Casi Siempre	7	21.88	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 41***Puedo contar con los compañeros de trabajo cuando los necesito*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	9	28.13	28.13
Algunas Veces	12	37.50	65.63
Casi Siempre	10	31.25	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 42***Mantengo buenas relaciones con los miembros del grupo de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Pocas Veces	1	3.13	3.13
Algunas Veces	6	18.75	21.88
Casi Siempre	19	59.38	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## MOTIVACIÓN

**Tabla 43**

*El jefe inmediato y los Directivos de la Entidad nos motivan para realizar una mejor labor*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	18.75	18.75
Muy Pocas Veces	16	50.00	68.75
Algunas Veces	6	18.75	87.50
Casi Siempre	3	9.38	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 44**

*La labor que desempeño es valorada por el jefe inmediato y por los directivos de la Institución*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Muy Pocas Veces	12	37.50	46.88
Algunas Veces	11	34.38	81.25
Casi Siempre	5	15.63	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 45**

*Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para realizar un buen trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Casi Siempre	3	9.38	9.38
Siempre	29	90.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir el Clima Organizacional a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## **Variable X: Clima Organizacional del SATCAJ**

En las tablas de la 10 a la 51, se pueden apreciar los resultados obtenidos a las preguntas que se realizarán según el cuestionario y cuyos resultados servirán para poder determinar los factores que caracterizan al Clima Organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca -SATCAJ (**preguntas de P01 a la P41**), y podemos resumir lo siguiente referente a cada dimensión considerada en el estudio:

### **POTENCIAL HUMANO:**

***D<sub>1</sub>: LIDERAZGO:*** Las cinco preguntas relacionadas a este indicador son de la P-01 a la P-05 (tablas N° 11 a la 15), considerando que el liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que tiene una persona para influir en su grupo de trabajo y pueda lograr el cumplimiento de metas. Como se puede apreciar en los items positivos preguntas 1 a 3 (tablas N° 11 a la 13) el promedio es de 46.87% de trabajadores que opinan respecto a que los jefes y directivos de la entidad no se preocupan ni crean condiciones adecuadas para mejorar el clima laboral institucional nunca o muy pocas veces y el 17.72% opinan que siempre o casi siempre.

En los items negativos preguntas 4 y 5 (tablas N° 14 y 15) en la pregunta N° 4 el 31.25% de trabajadores opinan que las ordenes impartidas por los jefes nunca o muy pocas veces son arbitrarias, por el contrario el 28.13% opinan que siempre y casi siempre estas son arbitrarias. En la pregunta N° 5 el 3.13% de trabajadores manifiestan que muy pocas veces los directivos desconfian de los trabajadores, pero el 81.25% del personal afirman que siempre y casi siempre esto sucede.

Los resultados de este indicador nos muestran que los directivos y jefes de la entidad no tienen el liderazgo, pues sus actuaciones demuestran una muy poca capacidad para crear condiciones que coadyuven a la mejora del Clima Organizacional en la entidad. Podemos concluir que en esta dimension respecto al indicador hay una **debilidad** a superar.

**D<sub>2</sub>: RELACIONES INTERPERSONALES:** En este indicador se consideraron cinco preguntas de la P-06 a la P-10 (tablas N° 16 a la 20), los resultados fueron los siguientes:

Como se puede apreciar en los items positivos preguntas 6, 7 y 10 (tablas N° 16, 17 y 20) el 68.75% (promedio) de trabajadores opinan que son aceptados por sus compañeros, tienen en cuenta sus opiniones y valoran sus aportes y sólo el 12.50% opinan que nunca o muy pocas veces.

Por otro lado el 6.25% de trabajadores también opinan que sus compañeros les hacen sentir incómodos y son distantes con ellos casi siempre y un 68.75% (promedio) manifiestan que nunca o muy pocas veces sucede esto.

En conclusión de los datos obtenidos en las encuestas en esta dimensión respecto a el indicador vendría hacer una **fortaleza** en el SATCAJ, por los resultados antes mencionados.

**D<sub>3</sub>: RECOMPENSA:** Se consideraron tres preguntas relacionados a este indicador de la P-11 a la P-1310 (tablas N° 21 a la 23) ; los resultados fueron los siguientes:

- De los resultados obtenidos podemos concluir que el 65.63% de trabajadores manifiestan que los beneficios y remuneraciones no satisfacen sus necesidades nunca o muy pocas veces.

- Por otro lado, el 93.75% de trabajadores ósea la mayoría manifiestan que no están de acuerdo con las remuneraciones percibidas.

- De igual manera el 83.75% de trabajadores indican que siempre y casi siempre las políticas de los directivos frustran sus aspiraciones profesionales en lo concerniente a ascensos, incentivos y rotaciones de personal.

Podemos afirmar de los resultados que este indicador para la dimensión es una **debilidad** del SATCAJ, la cual debería mejorarse.

**D<sub>4</sub>: CONFORT:** Se consideraron cuatro preguntas relacionados a este indicador de la P-14 a la P-17 (tablas N° 24 a la 27); los resultados fueron los siguientes:

- En el ítem positivo, pregunta 14 del cuestionario el 53.13% de trabajadores ósea más de la mitad consideran que si cuentan con un espacio adecuado siempre o casi siempre y solamente el 21.88% manifiestan que nunca o muy pocas veces este espacio no es el adecuado.

-En los ítems negativos, preguntas de la 15 a la 17 el 35.42% del promedio de trabajadores consideran que nunca o muy pocas veces el entorno físico, los equipos y muebles y el acceso a la información dificultan el trabajo, y solamente el 12.50% manifiestan que esto es siempre o casi siempre.

En general podemos decir que este indicador nos muestra una **fortaleza** del clima organizacional en el SATCAJ.

#### **DISEÑO ORGANIZACIONAL:**

**D<sub>5</sub>: ESTRUCTURA:** Se consideraron tres preguntas relacionados a este indicador de la P-18 a la P-20 (tablas N° 28 a la 30) ; los resultados fueron los siguientes:

- el 28.13% de trabajadores manifiestan que los trámites son simples y por ende facilitan la atención siempre o casi siempre, por otro lado, el 46.88% dice que algunas veces y el 25.00% manifiestan que muy pocas veces.

- el 56.25% de trabajadores manifiestan que las normas y reglas son claras y por ende facilitan el trabajo siempre o casi siempre y solo el 15.63% manifiesta que muy pocas veces sucede esto.

- Por otro lado, el 75.00% de servidores manifiestan que la Entidad no les proporciona los manuales de procedimientos para realizar su trabajo.

En conclusión podemos decir que este indicador también es una **fortaleza** del SATCAJ, salvo por los manuales de procedimientos, que no son entregados a los trabajadores; porque estos no están elaborados.

**D<sub>6</sub>: ESTABILIDAD LABORAL:** Se consideraron cinco preguntas relacionados a este indicador de la P-21 a la P-25 (tablas N° 31 a la 35) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 46.88% de trabajadores consideran que los directivos despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño siempre o casi siempre y solo el 15.63% consideran que nunca o muy pocas veces.
- El 40.63% de trabajadores consideran que en la Entidad no hay estabilidad para todos sus trabajadores nunca o muy pocas veces y solamente el 18.75% manifiestan que casi siempre.
- El 87.50% de trabajadores consideran que en la Entidad se contrata personal eventual bajo la modalidad de contratos CAS.
- Por otro lado, el 71.88% de trabajadores consideran que la permanencia en los cargos depende de las preferencias personales de los directivos y no se su desempeño profesional.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto al indicador que los trabajadores consideran que no hay estabilidad laboral y que los cargos son ocupados no por su capacidad sino por las preferencias personales de los directivos, lo cual consideramos que como una **debilidad** del SATCAJ.

**D<sub>7</sub>: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Se consideraron cuatro preguntas relacionados a este indicador de la P-26 a la P-29 (tablas N° 36 a la 39) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 53.13% del total de trabajadores, consideran que existe una buena comunicación entre compañeros siempre o casi siempre y el 12.50% manifiesta que muy pocas veces.
- Podemos determinar que un porcentaje importante de trabajadores que representa al 40.63% del total, consideran que el jefe inmediato no comunica si está o no el trabajador realizando bien o mal su trabajo nunca o muy pocas veces.
- Por otro lado, el 31.25% de trabajadores manifiestan que la información de interés para todos llega de manera oportuna muy pocas veces.

Podemos concluir que la comunicación organizacional entre compañeros es una **fortaleza**, pero en lo que respecta a jefes y directivos con los demás trabajadores es una **debilidad**.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL:**

**D<sub>8</sub>: IDENTIDAD:** Se consideraron cuatro preguntas relacionados a este indicador de la P-30 a la P-33 (tablas N° 40 a la 43) ; los resultados fueron los siguientes:

- De los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de trabajadores del SATCAJ que representa al 90.63% manifiestan que realmente les interesa el futuro de la Entidad siempre o casi siempre.
- La mayoría de trabajadores ósea el 71.88% afirman que no se avergüenzan de ser parte del SAT Cajamarca nunca o muy pocas veces.
- el 31.25% de trabajadores manifiestan que si recomiendan a sus amigos a la Entidad como un excelente sitio de trabajo.

Podemos concluir respecto a este indicador que es una **fortaleza** para el SATCAJ, debido a que los trabajadores en su gran mayoría se identifican con la Institución a pesar de los problemas que hay de toda índole.

**D<sub>9</sub>: CONFLICTO Y COOPERACIÓN:** Se consideraron cinco preguntas relacionados para este indicador de la P-34 a la P-38 (tablas N° 44 a la 48) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 65.63% (nunca y muy pocas veces) de los trabajadores consideran que el trabajo de los directivos para manejar conflictos no es bueno.
- El 37.50% (nunca y muy pocas veces) de los trabajadores consideran que las reuniones de trabajo con los directivos no son muy frecuentes o son poco frecuentes.
- el 34.38% (casi siempre y siempre) de los trabajadores creen que pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesiten.

- el 78.13% (casi siempre y siempre) de los trabajadores consideran que mantienen buenas relaciones entre ellos.

Podemos concluir que con respecto a este indicador de conflicto es una **debilidad** que tiene el SATCAJ, y con respecto al indicador de cooperación es una fortaleza. Ambos sustentados en los resultados obtenidos de las encuestas practicadas a los trabajadores.

**D<sub>10</sub>: MOTIVACIÓN:** Se consideraron tres preguntas relacionados a este indicador de la P-39 a la P-41 (tablas N° 49 a la 51) ; los resultados fueron los siguientes:

- el 68.75% de los trabajadores creen que los directivos y los jefes inmediatos no los motivan o lo hacen, pero muy pocas veces.

- el 46.88% de los trabajadores consideran que los directivos y los jefes inmediatos no valoran el trabajo que hacen, o lo hacen, pero muy pocas veces.

De los resultados obtenidos podemos concluir respecto a este indicador que la motivación no es una política prioritaria por parte de los directivos de la entidad, por lo tanto, viene hacer una **debilidad**; la cual tiene que ser mejorada debido a que la motivación es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Con la finalidad determinar el Clima Organizacional según la escala propuesta se ha realizado la sumatoria de todas las preguntas de la encuesta y de todos los trabajadores encuestados, teniendo como resultado el **promedio de 98.70** esto nos indica que el nivel de clima organizacional en el SAT Cajamarca se encuentra en el promedio, muy ligeramente por encima del nivel bajo por lo que consideramos que es necesario que la Gerencia General tome en cuenta estos resultados y empiece a trabajar una política de mejora del clima organizacional, ya que según los resultados obtenidos se tiene una frecuencia promedio a bajo, la cual está asociada a problemas en la entidad.

**5.1.2. Información para medir las dimensiones de la Gestión de los Recursos Humanos de los trabajadores del SATCAJ durante los años del 2012 al 2014:**

Para el procesamiento en el SPSS de todos los ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores (Ver Tabla N°52):

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Rara vez	= 2	ítem mínimo
Casi Siempre	= 3	ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre	= 4	ítem óptimo

**Tabla 46**

Información para medir las dimensiones de la Gestión de los Recursos Humanos de los trabajadores del SATCAJ durante los años del 2012 al 2014

Estadísticos	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	
	¿El reclutamiento y selección de personal es por concurso público?	¿Los puestos de confianza son designados por afiliación política?	¿Se capacita e incorpora al nuevo personal en forma adecuada?	¿Se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal?	¿Usted ha sido evaluado en forma periódica en los últimos años?	¿Las actividades que realiza toman en cuenta sus conocimientos y aportes?	¿Usted cumple con las tareas asignadas por su jefe inmediato?	¿Usted toma en cuenta sus conocimientos y aportes?	¿Se realizan promociones de puestos de trabajo de mejora de nivel profesional para los trabajadores de la Entidad?	¿Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento profesional que me brinda la Entidad?	¿La Entidad está comprometida con mi desarrollo profesional?	¿Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia?	¿Existe capacitación especializada para todos los trabajadores de la Entidad?	¿Recibe gratificaciones por fiestas patrias y navidad, y bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor?	¿En el Sat Cajamarca evalúan su rendimiento y su remuneración?	¿La institución le brinda y ambientes adecuados para sus labores?	¿Estoy satisfecho (a) con la seguridad laboral en general ofrecida por mi organización?	¿El trabajo de la organización afecta en forma positiva la vida de las personas?	¿Comprendo la forma en que mi trabajo afecta los objetivos institucionales?			
Válido	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Media	2.97	3.75	1.94	2.16	2.09	2.78	2.56	3.81	1.38	1.94	1.88	1.97	1.94	3.78	1.09	1.09	2.63	2.97	2.59	2.66	3.06	
Mediana	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
Moda	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1ª	2	2	4	1	1	3	3	3	3	3	
Desviación estándar	0.782	0.622	0.878	0.808	0.818	0.792	0.948	0.397	0.492	0.982	0.793	0.861	0.669	0.659	0.390	0.296	0.907	0.822	0.875	0.902	0.914	
Varianza	0.612	0.387	0.770	0.652	0.668	0.628	0.899	0.157	0.242	0.964	0.629	0.741	0.448	0.434	0.152	0.088	0.823	0.676	0.765	0.814	0.835	
Mínimo	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	

## Tablas de frecuencia para medir las dimensiones de la Gestión de los Recursos Humanos 2012-2014

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Tabla 47**

*El reclutamiento y selección de personal es por concurso público*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Rara Vez	7	21.88	25.00
Casi Siempre	16	50.00	75.00
Siempre	8	25.20	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 48**

*Los puestos de confianza son designados por afiliación política*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rara Vez	3	9.38	9.38
Casi Siempre	2	6.25	15.63
Siempre	27	84.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

### INCORPORACIÓN

**Tabla 49**

*Se capacita e incorpora al nuevo personal en forma adecuada*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	12	37.50	37.50
Rara Vez	11	34.38	71.88
Casi Siempre	8	25.00	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## SEGUIMIENTO

**Tabla 50**

*Se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	18.80	18.80
Rara Vez	17	53.10	71.90
Casi Siempre	7	21.90	93.80
Siempre	2	6.30	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS Y APORTES

**Tabla 51**

*Usted ha sido evaluado formalmente en forma periódica en los últimos años*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	25.00	25.00
Rara Vez	14	43.75	68.75
Casi Siempre	9	28.13	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 52**

*Las actividades que realiza lo hace trabajando en equipo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Rara Vez	11	34.38	37.50
Casi Siempre	14	43.75	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 53***En el trabajo toman en cuenta sus conocimientos y aportes*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	15.63	15.63
Rara Vez	9	28.13	43.75
Casi Siempre	13	40.63	84.38
Siempre	5	15.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 54***Usted cumple con las tareas asignadas por su jefe inmediato*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Casi Siempre	6	18.75	18.75
Siempre	26	81.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**PROMOCION Y DESARROLLO****Tabla 55***Se realizan promoción de puestos de trabajo de mejora de nivel para los trabajadores de la institución*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	20	62.50	62.50
Rara Vez	12	37.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 56**

*Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de crecimiento profesional que me brinda la Entidad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	14	43.75	43.75
Rara Vez	8	25.00	68.75
Casi Siempre	8	25.00	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 57**

*La Entidad está comprometida con mi desarrollo profesional*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	12	37.50	37.50
Rara Vez	12	37.50	75.00
Casi Siempre	8	25.00	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 58**

*Estoy satisfecho (a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	10	31.25	31.25
Rara Vez	15	46.88	78.13
Casi Siempre	5	15.63	93.75
Siempre	2	6.25	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 59***Existe capacitación especializada para todos los trabajadores de la Entidad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	21.88	21.88
Rara Vez	21	65.63	87.50
Casi Siempre	3	9.38	96.88
Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**RETRIBUCIÓN Y ESTIMULO****Tabla 60***Recibe gratificaciones por fiestas patrias y navidad, y asignación por escolaridad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	3.13	3.13
Rara Vez	1	3.13	6.25
Casi Siempre	2	6.25	12.50
Siempre	26	87.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 61***Recibe bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	30	93.75	93.75
Rara Vez	1	3.13	96.88
Casi Siempre	1	3.13	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 62***En el SAT Cajamarca evalúan su rendimiento y ello influye en su remuneración*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	29	90.63	90.63
Rara Vez	3	9.38	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**SEGURIDAD Y SALUD****Tabla 63***La institución le brinda estabilidad laboral en su trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	12.50	12.50
Rara Vez	9	28.13	40.63
Casi Siempre	14	43.75	84.38
Siempre	5	15.63	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 64***La institución le brinda implementos y ambientes adecuados para sus labores*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	6.25	6.25
Rara Vez	5	15.63	21.88
Casi Siempre	17	53.13	75.00
Siempre	8	25.00	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 65**

*Estoy satisfecho (a) con la seguridad laboral en general ofrecida por mi organización*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	12.50	12.50
Rara Vez	9	28.13	40.63
Casi Siempre	15	46.88	87.50
Siempre	4	12.50	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 66**

*El trabajo de la organización afecta en forma positiva la vida de las personas*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Rara Vez	11	34.38	43.75
Casi Siempre	12	37.50	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

**Tabla 67**

*Comprendo la forma en que mi trabajo afecta los objetivos institucionales*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	9.38	9.38
Rara Vez	11	34.38	43.75
Casi Siempre	12	37.50	81.25
Siempre	6	18.75	100.00
Total	32	100.00	

Fuente: Encuesta para medir la Gestión de los Recursos Humanos a los Trabajadores del SATCAJ del 2012-2014

## **Variable Y: Gestión de Recursos Humanos en el SATCAJ**

En las tablas de la 53 a la 73, se pueden apreciar los resultados obtenidos a las preguntas que se realizaron según el cuestionario y cuyos resultados servirán para poder determinar los factores que caracterizan a la Gestión de Recursos en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca -SATCAJ (**preguntas de P01 a la P21**), y podemos resumir lo siguiente referente a cada dimensión considerada en el estudio:

**D<sub>1</sub>: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** Se consideraron dos preguntas relacionados a esta dimensión de la P-01 a la P-02 (tablas N° 53 a la 54) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 75.00% (siempre y casi siempre) de trabajadores, afirman que el reclutamiento y selección de personal en el SATCAJ es por concurso público.
- el 90.63% (siempre y casi siempre) que es la mayoría de trabajadores afirman que los puestos de confianza son designados por afiliación política.

El hacer un concurso público para reclutar personal si bien es cierto se puede considerar una **fortaleza**, pero la mayoría de veces estos reclutamientos están dirigidos y el concurso público solamente es una forma legal porque la norma a si lo estipula, para reclutar a personal recomendado del gobierno de turno.

**D<sub>2</sub>: INCORPORACIÓN:** Se consideró una pregunta relacionada a esta dimensión la P-03 (tabla N° 55); los resultados fueron los siguientes:

- De los resultados obtenidos se puede apreciar que el 71.88% de los trabajadores creen que no se capacita e incorpora en forma adecuada al nuevo personal. La etapa de inducción de todo personal nuevo debe ser lo mejor posible, para que el personal nuevo pueda adaptarse a su puesto de trabajo en el SATCAJ, por lo tanto, esta etapa no es la más adecuada porque no existe una política bien definida y por ende la incorporación de los trabajadores no es la mejor. Se considera a esta dimensión como una **debilidad** a superar por parte de los directivos.

**D<sub>3</sub>: SEGUIMIENTO:** Se consideraron una pregunta relacionada a esta dimensión la P-04 (tabla N° 56); los resultados fueron los siguientes:

- De los resultados obtenidos se puede apreciar que el 71.88% (nunca o rara vez) de los trabajadores afirman que no se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal. De las entrevistas realizadas con la encargada de recursos humanos se confirmó que en el SATCAJ no hay una política definida en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos y que la incorporación y seguimiento de los mismos es manejada por cada jefe de área de acuerdo su criterio personal. Esta dimensión también constituye una **debilidad** para la entidad, la cual de ser mejorada en el corto plazo.

**D<sub>4</sub>: EVALUACIÓN, CONOCIMIENTOS Y APORTES:** Se consideraron cuatro preguntas relacionadas a esta dimensión de la P-05 a la P-08 (tablas N° 57 a la 60) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 68.75% de los encuestados afirman que nunca o rara vez han sido evaluados en forma periódica durante los últimos años. De las entrevistas realizadas con la encargada del área de recursos humanos nos manifestó que no hay una política de evaluación de personal y que solo se hizo una evaluación en el año 2011, cuando se realizó la reestructuración del SATCAJ.

- El 62.50% (siempre y casi siempre) de los trabajadores manifiestan que el trabajo lo realizan en equipo.

- El 56.25% (siempre y casi siempre) de los trabajadores encuestados han manifestado que en el trabajo se les toma en cuenta sus conocimientos y aportes, por otro lado, el 43.75% (nunca o rara vez) de los mismos manifiestan que son tomados en cuenta muy rara vez.

Esta dimensión para el caso de evaluación constituye una **debilidad** para la Entidad, por lo que urge una reforma de la gestión de los recursos humanos para mejorar este aspecto, pero con relación a conocimientos y aportes se le podría considerar que existe una **fortaleza**.

**D<sub>5</sub>: PROMOCION Y DESARROLLO:** Se consideraron cinco preguntas relacionadas a esta dimensión de la P-09 a la P-13 (tablas N° 61 a la 65) ; los resultados fueron los siguientes:

- El 62.50% de los trabajadores afirman que nunca en el SATCAJ se realizan promoción de puestos de trabajo y de mejora de nivel, por otro lado, el 37.50% manifiestan que rara vez hay promoción y mejora de puestos. Esto es preocupante, porque los trabajadores se sienten desmotivados al no tener en la entidad una política de incentivos de mejora de nivel, esto podría tener como consecuencias a trabajadores conformistas y que no se esfuercen por mejorar sus capacidades y mejoras en el trabajo, debido a la desmotivación.

- El 68.75% (nunca o rara vez) de trabajadores opinan que no hay oportunidades de crecimiento profesional en la entidad o si las hay estas son muy limitadas.

- El 75.00% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca o rara vez el SATCAJ se ha comprometido con su desarrollo esto debido a que no hay una política de incentivos y mejora profesional; y que sólo un grupo reducido de trabajadores se han visto favorecidos en los últimos años, a quienes se les capacitó para que ocupen cargos de jefaturas sin ninguna evaluación previa, sin considerar el tiempo de experiencia y si les correspondía o no estos beneficios.

- El 78.13% (nunca o rara vez) de colaboradores indican que no están satisfechos porque no hay oportunidades para aplicar sus habilidades y experiencias en la entidad, o si las hay, estas son muy limitadas.

Nuevamente nos encontramos con una dimensión que es una gran **debilidad** para la institución, porque no hay un programa establecido para el desarrollo y promoción de los trabajadores en el SATCAJ, la cual también debe ser mejorada.

**D<sub>6</sub>: RETRIBUCIÓN Y ESTIMULO:** Se consideraron tres preguntas relacionadas a esta dimensión de la P-14 a la P-16 (tablas N° 66 a la 68); los resultados fueron los siguientes:

- El 96.88% de los trabajadores afirman nunca o rara vez han recibido bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor. Si bien es cierto el Estado por las normas de austeridad este tipo de beneficios especiales no se pueden otorgar, debido a la prohibición explícita de la ley de presupuesto de cada año. Pero hay otro tipo de beneficios que, si se pueden dar sin incumplir las normas, pero es necesario contar con una política bien definida sobre este aspecto y con lineamientos claros, concretos y equitativos. Este indicador también es una **debilidad** e igual que las demás debe ser mejorada lo más antes posible.

- El 90.63% de trabajadores afirman que nunca una evaluación ha influido en su remuneración. Teniendo en cuenta de que en los últimos años no ha habido evaluaciones de rendimiento al personal del SATCAJ y por lo tanto esto no ha podido influir en una mejora de su remuneración. Además, las restricciones presupuestales en lo que respecta a incrementos remunerativos ha sido una traba, para que las entidades públicas puedan aplicar políticas de estímulo a los trabajadores por su rendimiento, dedicación al trabajo, cumplimiento de metas y objetivos. Esta dimensión también es una **debilidad** en la gestión de los recursos humanos en la entidad, la cual igual que las demás deberían ser mejoradas.

**D<sub>7</sub>: SEGURIDAD Y SALUD:** Se consideraron cinco preguntas relacionadas a esta dimensión de la P-17 a la P-21 (tablas N° 69 a la 73); los resultados fueron los siguientes:

- El 40.63% (nunca o rara vez) de trabajadores creen que la institución no brinda estabilidad laboral a sus trabajadores, por otro lado, el 59.38% (siempre y casi siempre) manifiestan que la entidad si brinda estabilidad laboral a sus

trabajadores. Hay dos posiciones encontradas cuya percepción depende de que óptica se lo vea, si se toma como base a los trabajadores CAS, estos no tienen estabilidad laboral porque su contrato tiene una fecha de término; pero si se analiza desde los trabajadores que están en planilla y a plazo indeterminado, se podría decir que hay estabilidad laboral en la Entidad.

El tener trabajadores que no tienen estabilidad laboral es una debilidad para cualquier Institución, pues los conocimientos adquiridos y experiencia en el trabajo se puede ver afectada al ser despedidos, sin tener en cuenta las capacidades y rendimiento, y esto se vislumbra cada vez que hay cambio de gobierno; donde los nuevos directivos despiden a los trabajadores CAS sin tener en cuenta lo antes manifestado para incorporar personal nuevo del partido de turno.

- El 78.13% (siempre y casi siempre) de trabajadores manifiestan que la entidad si les proporciona implementos y ambientes adecuados para realizar su trabajo. Estas afirmaciones constituyen aspectos positivos que favorecen a esta dimensión, podemos considerar que es una fortaleza el contar con trabajadores que se sienten cómodos trabajando en ambientes saludables y con implementos y equipos adecuados; esto genera una mejora en la gestión de los recursos humanos y en una percepción positiva del clima organizacional.

### **5.1.3. Relación entre el Clima Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en el SATCAJ durante los años del 2012 al 2014:**

Con la finalidad de determinar si existe relación entre la variable clima organizacional y gestión de recursos humanos en el SATCAJ se aplicó como método estadístico el chi-cuadrado, donde el (valor crítico observado) es 0.281 >0.05; por lo tanto rechazamos la hipótesis alternativa  $H_1$  y aceptamos la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, las dimensiones que caracterizan el Clima Organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca son: el

potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional; **y no existe relación directa** con la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014 a un nivel de 95% de confiabilidad.

## 5.2. **Discusión de resultados:**

A partir de los hallazgos encontrados se rechazó la hipótesis alternativa  $h_1$  y se aceptó la hipótesis nula  $h_0$ , que establece que las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional; **y no tienen influencia** en la gestión de los recursos humanos en el período 2012-2014. Este resultado se contradice según lo manifestado por (Coronel, 2011) “quien revela que el clima laboral **tiene influencia directa** en el desarrollo organizacional del Banco Continental Cajamarca”; (Ramírez, 2012) “ en la EPS SEDACAJ, existe un clima laboral negativo y que tiene **mucha incidencia** en la baja productividad de los trabajadores”; (León, 2015) “de acuerdo a la **hipótesis general**: “El clima organizacional tiene **relación significativa** con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta **correlación es muy buena**, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación”; (Sánchez, 2008) quien manifiesta que “la relación entre cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los Institutos Superiores Tecnológicos de la provincia de Chanchamayo **es significativa**. Lo cual indica que a mayor cultura organizacional habrá mejor gestión de recursos humanos y, a menor cultura organizacional habrá menor gestión de recursos humanos”.

Por otro lado, se determinó que el 65.63% de trabajadores del SATCAJ declaran que los beneficios y remuneraciones percibidas no satisfacen sus necesidades, estos resultados guardan relación con lo manifestado por (Ramírez, 2012) quien

concluye lo siguiente: “con relación al nivel de ingresos percibidos por su desempeño laboral, en relación a otras empresas donde los trabajadores realizan labores similares, el 80% no están de acuerdo con la remuneración percibida”, esto tiene alguna relación a lo manifestado por (Marcano, 2010) “el personal civil-administrativo no se siente debidamente recompensado, ni reconocido lo cual limita el desarrollo del potencial humano, obviando la institución la inclusión entre sus funciones de actividades desafiantes que promuevan nuevas retos y mayor participación”. Esto se relaciona también a lo manifestado por Lawler III citado por (Chiavenato, 2007, págs. 56-58) las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización.

El 62.50% de trabajadores, afirman que no se realizan promoción de puestos de trabajo y de mejora de nivel, que no hay un compromiso con su desarrollo personal y que tampoco no hay oportunidades de crecimiento profesional en la entidad, o si las hay estas son muy limitadas, esto concuerda con lo manifestado por (Jimenez & Granados, 2012) de acuerdo al análisis realizado se logró constatar también que los colaboradores no visualizan un desarrollo de carrera estructurado, pero se contradice a lo manifestado que: “si existe la oportunidad de desarrollo frecuentemente para aquellos que posean aptitudes”.

De igual manera el 68.75% de trabajadores creen que los directivos no los motivan y no valoran el trabajo que hacen, o lo hacen, pero muy pocas veces; esto coincide según lo manifestado por (Coronel, 2011) “ respecto al tema de comunicación y participación de los empleados el 80% manifiesta que sus ideas no son escuchadas ni tomadas en cuenta, esto origina que los trabajadores se sientan descontentos y desmotivados” ; (Ramírez, 2012) “revela que el 74% de trabajadores manifiestan estar desmotivados, lo que trae como consecuencia

que no se cumplan las metas y objetivos planteados por la Gerencia”; (Marcano, 2010) quien manifiesta que: “la creatividad, iniciativa y opiniones del personal civil administrativo no son apreciadas en la institución, en consecuencia, se genera poca motivación y hasta desmotivación, decepción, inhibición e insatisfacción de los miembros del CIRMIL - Miranda al momento de aportar sugerencias en el desarrollo de las tareas inherentes a sus cargos”.

Respecto al indicador de confort el 53.13% de trabajadores ósea más de la mitad consideran que si cuentan con un espacio adecuado, esto se contradice a lo manifestado por (Jimenez & Granados, 2012) sobre el espacio físico se detectó que el empleado de cierta manera se siente incómodo dentro de las instalaciones, es decir: que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. no son las más adecuadas; (Ramírez, 2012) respecto a la comodidad de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo, el 27% manifiesta que es buena, para el 57% es regular y para el 16% es muy mala. Pero concuerda con lo manifestado por (Coronel, 2011) en lo que se refiere al ambiente físico de trabajo el 90% de trabajadores consideran que laboran en un ambiente físico cómodo, limpio y adecuado.

Por último, el resultado promedio obtenido de la escala de valorización de clima organizacional es de 98.70, esto nos indica que el SAT Cajamarca se encuentra en el nivel **medio** de 97 a 152 puntos, muy ligeramente por encima del nivel bajo. Esto concuerda con (Pelaes, 2010) “quien manifiesta que respecto a la escala de clima organizacional que una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización”, también concuerda con lo manifestado por (Velásquez , 2013) “los trabajadores de la Municipalidad respecto al clima organizacional lo calificaron **como regular**, predominando el

factor involucramiento laboral, no es posible llegar a mejorar este factor debido a que existe poca colaboración entre el personal de las diferentes áreas y la entidad aun no afronta y supera estos obstáculos, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación”.

### 5.3. Contrastación de hipótesis:

#### Prueba de Hipótesis Estadística

#### Prueba de Independencia: Chi-Cuadrado $\chi^2$

$\chi^2 = \sum (o-e)^2/e$  formula de chi-cuadrado donde:

o = valores observados.

e = valores esperados.

La variable de sus valores tiene tres grados:

$\alpha = 0.01$  → Muy significativo

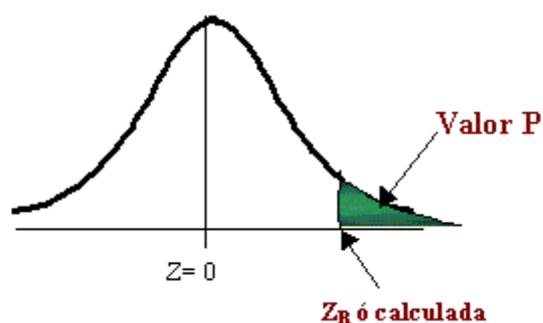
$\alpha = 0.05$  → Significativo (seleccionado)

$\alpha = 0.10$  → Poco significativo

Para un de grado de significación del 5% (0.05)  $\alpha = 5\%$ , para un nivel de confianza del 95%.

Condiciones:

- P-value z, un **valor p** es el nivel (de significancia) más bajo en el que el valor observado de la estadística de prueba es significativo.
  - Valor crítico observado  $\alpha < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula  $h_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $h_1$ .
  - Valor crítico observado  $\alpha > 0.05$  se acepta la hipótesis nula  $h_0$  y se rechaza la hipótesis alternativa  $h_1$ .



*Figura 5 Valor crítico observado*

Variable x = clima organizacional

Variable y = gestión de recursos humanos

$h_1$  = Las variables x,y son dependientes.

$h_0$  = Las variables x,y son independientes.

**hipótesis alternativa:  $h_1$**

Las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional; y existe relación directa con la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014.

**hipótesis nula:  $h_0$**

Las dimensiones que caracterizan el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional; y no existe relación directa con la gestión de los recursos humanos en el período 2012- 2014.

**Tabla 68**

Tabla cruzada CLIMA ORGANIZACIONAL \*GESTION DE RECURSOS HUMANOS

			Gestión	de	Recursos	Humanos
			Rara	Casi	Casi	Total
			vez	Siempre	Siempre	
Clima Organizacional	Algunas veces	Recuento	7,0	18,0	4,0	29,0
		Recuento esperado	8,2	17,2	3,6	29,0
		% del total	21,9%	56,3%	12,5%	90,6%
	Casi Siempre	Recuento	2,0	1,0	0,0	3,0
		Recuento esperado	0,8	1,8	0,4	3,0
		% del total	6,3%	3,1%	0,0%	9,4%
Total	Recuento	9,0	19,0	4,0	32,0	
	Recuento esperado	9,0	19,0	4,0	32,0	
	% del total	28,1%	59,4%	12,5%	100%	

Fuente: Tesis Clima Organizacional.SAV Spss IBM Statistic

**Tabla 69**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Person	2,540	2	,281
Razón de verosimilitud	2,542	2	,281
Asociación lineal por lineal	2,188	1	,139
N de casos validos	32		

a.4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es ,38.

Fuente: Tesis Clima Organizacional.SAV Spss IBM Statistic

- 1) hay que tener en cuenta que si el  $p < \alpha$ , entonces se rechaza la hipótesis  $H_0$  = hipótesis nula y se acepta la  $H_1$  = hipótesis alternativa.
- 2) hay que tener en cuenta que si el  $p > \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis  $H_1$  = hipótesis alternativa y se acepta la  $H_0$  = hipótesis nula.

## CONCLUSIONES

- El Clima Organizacional en el SAT Cajamarca se encuentra en el **nivel medio** según el resultado promedio obtenido de **98.70**, producto de la escala de valorización EDCO, donde nos muestra que el nivel de clima organizacional está en el intervalo de 97 a 152 puntos, muy ligeramente por encima del nivel bajo, este resultado difiere en un pequeño margen según la hipótesis propuesta.
- Con respecto a la variable Clima Organizacional se determinó que las dimensiones que caracterizan a esta variable son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional y esto se ve plasmado en los resultados de los indicadores de cada dimensión. Siendo las dimensiones más importantes el potencial humano y la cultura organizacional.
- El potencial humano y la cultura organizacional representan para el SAT Cajamarca una **debilidad** a superar esto se ve reflejado en sus principales indicadores. Para potencial humano los indicadores: liderazgo y recompensa y para cultura organizacional: conflicto y cooperación y motivación.
- Con relación a la variable Gestión de Recursos Humanos se identificó que las dimensiones que caracterizan a esta variable son: la organización, la selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estímulo y seguridad y salud. Siendo las dimensiones más importantes la organización, promoción y desarrollo y evaluación, las cuales según los resultados obtenidos representan para el SATCAJ **debilidades** a mejorar.
- Respecto a la dimensión organización, después de la revisión a la documentación que obra en el acervo documentario de la Entidad y de las entrevistas realizadas con la encargada de recursos humanos y los directivos (Gerente General, Gerente de operaciones y Gerente de Administración) se confirmó que no hay una política definida en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, por lo tanto no se cuenta con una política salarial, no existe una política de incentivos y recompensas,

no hay un programa de promoción de puestos de trabajo y mejora de nivel y no existe un programa de capacitación y de evaluación al personal.

- Por último, se determinó que en el SAT Cajamarca, no existe ninguna relación entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos en el período 2012-2014”; esto después de realizar la contrastación de hipótesis con el Chi Cuadrado, por lo tanto, se concluye que ambas variables son independientes y que la variación en una, no influencia en el resultado de la otra. Esto se sustenta en el resultado donde el chi-cuadrado (valor crítico observado) es  $0.281 > 0.05$ ; donde se rechaza la hipótesis alternativa  $H_1$  y aceptamos la hipótesis nula  $H_0$ .

## RECOMENDACIONES

- Los directivos (Gerente General, Gerente de operaciones y Gerente de Administración) y jefes del SAT Cajamarca asuman la responsabilidad de involucrarse en mejorar el clima organizacional de la entidad pues la percepción de los trabajadores es que estos no se preocupan en crear condiciones adecuadas para tener un clima laboral agradable, pues el clima organizacional dado el ambiente existente entre los miembros de la organización está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.
- Los directivos de la entidad deben preocuparse por implementar políticas de beneficios y mejoras de remuneraciones ya que la mayoría de trabajadores (65.63%) se quejan que estas no satisfacen sus necesidades, debido a que el último aumento de remuneraciones fue en el año 2009 y a partir de esa fecha no han realizado ningún incremento remunerativo.
- El Gerente General de la entidad en coordinación con el jefe del área de recursos deben diseñar una política integral de gestión de recursos humanos acorde a las necesidades de la entidad y que abarque aspectos desde la selección, reclutamiento, inducción, seguimiento, capacitación, promoción y evaluación, hasta culminar con una política remunerativa con incentivos y beneficios de acuerdo a la meritocracia que se invoca en la nueva Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057).
- El presente trabajo de investigación debe ser tomado en cuenta por los directivos de la entidad a fin de que sirva de base para poder implementar mejoras en todos los aspectos relacionados al clima organizacional y a la gestión de los recursos humanos en el SATCAJ y para que se realicen otros estudios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(s.f.).

Aiteco Consultores. (13 de marzo de 2019). *Que es un equipo de trabajo*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>

Alfaro, J. (Abril de 2010). Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Ciencias de la Informática, Computación y Sistemas SRL- Cajamarca, a partir del Planeamiento del Talento Humano. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F., México: Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, "El capital humano de las organizaciones"*, Octava . México D.F., México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 2017, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Chiclote, R., & Tarrillo, V. (2013). Tesis Propuesta de clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Baños del inca, Cajamarca, 2013. (*Tesis de Maestría*). Universidad Privada Cesar Vallejo, Cajamarca, Perú.

Coronel, L. (2011). Tesis El Clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental Cajamarca. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Del Valle, I. (24 de febrero de 2010). *Análisis del clima organizacional de los trabajadores del departamento de producción en la empresa bmz design group, c.a.* Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos94/descripcion-clima-organizacional/descripcion-clima-organizacional.shtml>

Goncalves, A. (1997). Fundamentos del clima organizacional. sl , Sociedad Latinoamericana para la calidad.

Google Maps. (s.f.). Ubicación geográfica del Sat Cajamarca. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://www.google.com.pe/maps/place/SAT+Cajamarca/@-7.164516,-78.4982436,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91b25b2042>

Idrogo, F. (2018). El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Jimenez , S., & Granados, Y. (2012). Tesis Implementación de un programa de mejoramiento del clima laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Francisco de Milagro. (*Tesis de pregrado*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1562>

- León, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, año 2013. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Marcano, Y. (2010). El clima organizacional y el Desempeño Laboral en la Circunscripción Militar del Estado Bolivariano de Miranda. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional UNEFA, Los Teques, Miranda, Venezuela. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de [https://www.academia.edu/9028022/Tesisyasmin\\_1\\_](https://www.academia.edu/9028022/Tesisyasmin_1_)
- Pelaes, O. (2010). Tesis Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. (*Tesis de doctorado*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ramírez, A. (2012). Análisis del clima laboral en la EPS Sedacaj S.A. y su incidencia en la productividad período 2007-2008. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Rodríguez, M. (18 de Enero de 2006). *Sistemas de Información para medir el clima organizacional*. (Gestiopolis, Editor) Recuperado el 27 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-medir-clima-organizacional/>
- Sánchez, A. (2008). Cultura organizacional y gestion de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la Provincia de Chanchamayo. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Junín, Perú. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ANGIEPPJ/tesis-cultura-organizacional-y-gestion-de-recursos-humanos>
- Toala, S. (2014). Diseño de Clima Organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de JIJAPA-2013. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, La Libertad, Perú.
- Valderrama, Santiago. (2013). *Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Velásquez , P. (2013). Tesis Clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca año 2013. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Baños del Inca, Cajamarca, Perú.

# APÉNDICES

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que perciben (o han percibido) los Trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca durante el período 2012-2014 gestión del Sr. Julio César de la Rosa Luján. Dicha información es completamente anónima, y servirá para una investigación de carácter académico, por lo que le solicita responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**I. DATOS GENERALES:** Por favor, marque con una X su respuesta.

SEXO	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
EDAD	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DE SERVICIOS	De 1 a 05	<input type="checkbox"/>	De 06 a 10	<input type="checkbox"/>	De 11 a más	<input type="checkbox"/>
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior técnico	<input type="checkbox"/>	Superior profesional	<input type="checkbox"/>	Post grado	<input type="checkbox"/>
PROFESIÓN	Contador	<input type="checkbox"/>	Abogado	<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>
	Ingeniero	<input type="checkbox"/>	Economista	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
ÁREA EN LA QUE TRABAJA	Control y Cobranza Coactiva	<input type="checkbox"/>	Fiscalización	<input type="checkbox"/>	Orientación y Registro	<input type="checkbox"/>
	Oficina de Tecnología de la Información	<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

## II. INDICACIONES.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere que sea la correcta de acuerdo a su experiencia y apreciación personal:

### LIDERAZGO:

- 1) ¿Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de los trabajadores en el SAT Cajamarca?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

2) ¿El jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3) ¿El jefe inmediato superior apoya generalmente las decisiones que tomo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4) ¿Las órdenes impartidas por el jefe inmediato superior son arbitrarias?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5) ¿Los directivos desconfían de los trabajadores del SAT Cajamarca?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

#### RELACIONES INTERPERSONALES:

6) ¿Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7) ¿Soy aceptado por los compañeros de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca

8) ¿Los compañeros de trabajo son distantes conmigo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9) ¿Los compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo?

1
Siempre

2
Casi Siempre

3
Algunas veces

4
Muy pocas veces

5
Nunca

10) ¿Los compañeros de trabajo valoran mis aportes?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

**RECOMPENSA:**

11) ¿Los beneficios y remuneraciones que recibo en la entidad satisfacen mis necesidades?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

12) ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe actualmente en la entidad?

5
Totalmente de acuerdo

4
De acuerdo

3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2
En desacuerdo

1
Totalmente en desacuerdo

13) ¿Mis aspiraciones personales y profesionales se ven frustradas por los criterios y políticas de los directivos de la entidad, en materia de ascensos, incentivos y rotaciones de personal?

1
Siempre

2
Casi Siempre

3
Algunas veces

4
Muy pocas veces

5
Nunca

**CONFORT:**

14) ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

15) ¿El entorno físico del sitio donde trabajo dificulta la labor que desarrollo?

1
Siempre

2
Casi Siempre

3
Algunas veces

4
Muy pocas veces

5
Nunca

16) ¿Los equipos, muebles y materiales del área donde trabajo son deficientes?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17) ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar el trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### ESCTRUCTURA:

18) ¿Los trámites que se realizan en el SAT Cajamarca son simples y facilitan la atención?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19) ¿Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan el trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20) ¿La entidad me proporciona los manuales de procedimientos que sirven de guía para realizar mi trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### ESTABILIDAD LABORAL:

21) ¿Los directivos de la entidad despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22) ¿El SAT Cajamarca brinda estabilidad laboral a todos sus trabajadores?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23) ¿El SAT Cajamarca contrata personal eventual (bajo la modalidad CAS)?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24) ¿La permanencia en los cargos depende de las preferencias personales de los directivos de la entidad?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25) ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo que ocupo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

#### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

26) ¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27) ¿El jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28) ¿La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29) ¿Presto atención a los comunicados que emiten los superiores?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**IDENTIDAD:**

30) ¿Realmente me interesa el futuro del SAT Cajamarca?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31) ¿Recomiendo a mis amigos al SAT Cajamarca como un excelente sitio de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32) ¿Me avergüenzo de decir que formo parte del SAT Cajamarca?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33) ¿Sería más feliz en otra entidad pública o privada?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**CONFLICTO Y COOPERACIÓN:**

34) ¿Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35) ¿Las reuniones de coordinación con los miembros directivos del SATCAJ son frecuentes?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36) ¿Los trabajadores de las otras áreas de la entidad me ayudan cuando los necesito?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37) ¿Puedo contar con los compañeros de trabajo cuando los necesito?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

38) ¿Mantengo buenas relaciones con los miembros del grupo de trabajo?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

**MOTIVACIÓN:**

39) ¿El jefe inmediato y los directivos de la entidad nos motivan para realizar una mejor labor?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

40) ¿La labor que desempeño es valorada por el jefe inmediato y por los directivos de la institución?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

41) ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para realizar un buen trabajo?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

**Fuente: Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

**Muchas gracias**

## CUESTIONARIO PARA MEDIR TLA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión de recursos humanos de los Trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca que perciben (o han percibido) durante el período 2012-2014 gestión del Sr. Julio César de la Rosa Luján. Dicha información es completamente anónima, y servirá para una investigación de carácter académico, por lo que le solicita responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**I. DATOS GENERALES:** Por favor, marque con una X su respuesta.

SEXO	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
EDAD	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DE SERVICIOS	De 1 a 05	<input type="checkbox"/>	De 06 a 10	<input type="checkbox"/>	De 11 a más	<input type="checkbox"/>
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior técnico	<input type="checkbox"/>	Superior profesional	<input type="checkbox"/>	Post grado	<input type="checkbox"/>
PROFESIÓN	Contador	<input type="checkbox"/>	Abogado	<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>
	Ingeniero	<input type="checkbox"/>	Economista	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
ÁREA EN LA TRABAJA	Control y Cobranza Coactiva	<input type="checkbox"/>	Fiscalización	<input type="checkbox"/>	Orientación y Registro	<input type="checkbox"/>
	Oficina de Tecnología de la Información	<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere que sea la correcta de acuerdo a su experiencia y apreciación personal:

Para las siguientes preguntas tener en cuenta lo siguiente:

- 1.- Nunca
- 2.- Rara vez
- 3.- Casi siempre
- 4.- Siempre

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>				
01. ¿El Reclutamiento y selección de personal es por concurso público?				
02. ¿Los puestos de confianza son designados por afiliación política?				
<b>INCORPORACIÓN</b>				
03. ¿Se capacita e incorpora al nuevo personal en forma adecuada?				
<b>SEGUIMIENTO</b>				
04. ¿Se realiza un seguimiento a las actividades del nuevo personal?				
<b>EVALUACIÓN, CONOCIMIENTOS Y APORTES</b>				
05. ¿Usted ha sido evaluado formalmente en forma periódica en los últimos años?				
06. ¿Las actividades que realiza lo hace trabajando en equipo?				
07. ¿En el trabajo toman en cuenta sus conocimientos y aportes?				
08. ¿Usted cumple con las tareas asignadas por su jefe inmediato?.				
<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO</b>				
09. ¿Se realizan promoción de puestos de trabajo de mejora de nivel para los trabajadores de la institución?				
10. ¿Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento profesional que me brinda la Entidad?				
11. ¿La Entidad está comprometida con mi desarrollo profesional?				
12. ¿Estoy satisfecho (a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia?				
13. ¿Existe capacitación especializada para todos los trabajadores de la entidad?				
<b>RETRIBUCIÓN Y ESTIMULO</b>				
14. ¿Recibe gratificaciones por fiestas patrias y navidad, y asignación por escolaridad?				
15. ¿Recibe bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor?				

16. ¿En el SAT Cajamarca evalúan su rendimiento y ello influye en su remuneración?				
<b>SEGURIDAD Y SALUD</b>				
17. ¿La institución le brinda estabilidad laboral en su trabajo?				
18. ¿La institución le brinda implementos y ambientes adecuados para sus labores?				
19. ¿Estoy satisfecho (a) con la seguridad laboral en general ofrecida por mi organización?				
20. ¿El trabajo de mi organización afecta en forma positiva la vida de las personas?				
21. ¿Comprendo la forma en que mi trabajo afecta los objetivos institucionales?				

Fuente: Elaborado por el autor.

**Muchas gracias**

## **GUIA DE ENTREVISTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Esta guía tiene como objetivo conocer aspectos sobre la gestión de recursos humanos de los Trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca durante el período 2012-2014. Dicha información servirá para una investigación de carácter académico, por lo que se le solicita responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a su propia experiencia.

- 1) ¿En la entidad se cuenta con una guía o documento que sirva como base para realizar el reclutamiento de personal?.
- 2) ¿Existe un programa de capacitación para el nuevo personal que se incorpora a la entidad?.
- 3) ¿Existe un programa de evaluación de personal?.
- 4) ¿Existen políticas de promoción y desarrollo profesional del personal?.
- 5) ¿En la entidad se cuenta con instrumentos de gestión?. ¿Cuáles son?
- 6) ¿El SAT Cajamarca cuenta con un programa de incentivos y de mejora salarial para los trabajadores?.
- 7) ¿Existe una política de gestión de recursos humanos basado en el principio de la meritocracia?.

Fuente: Elaborado por el autor.

**Muchas gracias**