

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL DE COBRANZA COACTIVA CAMPO-I SUNAT**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**LAURA MARICIELO RAMOS ECHEVARRÍA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

A Dios, por guiarme y bendecirme todo este tiempo. A mis padres y hermana por su motivación, perseverancia y amor. A mi abuelo por su sabiduría y su gran corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos los que me apoyaron en esta investigación, amigos, familiares, así mismo agradecer por sus enseñanzas y generoso apoyo de los docentes de la Escuela de Administración y Gerencia y asesores de tesis de la Universidad Ricardo Palma particularmente por sus críticas constructivas, sugerencias que fueron determinantes para el desarrollo de mi formación profesional y de la presente tesis.

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis se desarrolló con el fin de enfatizar la importancia de promover un buen clima laboral dentro de las áreas de SUNAT en especial en la de Cobranzas Coactiva Campo - I, que en el último año ha dado los resultados más bajo en toda su historia aún se desconoce el motivo de dicho resultado.

En una sociedad peruana donde la cultura tributaria es nefasta, se busca que todo persona natural / jurídica y/o empresa cumpla con el pago de sus tributos y/o impuestos por ello SUNAT como organismo Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria representadas por sus colaboradores realiza un trabajo arduo durante estos 25 años y se espera siempre resultados anuales exitosos ; ya que con estas recaudaciones se celebre promocionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica del país .

El área investigada en esta tesis es la de Cobranza Coactiva que es una de la más importante dentro de la Intendencia Lima cuenta con 34 colaboradores asignados en 3 supervisiones y su tarea fundamental es realizar el cobro de aquellos contribuyentes morosos y realizar las medidas correspondientes.

Por lo tanto, con esta investigación se pretende analizar si el clima laboral ha sido el autor principal de los malos resultados del año 2017, ya que el equipo de trabajo, las condiciones laborales, los procesos de recaudación no ha sido cambiante y a nivel social no se ha presentado inestabilidad política ni económica durante dicho periodo. Entra en suspicacia que la presión de trabajo no se logró manejar de la manera más óptima dentro de los equipos a pesar de presentarse nuevos procesos y la adquisición de nuevos programas con el fin de una eficiente recaudación .Además de evaluar mejoras para una máxima eficiencia de los recursos humanos fomentando un ambiente de confianza ,escucha activa , estableciendo un

liderazgo de acuerdo a las necesidades , promoviendo la formación profesional ,  
competencia sana entre los trabajadores , recompensas y reconocimientos.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema.....1
2. Objetivos, General y Específicos.....3
3. Justificación o importancia del estudio.....3
4. Alcance y limitaciones.....5

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación.....7
2. Bases Teórico – científicas.....9

### CAPÍTULO III

#### HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos.....32
2. Identificación de variables o Unidades de análisis.....32
3. Matriz lógica de consistencia.....33

### CAPÍTULO IV

#### MÉTODO

1. Tipo y método de investigación.....34
2. Diseño específico de investigación.....34
3. Población, muestra o participantes.....35

4. Instrumentos de recogida de datos.....	38
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
6. Procedimiento para la ejecución del estudio.....	38

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados Obtenidos.....	39
2. Análisis de resultados.....	39
3. Discusión de resultados.....	39

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones.....	70

REFERENCIAS.....	72
------------------	----

**LISTA DE TABLAS**

Tabla N <sup>o</sup> 1: Coordinación de funciones.....	39
Tabla N <sup>o</sup> 2: Mejora de coordinación de funciones.....	40
Tabla N <sup>o</sup> 3: Procesos efectivos.....	41
Tabla N <sup>o</sup> 4: Procesos que podían mejorar.....	42
Tabla N <sup>o</sup> 5: Comunicación asertiva.....	43
Tabla N <sup>o</sup> 6: Necesitas más explicaciones.....	44
Tabla N <sup>o</sup> 7: Escucha activa.....	45
Tabla N <sup>o</sup> 8: Sentirse escuchado.....	46
Tabla N <sup>o</sup> 9: Consenso.....	47
Tabla N <sup>o</sup> 10: Intercambio de ideas.....	48
Tabla N <sup>o</sup> 11: Intercambio de postura.....	49
Tabla N <sup>o</sup> 12: Decisiones en conjunto.....	50
Tabla N <sup>o</sup> 13: Motivación.....	51
Tabla N <sup>o</sup> 14: Generar motivación.....	52
Tabla N <sup>o</sup> 15: Capacitaciones.....	53
Tabla N <sup>o</sup> 16: Capacitaciones fortalece tu formación como profesional.....	54
Tabla N <sup>o</sup> 17: Éxito de resultados.....	55
Tabla N <sup>o</sup> 18: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos.....	56



Tabla N <sup>o</sup> 19: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos.....	57
Tabla N <sup>o</sup> 20: Potencial como profesional.....	58
Tabla N <sup>o</sup> 21: Compromiso hacia la organización.....	59
Tabla N <sup>o</sup> 22: Contrato laboral.....	60
Tabla N <sup>o</sup> 23: Satisfecho por el trabajo.....	61
Tabla N <sup>o</sup> 24: Seguridad puesto de trabajo.....	62
Tabla N <sup>o</sup> 25: Incentiva una integración de equipo.....	63
Tabla N <sup>o</sup> 26: Equipo de trabajo hacia meta en común.....	64
Tabla N <sup>o</sup> 27: Espíritu " estamos juntos en esto". ....	65
Tabla N <sup>o</sup> 28: Confianza.....	66
Tabla N <sup>o</sup> 28: Manera efectiva.....	67

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico N <sup>a</sup> 1: Coordinación de funciones.....	39
Gráfico N <sup>a</sup> 2: Mejora de coordinación de funciones.....	40
Gráfico N <sup>a</sup> 3: Procesos efectivos.....	41
Gráfico N <sup>a</sup> 4: Procesos que podían mejorar.....	42
Gráfico N <sup>a</sup> 5: Comunicación asertiva.....	43
Gráfico N <sup>a</sup> 6: Necesitas más explicaciones.....	44
Gráfico N <sup>a</sup> 7: Escucha activa.....	45
Gráfico N <sup>a</sup> 8: Sentirse escuchado.....	46
Gráfico N <sup>a</sup> 9: Consenso.....	47
Gráfico N <sup>a</sup> 10: Intercambio de ideas.....	48
Gráfico N <sup>a</sup> 11: Intercambio de postura.....	49
Gráfico N <sup>a</sup> 12: Decisiones en conjunto.....	50
Gráfico N <sup>a</sup> 13: Motivación.....	51
Gráfico N <sup>a</sup> 14: Generar motivación.....	52
Gráfico N <sup>a</sup> 15: Capacitaciones.....	53
Gráfico N <sup>a</sup> 16: Capacitaciones fortalece tu formación como profesional.....	54
Gráfico N <sup>a</sup> 17: Éxito de resultados.....	55
Gráfico N <sup>a</sup> 18: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos.....	56
Gráfico N <sup>a</sup> 19: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos.....	57

Gráfico N <sup>a</sup> 20: Potencial como profesional.....	58
Gráfico N <sup>a</sup> 21: Compromiso hacia la organización.....	59
Gráfico N <sup>a</sup> 22: Contrato laboral.....	60
Gráfico N <sup>a</sup> 23: Satisfecho por el trabajo.....	61
Gráfico N <sup>a</sup> 24: Seguridad puesto de trabajo.....	62
Gráfico N <sup>a</sup> 25: Incentiva una integración de equipo.....	63
Gráfico N <sup>a</sup> 26: Equipo de trabajo hacia meta en común.....	64
Gráfico N <sup>a</sup> 27: Espíritu " estamos juntos en esto". .....	65
Gráfico N <sup>a</sup> 28: Confianza.....	66
Gráfico N <sup>a</sup> 28: Manera efectiva.....	67

**LISTA DE FIGURAS**

Figura N <sup>a</sup> 1: Estructura Orgánica SUNAT .....	1
Figura N <sup>a</sup> 2: Identificar de donde procede y el fin de recolectar tributos – SUNAT.....	2
Figura N <sup>a</sup> 3: Recaudación tributaria.....	4

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo conocer y mejorar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Cobranza Coactiva – SUNAT, específicamente las supervisiones de Masivo I, Masivo III y Selectivo II.

Se ha desarrollado aplicando el estudio cuantitativo bajo un diseño correlacional descriptivo donde el principal instrumento de recolección de datos es el cuestionario denominado Escala de Likert que se realizó a 31 trabajadores del área ya mencionada, con un cuestionario de 28 preguntas donde contiene preguntas sobre clima organizacional, liderazgo, motivación, integración y desempeño laboral.

Entre la variable de clima organizacional se muestra resultados de inconformidad y rechazo a entablar vínculos entre ellos. Las variables de motivación, liderazgo e integración tienen como resultados trabajadores insatisfechos y con poca predisposición para mejorarlos, por último, en la variable de desempeño los encuestados afirman trabajar bajo presión sin tener reconocimiento y no sentirse satisfecho con lo que la institución retribuye.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, integración, liderazgo, motivación y reconocimiento.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to know and improve the organizational climate and its relationship with the work performance of Coactiva workers - SUNAT, specifically the supervisions of Massive I, Massive III and Selective II.

It has been developed applying the quantitative study under a descriptive correlational design where the main instrument of data collection is the questionnaire called Likert Scale that was carried out to 31 workers of the aforementioned area, with a questionnaire of 28 questions where it contains questions about organizational climate, leadership, motivation, integration and job performance.

The organizational climate variable shows results of disagreement and refusal to establish links between them. The variables of motivation, leadership and integration result in unsatisfied workers with little predisposition to improve them, and finally in the performance variable respondents claim to work under pressure without having recognition and not feel satisfied with what the institution pays.

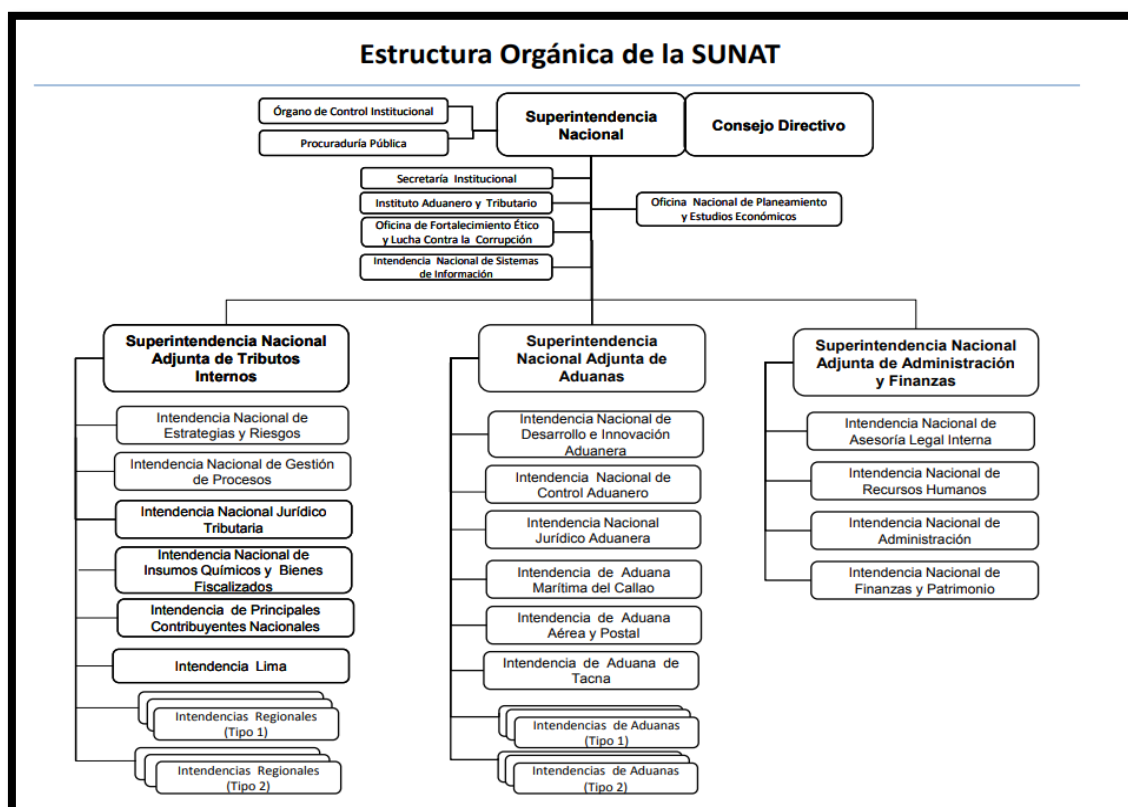
Keywords: organizational climate, job performance, integration, leadership, motivation and recognition.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT organismo técnico que tiene como una de sus finalidades administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley.

Figura N<sup>a</sup> 1: Estructura Orgánica SUNAT



La supervisión de Intendencia Lima esta conformadas por varias áreas una de ellas la cual es muestra de estudio de la presente tesis es Cobranza Coactiva encargada de cobrar deuda exigible que son aquellos tributos que los contribuyentes no pagaron a tiempo, este departamento está dividido en tres sub supervisiones Masivo I, Masivo III y Selectivo II; debido a que se dividieron a tres tipos a los contribuyentes y el tiempo de deuda para que la cobranza sea de manera más efectiva.

Los trabajadores de estas sub supervisiones realizan un trabajo de oficina y campo ya que es necesario un seguimiento de los contribuyentes morosos, utilizan procesos en su mayoría establecidos desde hace 10 años en promedio, realizan funciones bajo presión constante debido a que se cobran tributos en un país donde no existe cultura tributaria, donde el estado y entidades relacionados a esta no tienen una imagen confiable vista por parte de sus pobladores. Por ello se espera con este estudio hallar una armonía en cada uno de los departamentos utilizando los recursos humanos de estos, identificando necesidades y problemáticas buscando la mejora de los resultados realizando cambios en los procesos, consolidando los equipos y mejorando gestiones.



Figura N<sup>o</sup> 2: Identificar de donde procede y el fin de recolectar tributos – SUNAT

SUNAT como institución siempre va en búsqueda de profesionales de alto nivel de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, entonces el problema no está en las competencias profesionales de los colaboradores si no en la manera en que estas puedan ser coordinadas y compenetradas para llegar a una armonía laboral y esta a su vez mejorar el desempeño de dichas áreas ya que para la realización de los objetivos es indispensable un buen desempeño de equipo.



## **1. Formulación del problema**

¿De qué manera el clima organizacional está asociado al desempeño laboral del personal de cobranza coactiva campo – I SUNAT?

### **Problemas específicos**

- ¿De qué manera influyen las políticas y normativas laborales en la satisfacción laboral del personal?
- ¿Cuál es la importancia del liderazgo en las conductas constructivas laborales?
- ¿De qué manera influye el reconocimiento, formación y desarrollo laboral en el sentido de pertenencia?

## **2. Objetivo General y Específicos**

### **Objetivo general**

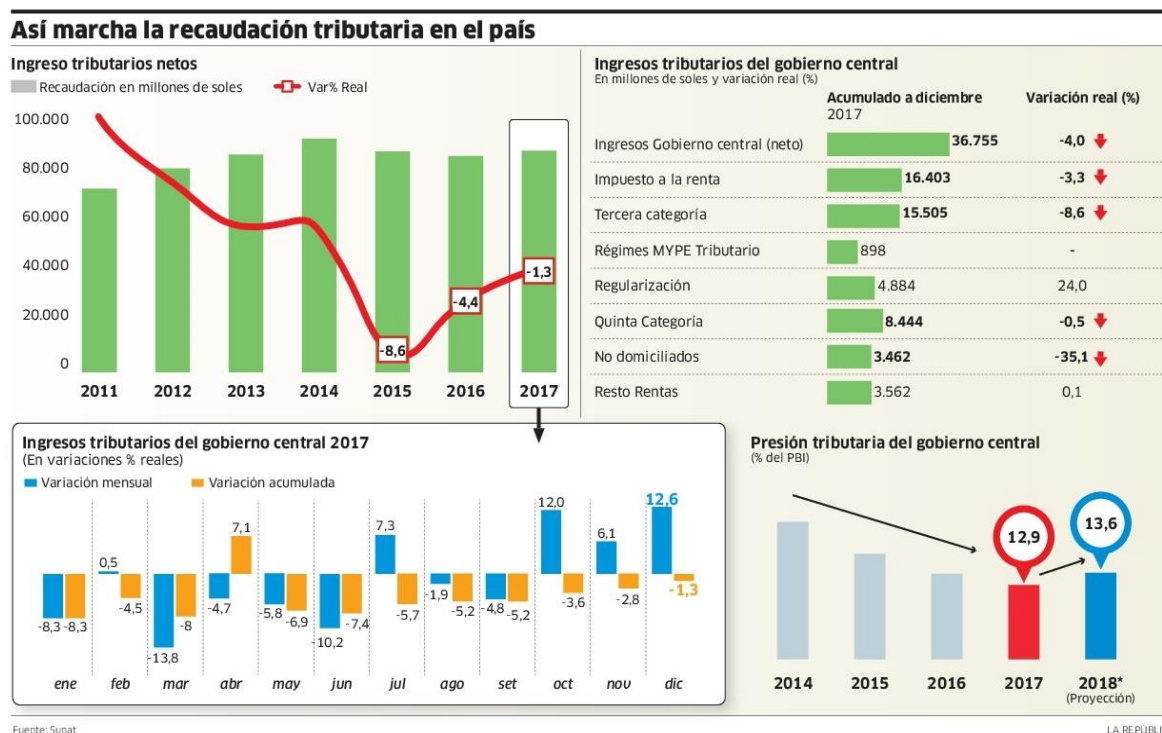
- Determinar si el clima organizacional está asociado al desempeño laboral del personal de cobranza coactiva campo – I SUNAT

### **Objetivos específicos**

- Precisar de qué manera las políticas y normativas laborales influye en la satisfacción laboral del personal.
- Determinar la importancia liderazgo en las conductas constructivas laborales.
- Identificar de qué manera influye el reconocimiento, formación y desarrollo laboral en el sentido de pertenencia.

## **3. Justificación de la investigación**

En el año 2017 como tercer año consecutivo no se logró los resultados esperados, durante este periodo se ha realizado rotación de personal, reorganización de áreas y se ha incluido nuevos procesos en la recaudación sin embargo no se ha logrado algún cambio.

Figura N<sup>a</sup> 3: Recaudación tributaria

En el área de cobranza coactiva donde se cobra diferentes tipos de deudas de acuerdo al tiempo y al tributo tiene diferentes formas de gestionar las deudas de los contribuyentes. Entonces si la educación tributaria es un factor externo e incontrolable y nefasta a lo largo de la historia, mi investigación consta en poder analizar el factor interno específicamente los recursos humanos que realiza este proceso de cobranza, por ello es necesario tener al personal en un ambiente con óptimas condiciones sociales y psicológicas y tomar ello como estrategia para la mejora de sus desempeño sin dejar de lado el principal propósito de la institución que es proporcionar los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica en el cual estamos involucrados todos.

Figura N<sup>a</sup> 4: Recaudación Tributaria año 2017.

	Diciembre		Var% Real	Acumulado a Diciembre		Var% Real
	2016 (A)	2017 (B)		2016 (A)	2017 (B)	
<b>Ingresos Gobierno Central (Bruto)</b>	<b>9,687</b>	<b>10,536</b>	<b>7.3</b>	<b>105,731</b>	<b>107,914</b>	<b>-0.7</b>
<b>Ingresos Gobierno Central (Neto)</b>	<b>8,543</b>	<b>9,750</b>	<b>12.6</b>	<b>89,375</b>	<b>90,706</b>	<b>-1.3</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>3,648</b>	<b>3,919</b>	<b>6.0</b>	<b>37,214</b>	<b>36,755</b>	<b>-4.0</b>
Tercera Categoría y RMT	1,386	1,524	8.4	16,496	16,403	-3.3
Tercera Categoría	1,386	1,416	0.7	16,496	15,505	-8.6
Régimen MYPE Tributario	0	108	-	0	898	-
Regularización	131	1,164	777.4	3,805	4,884	24.0
Quinta Categoría	628	637	0.0	8,248	8,444	-0.5
No domiciliados	1,232	263	-78.9	5,205	3,462	-35.1
Resto Rentas	271	332	20.9	3,460	3,562	0.1
<b>A la Producción y al Consumo</b>	<b>5,095</b>	<b>5,450</b>	<b>5.5</b>	<b>58,767</b>	<b>61,132</b>	<b>1.2</b>
Impuesto General a las Ventas	4,544	4,843	5.2	52,692	54,643	0.9
Interno	2,639	2,848	6.5	31,040	32,114	0.6
Importaciones	1,905	1,994	3.3	21,652	22,529	1.2
Impuesto Selectivo al Consumo	537	590	8.4	5,902	6,315	4.1
Interno	352	339	-4.9	3,929	3,727	-7.7
Importaciones	185	251	33.9	1,973	2,588	27.7
Otros a la Producción y al Consumo	15	17	9.3	173	174	-1.7
<b>A la importación</b>	<b>139</b>	<b>125</b>	<b>-11.3</b>	<b>1,606</b>	<b>1,448</b>	<b>-12.3</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>805</b>	<b>1,043</b>	<b>27.9</b>	<b>8,145</b>	<b>8,579</b>	<b>2.5</b>
Fraccionamientos	91	92	0.4	1,068	1,109	1.0
Casinos y Tragamonedas	24	23	-6.4	298	297	-3.0
Multas	42	133	211.1	485	513	2.9
ITAN	436	507	14.8	4,300	4,585	3.8
Otros	212	287	33.7	1,994	2,075	1.2
<b>Devoluciones</b>	<b>-1,144</b>	<b>-786</b>	<b>-32.2</b>	<b>-16,356</b>	<b>-17,209</b>	<b>2.3</b>
<b>Memo</b>						
<b>Tributos Internos</b>	<b>7,447</b>	<b>8,151</b>	<b>8.0</b>	<b>80,347</b>	<b>81,224</b>	<b>-1.7</b>
<b>Tributos Aduaneros</b>	<b>2,240</b>	<b>2,385</b>	<b>5.1</b>	<b>25,384</b>	<b>26,690</b>	<b>2.3</b>

#### 4. Alcance y Limitaciones

Alcances:

- Información de datos, procesos y políticas de la institución.
- Información de los involucrados en este caso de los 35 trabajadores de Cobranza Coactiva.
- La disciplina de la investigación es administración y gerencia, línea de investigación modelo de Gestión en Administración, y el área temática de Gestión de recursos humanos.

## Limitaciones

- Datos de contribuyentes que se puede presentar en ciertos estudios que proyecten la forma que el área de Cobranzas Coactivas gestiona el proceso de cobranzas en todas sus supervisiones de Campo. Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

#### 1. Antecedentes de la investigación

- **Antecedentes Internacionales**

a). **Uría, A Tesis (2011) “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”. Administración. Universidad Técnica de Ambato.**

El objetivo principal es determinar proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. El instrumento que se utilizó es el cuestionario y los resultados se almacenó y sistematizó a través del Software Excel.

La muestra estuvo conformada por 36 personas miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa. Los resultados de esta investigación con un 97% señala un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual y un 75% afirma que el mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

b). **Coello, V Tesis (2013) “CONDICIONES LABORALES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ASESORES DE AMERICAN CALL CENTER (ACC) DEL DEPARTAMENTO INBOUND PYMES, EMPRESA CONTRATADA PARA PRESTAR SERVICIOS A CONECEL (CLARO)”. Psicología. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas.**

El objetivo principal es estudiar los factores que afectan al desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC). Los instrumentos que se utilizó fueron cuestionario y grupo focal. Los resultados que se buscaban eran los niveles de satisfacción de

los asesores Inbound Pymes de ACC (American Call Center) en referencia a sus condiciones internas y externas, tal información se tabulo y se elaboró gráficos; se almaceno y sistematizo a través del Software Excel.

La muestra estuvo conformada por 20 asesores y asesoras en los distintos turnos de trabajo conformado por 11 mujeres y 9 varones, entre las edades de 23 a 39 años de edad. Los resultados de esta investigación señalan que las condiciones Externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes

### **Antecedentes Nacionales**

**a). Quispe, E Tesis (2015) “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015”. Administración de empresas. Universidad Nacional José María Arguedas.**

El objetivo principal es determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral. El instrumento que se utilizo es el cuestionario estructurado de Likert y los resultados fueron procesados en el programa SPSS 22.

La muestra estuvo conformada por 64 trabajadores entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período. Los resultados de esta investigación con un 95 % de confianza demuestran que existe una relación directa; positiva y moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**b). Espejo, M Tesis (2016) “INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN - 2014”. Administración y Sistemas. Universidad Peruana Los Andes.**

El objetivo principal es determinar la influencia del clima organizacional en el Desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014. El instrumento que se utilizo es el cuestionario estructurado de Likert y los resultados se almaceno y sistematizo a través del Software Excel y fueron procesados en el programa SPSS 22.

La muestra estuvo conformada por 52 trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2104. Los resultados de esta investigación con un 95.6 % de confiabilidad del instrumento “Clima Organizacional” y “Desempeño laboral”.

## **2. Bases teórico – científicas**

- **Clima organizacional**

Parsons (1966) señala una teoría en que las organizaciones tienen como consecuencia ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de complicaciones sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría plantea, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas.

Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, tales como: Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan, estas características pueden ser externas o internas. El clima organizacional es el conjunto de sentimientos y actitudes que representan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la manera de como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización y satisfacción.

Chiavenato (2000) define el desempeño como las actividades o conductas observadas en los empleados que son importantes para el éxito de la organización.

García (2001) afirma que las acciones o comportamientos observados en los empleados son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de participación en la empresa.

La Norma Cubana (2007) define el desempeño laboral, desde dos puntos: el laboral adecuado y el laboral superior, calificar este último como: el rendimiento laboral y la actuación sobresaliente del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr los objetivos de la entidad.

Toro y Sanin en su libro *Gestión del Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias* afirma lo siguiente:

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo .la estabilidad, la coherencia, entre otras. (p. 11)

- **Políticas y normativas**

GestioPolis señala que es el guía o directriz que debe ser propagada, entendida y accedida por todos los miembros de la organización, en ella se observan las normas y responsabilidades de cada área o espacio de la organización.

También determina tipos de políticas tales como:

Generales: aquellas que se acomoda a todos los niveles de la organización, son de alto colisión o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.



Específicas: son las que aplican en precisos procesos, están acotados por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

## Beneficios

- Aseguran un trato imparcial para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interior en todos los niveles.
- Es fuente de entendimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Permitir una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Evolucionan la autoridad, poder y liderazgo.
- Afirma la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son imprescindible para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben renovar a tiempo.

- **Coordinación de funciones**

La coordinación es la acción y el efecto de Coordinar, su etimología nos indica que proviene del latín “Cordinatio”. Consiste básicamente en la aplicación de un método para mantener la dirección y orientación correcta de cualquier función que se esté realizando. Una persona puede para sí misma o para alguien más coordinar los movimientos y acciones que va a realizar, pero es más común ver coordinaciones en las que hay un conjunto de personas tratando de hacer una misma acción o de apreciar una tarea en varias fases.

Algunas autoridades consideran que la coordinación es en sí misma una función particular de la administración. Sin embargo, es mejor percibirla como la esencia de la administración, para el logro de la concordancia de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es una práctica en pro de la coordinación.

Es tarea básica de los administradores, ajustar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y coordinar las metas individuales a fin de que contribuyan a las organizacionales.

- **Procesos de recaudación**

Dybå y Moe (2004) lo plantea como una serie de tareas o la agrupación de actividades y decisiones para producir un resultado final. Cualquier actividad o grupo de actividades que utilice un insumo, le incorpore valor a este y suministre un producto a un usuario externo o interno.

Por su parte ISO 9000 refiere que un proceso puede definirse como un compuesto de actividades enlazadas que interactúan, las cuales alteran elementos de entrada en resultados.

La recaudación tributaria es la expresión de la labor administrativa conducida a la aplicación de los tributos, la recaudación queda interpretada dentro del marco de Derecho tributario formal.

La gestión recaudatoria consiste en el ejercicio de la función administrativa enfocado a la actuación de los créditos tributarios y demás de derecho público.

SUNAT señala que se trata en cumplir los actos y medidas de coerción indispensable para el cobro de deudas por los conceptos que administra.

- **Tipos de Contrato**

El portal PQS indica que el contrato es el principal instrumento que se maneja en el mercado laboral entre quienes contratan o pactan y los que desarrollan un trabajo.

Se determina por obligaciones, derechos y compromiso que deben cumplir ambas partes.

Contrato indefinido: No tiene fecha de conclusión, siendo el único motivo de despido una falta grave. El empleado goza de todos los beneficios laborales: CTS, asignación familiar, gratificaciones, vacaciones, seguro social, entre otros.

Contrato a plazo fijo o determinado: El trabajador y su empleador acordaron que el vínculo laboral sea por un periodo establecido. El plazo para este tipo de contrato no puede superar los cinco años; si pasa esto, su contrato se convierte en indefinido. Se subdivide en:

- Temporal: Cuando se inicia una actividad o por la necesidad de mercado se recurre a éste. Ejemplo durante la campaña navideña.
- Ocasional: Surgen para cubrir necesidades imprevistas o súbitas: suplencia, reemplazo por vacaciones, descanso pre o post natal, o alguna emergencia.
- Accidental: Son para actividades constantes pero discontinuas o cortantes que se dan en determinado tiempo.

## CAS

Oscar Del Rio (2009) indica que Contrato Administrativo de Servicios (CAS) establece una forma singular propia del derecho administrativo y privativo del Estado que se celebra entre éste y una persona natural para prestar un servicio no independiente, subordinado y auxiliar dentro de las instalaciones de la entidad, la que proporciona ambiente, recursos, servicios, bienes, mobiliarios, equipos, herramientas, insumos y demás medios necesarios para cumplir con las tareas objeto de la contratación. Esta modalidad contractual sustituye a la de los Servicios No Personales (SNP), cuyas referencias normativas se entienden realizadas a la referida contratación administrativa de servicios, como textualmente lo señala la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 1057.

- **Liderazgo**

Idalberto Chiavenato (1999) sostiene que es la influencia interpersonal ejercida en una situación, gestiona el desarrollo de la comunicación humana, al efecto de uno o diversos objetivos específicos.

Gibb (1969) señala que los líderes son aquellos que ejercen papeles o funciones que fomenta el comportamiento de otros hacia el objetivo común.

#### Tipos de liderazgo

Según Goleman (2003) alude que entendamos la difusión del liderazgo cuando el equipo se esmera dando lo mejor para conseguir resultados al igual que el líder.

- ✓ Liderazgo autoritario: Este estilo se muestra como uno de lo que menos se repercute, de hecho, es un estilo que no permite el crecimiento de la motivación en el equipo.
- ✓ Liderazgo democrático: El equipo tiene la capacidad de decidir. El líder no tiene relevancia y su actuar no aporta valor.
- ✓ Liderazgo emocional: Su lema es “primero las personas”, este tipo de líder mantiene una relación de familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, con frecuencia se olvidan de los resultados, se vuelve incomodo lograr lo pactado ya que para conseguirlo necesita presionar a su equipo, lo que hace que su estilo no sea el más conveniente para las organizaciones.
- ✓ Liderazgo timonel: El líder dice que se hace, controla y perfecciona. Su papel al igual que el timonel es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados, aunque carezca de confianza en su equipo ya que el realiza todo el trabajo.
- ✓ Liderazgo coaching: El líder coach es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. Es un líder que comprende el

contexto de la organización, aclara los objetivos, analiza el proceso adecuado de coach para el equipo, plantea estrategias realistas y construye relaciones e interacciones.

- ✓ Liderazgo visionario: El líder visionario gracias al planteamiento de una visión inspiradora y sugerente genera compromiso dentro del equipo. Escucha opiniones, identifica fortalezas y reconocen el esfuerzo.

Según Kurt Lewin (1947) señala estos tres tipos de líder:

- ✓ Autoritario: es aquel líder que centraliza la toma de decisiones, determina, controla y supervisa los roles de cada integrante del equipo. A pesar del comportamiento del líder no genera un entorno socioemocional desagradable.

- ✓ Laissez-Faire: El estilo de “laissez-faire” - “dejar hacer” es aquel en que los subordinados toman sus propias decisiones sin embargo el líder no se responsabiliza de ellas. Este tipo de liderazgo suele ser el menos eficaz de los tres tipos debido a que se necesita un líder dinámico, aunque si el equipo de trabajo logra ser motivado los resultados son exitosos.

- ✓ Democrático: Al usar el estilo democrático, el líder involucra a su equipo en discusiones y toma de decisiones finales a partir de un debate colectivo. Es aquel estilo que es preferido por encima del autoritario y del “laissez – faire”.

#### Labor del líder

D. Angel Fernández (2008) fija labores de los líderes

1. Fijar la orientación elemental de la empresa. Esta actividad del liderazgo supone crear estrategias explícitamente coherente y fácilmente comprensibles que describen un negocio, cultura corporativa en base de lo que debería llegar a ser la empresa.

2.- Diseño de la organización. El liderazgo también debe estar implicado en el plan de la organización. Esto comprende implantar funcionamiento, la estructura organizativa, los sistemas, los procesos, etc., de modo que se asegure el éxito.

3.- Inspirar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Esta actividad del liderazgo va orientado a lograr el compromiso de todos los miembros de la organización en efecto del éxito empresarial. Al efecto, el líder tendrá que difundir al resto de los integrantes un definido espíritu de trabajo dirigido hacia la excelencia en alianza con el comportamiento ético.

4.- Gestión de las Presiones políticas. Las organizaciones suelen verse reprimidas a ciertas presiones políticas, originario de distintos grupos; accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, organismos públicos, etc. que tratan de lindar su actuación. Un líder debe conocer quiénes son y cómo piensan las personas concluyentes, cuales son las posibles alianzas que se formen o se puedan formar y en qué dirección se orienta cada problema sólido. Las aptitudes políticas, dispuestos a la negociación y a la búsqueda de la colectividad, son características codiciables para quien tiene la responsabilidad de liderar una organización.

- **Comunicación asertiva**

- Comunicación

Fernando González Rey (1995) señala que es aquella evolución de interrelación social, a través de signos y procedimiento de signos, producto de las acciones humanas. Los hombres en el proceso de comunicación aducen sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.

Idalberto Chiavenato (2000) indica que es el proceso de trasladar información y comprensión de una persona a otra. Es así que, toda comunicación actúa por lo menos en dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe.

María del Socorro Fonseca (2005) señala que la acción de compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad ecuánime y emocional precisa del hombre que aparece de la necesidad de colocar en contacto con los demás, permutando ideas que consigue sentido o estado de acuerdo con experiencias previas comunes.

Como sabemos, Aristóteles (384-322 A.C.) fue un filósofo griego que señala que la comunicación es un procedimiento en el cual un transmisor comunica una alocución a un auditorio en una determinada situación, generando un efecto particular.

Lamb, Hair y McDaniel (1998) señala como aquel proceso por el cual los humanos intercambian comparten y distribuyen significados mediante un conjunto frecuente de símbolos.

#### Comunicación asertiva

Hervas (1998) consideró que la comunicación es aquel proceso a través del cual una o más personas transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando de forma intencional signos y símbolos que tienen de sentido para ambas partes, y por el cual se establece una relación que produce ciertos efectos.

Berelson y Steiner (1964) señalan con el acción o curso de difusión de información, ideas, emociones, habilidades mediante l utilización de signos y palabras.

Gracia y Mata (2001) es el trueque de información que desarrolla las personas en la vida diaria, la que puede ser expresado o no verbal.

El asertividad es puede ser definida como la amplitud para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, convicciones, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere provocación o ansiedad.

- **Escucha activa**

Escucha activa

Michael Rost (2014) señala con términos genéricos que es una serie de conductas y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a pensar en la persona que habla y a conceder respuestas.

Antonio Estanqueiro (2006) manifiesta como una disponibilidad, importancia por la persona, comprensión del anuncio, pensamiento crítico y mesura en los consejos. Escuchar velozmente no se acorta a dejar hablar al oyente sin detener su plática, sino que necesita de una atención óptica, psicológica y verbal que todos podemos mejorar.

Julian Treasure (2011) ha desarrollado el método RASA que engloba cuatro niveles:

1. Recibir.
2. Apreciar.
3. Sumariar.
4. Averiguar (preguntar).

Consejos de escucha activa:

- **Anticipación no verbal:** Debemos conceder atención al hablante, lo que supone sostener la concentración en su persona, y no en los sujetos que pasen por aledaños o panorama. El hecho de que esté hablando no significa que nosotros podamos ‘interrumpir’. Al contrario, al comunicarnos, debemos sostener la mirada en el interlocutor, ofreciendo señas, gestos o palabras que fortalezcan nuestra escucha, como una aprobación o una exclamación.



- Concentrarse en todo el mensaje: Si se desea obtener una imagen veraz de lo que el emisor nos quiere comunicar, es necesario ser cuidadoso con un lenguaje verbal y no verbal. Diminutas variaciones en la voz, la postura, las emociones que reflejan, etc., son significativos para la fuente de información a la que debemos requerir.
- No juzgar: Practicar la escucha activa es importante solicitar la información sin someterla a un entendimiento.
- Tolerar el silencio: Muchas personas se sienten fastidiados cuando hay pausas o paradas mientras una conversación, debemos diferenciar y aplicar los silencios, ya que en algunas ocasiones favorecen la atención por ambas partes.
- Parafrasear: Volver a decir las últimas palabras del emisor, reiterar su mensaje en función de lo que hemos comprendido o continuar el tema son buenas técnicas para demostrar a la otra persona el interés.
- Preguntar sobre la otra persona: Uno de los errores más frecuentes cuando nos llega la hora de participar es dar un giro al diálogo y poner la atención en nosotros, en lugar de darle al otro individuo.

- **Consenso**

Cecilia Bembibre (2014) señala que se utiliza para hacer alusión al suceso mediante el cual varias partes llegan a un pacto que satisface a todos. El consenso es una parte muy importante de la vida en democracia ya que supone que cualquier determinación debe ser reconocida por todos los integrantes de un grupo, por otra parte, estaríamos hablando de algún tipo de absolutismo que no es apto para una convivencia grata.

- **Intercambio de ideas/ posturas**

Muchas personas omiten que la clave de las sesiones de reciprocidad de ideas es la cantidad, no la calidad. El intercambio de ideas es el primer peldaño en la etapa de búsqueda de un nuevo proyecto, por lo que es importante estar dispuesto a escuchar todas las ideas y posibilidades. Las cuestiones surgen cuando los miembros del equipo piensan que tienen que difundirse las buenas ideas ante otras por el miedo a ser juzgado o rechazado

- **Impulsar al personal**

Anita Woolfolk (2006) señala como un conjunto de elementos internos o externos que determina en parte las acciones de una persona estimula, dirige y mantiene la conducta

Señala tips para impulsar al personal:

1. **Apostar por el desarrollo profesional:** La facilitación de instrumentos para mejorar a nivel profesional es uno de los aspectos que más aprecian los empleados.
2. **Conceder autonomía a los trabajadores:** El hecho de que el profesional sienta el apoyo de la compañía para realizar una tarea sin obligación de un control intenso o que divisa la confianza para hacer notar sus ideas y propuestas resulta también muy motivador.
3. **Admitir los logros:** Desde premios e incentivos hasta ascensos o agradecimientos, la motivación laboral, generara un aumento si los ejecutivos saben apreciar el esfuerzo.
4. **Adecuar las instalaciones:** Con jornadas laborales muy largas, el lugar de trabajo se convierte en un segundo hogar, por lo que es importante que los equipos dispongan de instalaciones cómodas y acogedoras.

Posibilitar buenas condiciones laborales: Asignar a los trabajadores un salario con los que se sientan valorados, así como otorgar beneficios sociales que mejoren sus condiciones laborales .

- **Reconocimiento, formación y desarrollo**

Isabel López (2013) señala que un plan de crecimiento impulsa la mejora personal y profesional de las personas, se figura un poderoso principio de motivación. Sólo así podemos hablar de probabilidades de transferencia e impacto. Para que el objetivo resulte motivador y sea una palanca movilizadora de cambio, es necesario se dé respuesta exacta a la potenciación de determinadas competencias y esta ordenada con la gestión del desempeño.

Modelos de desarrollo

Blake (1997) señala que los trabajadores hacen frente a tareas de crecimiento en el curso de su profesión; pasan por varias etapas personales o profesionales. Cada paso dado es en función a la etapa personal que vive.

Pineda (1995) sostiene que las profesiones pasan por varias etapas, sin embargo, confirman que el desarrollo profesional responsabiliza que los aprendizajes de los trabajadores realizan tareas definitivas. Cada etapa supone alteraciones en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes.

Driver (1992) Modelo del patrón de dirección describe cómo las personas aprecian su profesión; cómo deciden sobre la premura con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior.

- **Capacitación**

Emprende Pyme señala que es entregar al trabajador las habilidades, aptitudes y conocimientos que lo hagan más idóneo, diestro y apto en el cumplimiento de sus tareas. Estas competencias pueden ser de varios tipos y pueden instruir a diversos objetivos individuales y

organizacionales. Es un agregado de labores educativo orientadas a sustituir los requisitos de la empresa y que se acomode hacia un incremento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores la cual les permitirá extender sus actividades de manera efectiva.

Tipos de capacitaciones

- Cargo de trabajo.
- La práctica del empleado.
- El grado de responsabilidad de la capacitación.

Beneficios

Para la empresa porque previene que los conocimientos de los trabajadores se queden desusado.

Algunos cambios son:

- ✓ El incremento de la demografía universitaria.
  - ✓ El adelanto de la tecnología y la informática.
  - ✓ Las personas manejan idiomas extranjeros.
  - ✓ Los cambios y diversidad de los requerimientos del mercado.
- **Evaluaciones**

Macario (1975) establece como el acto que consiste en declarar un dictamen de valor, a partir de un compuesto de información sobre el crecimiento o los resultados de un trabajador, con el fin de tomar una decisión.

Pérez Juste (1986) indica que es el acto de tasar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de consolidación de las características de la realidad a valorar, y de recolección de información sobre las mismas, y cuyas etapas siguientes son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor declarada.

Stufflebeam y Shinkfield, (1987) establece como el desarrollo de identificar, obtener y proporcionar información útil y representativo acerca del valor y mérito de las metas,

la planificación, la realización y la conducción de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, resolver los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados

- **Valoración del trabajo**

WorkMeter establece que los trabajadores valoran lo siguiente en un puesto de trabajo:

#### Seguridad laboral

La seguridad laboral a largo plazo es uno de los puntos que más les importa a los empleados evalúan en sus puestos de trabajo. Esto se debe a que gran número de los trabajadores buscan estabilidad laboral.

#### Salud financiera

La salud financiera ha cobrado más valor debido al apuro, y es que los trabajadores buscan una empresa que sepa coordinar y manejar su dinero, y no se arriesgue hacer cambios en los beneficios laborales.

#### Salario

Los trabajadores buscan ser remunerados en coherencia al esfuerzo que realizan en sus funciones.

#### Flexibilidad

La flexibilidad nos ofrece una gran cantidad de ventajas, los trabajadores afirman que disminuye el estrés considerablemente, y mejora el trato entre el ambiente laboral y el ambiente personal, dado que pueden seleccionar el horario que más cómodo les vaya.

#### Buen ambiente laboral

Un buen ambiente de trabajo siempre ayuda a mejorar tu vida laboral. Es uno de los lugares que más tiempo pasa cada día y es importante sentirse cómodo y a gusto, dado que esto puede traer enfermedades.

Por eso siempre es importante intentar relacionarse con los compañeros de la oficina, llevar una relación amical sueles ser más productivo.

Trabajo interesante.

No sólo hace tu vida laboral más gratificante, sino que cuando uno está interesado en lo que trabaja suele intentar mejorar cada día, por lo que te vuelves en un empleado bastante eficiente a pesar de estar en un puesto de trabajo uniforme y poco interesante.

Gratificación Inmediata

Lamentablemente, la mayoría de las personas en un empleo buscan gratificación o recompensas inmediatas, lo que a veces puede provocar angustia en algunos puestos de trabajo que requieren tiempo hasta poder dar resultados. Y es que se puede llegar a renunciar a grandes trabajos debido a la falta de calma

- **Sentimiento de apreciación**

Julian Perez y María Merino (2015) señala al acto y resultado de apreciar: es decir, de valorar o considerar a alguien o algo. El aprecio, de este modo, puede resultar similar al cariño o el afecto. Una persona puede apreciar a otra al considerar y darle importancia a características tales como el respeto, amabilidad y empatía, que se preocupa por los demás, que le da más importancia al interior que al exterior, que agiliza la convivencia o el trabajo.

- **Desempeño laboral**

EcuRed señala que es cuando el trabajador el individuo expone los desafíos laborales alcanzados en las que se constituyen, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que a alcanzar los objetivos que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son básicos aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades que se requieren en el ejercicio de determinadas ocupaciones o cargos.

Efrein Ruiz (2015) puede ser definido como la capacidad o habilidad con la que las personas realizan una tarea. Es el producto de un conjunto de razones, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan claramente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de resultados demostrado por el trabajador en la composición de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las órdenes técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él.

Ahora bien, las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para la difusión adecuada de la organización. No esbozar un buen programa de

evaluación para los trabajadores, afectaría muchos puntos intervinientes en los procesos productivos y por consiguiente en el rendimiento de la empresa.

Las revisiones del rendimiento de los empleados son organizadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como determinación decidir sobre la promoción, erradicación y hasta despido del trabajador. A través de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se pretende contrastar el desempeño de una persona en la realización de sus tareas diarias y el patrón definido para sus labores. En definitiva, la evaluación del desempeño puede ser definido como procedimiento que permite apreciar las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo.

- **Sentido de pertenencia**

Maslow (1954) El sentimiento de pertenencia, colabora con autoestima y motivación en tanto. La determina como una necesidad esencial humana.

Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de complicidad personal en un ambiente social, de tal forma que la persona sienta que es una parte fundamental e integral de ese sistema.

Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) para desarrollar el sentido de pertenencia se necesita de estos elementos: experiencia de percibirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes. Asimismo, de tener una imagen en cual definamos nuestras expectativas y la percepción por parte del resto que forma parte del sistema, grupos y ambientes a través de características compartidas o complementarias.

Toro y Sanin afirman es su libro Gestión del clima organizacional

El segundo componente del Sentido de Pertenencia es la Responsabilidad. Este permite una medida general de la percepción del nivel de cumplimiento de las tareas por parte de compañeros, jefes y directivos. En esta variable se evalúa el nivel en que las personas perciben



que se presentan patrones de comportamiento en el equipo y la empresa que demuestran, o no, sentido de compromiso y responsabilidad en el trabajo. (p. 39)

- **Identidad**

El término identidad proviene del vocablo latín “*identitas*”, que describe al grupo de rasgos y características que diferencia a un individuo, o grupo de individuos, del resto. Es a partir de esta que las personas consiguen diferenciarse del resto y esto depende siempre de la historia propia y del ámbito en el que se vive. Se trata del levantamiento de un individuo que lo harán ser quien es y no otro.

También forma parte de esta construcción la apreciación que de sí mismo tiene la persona en cuestión, por caso, lo que es y no es capaz de realizar en relación a sus habilidades naturales y conocimientos aprendidos, y los grupos sociales a los cuales pertenece, porque se identifica con aquellos y porque rechaza a los que no guardan relación con su manera de ser y pensar.

- **Potencial del personal**

Popular impulsa señala que es aquella capacidad que tienen los individuos de inventar, descubrir y cumplir con sus propósitos personales. Es una habilidad individual y cada persona evoluciona de acuerdo a su conducta y entusiasmo.

Para las empresas es muy importante contar con un capital humano competente que goza de habilidades, comportamientos y destrezas que vayan en dirección al soporte de la misión de la empresa y que colabora al logro de los objetivos.

Cuando mides la capacidad humana de tu empresa puedes representar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de tu empresa con los objetivos personales de tus colaboradores.

- **Satisfacción laboral**

Wright y Bonett (2007) La satisfacción laboral es probablemente la más frecuente y antigua forma de incentivar la armonía en el lugar de trabajo es una inferencia afectiva del trabajador a la vista de los papeles. Como resultado se genera una interacción de dos partes necesidades humanas e incitaciones del empleado.

Spector (1997) señala que es una variable de conducta que puede ser una guía de diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.

Blum y Nayles (1995) mencionan que es la consecuencia de varias posiciones que tiene un empleado hacia su trabajo y a la vida en general.

Wright y Davis (2003) afirman que es una interpretación sobre el vínculo que existe entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la conexión entre lo que los trabajadores anhelan y sienten de lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

Bracho (1989) indica que es la respuesta afable, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y perspectiva de cada miembro de una organización y las limitaciones de trabajo percibidas por ellos.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) señala que es un aspecto emocional atractivo o positivo producido de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertas peticiones individuales a través de su trabajo

Para Igbaria y Guimares (1993) la satisfacción laboral se refiere a las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo.

Morillo (2006) aluden que es una circunstancia favorable o desfavorable que tienen los trabajadores hacia su trabajo referido a través del grado de relación que existe entre las

expectativas de las personas con respecto al trabajo, las compensaciones que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.

Mason y Griffin (2002) señalan que en la organización hay varios procesos que son realizados a en grupos, por lo que debería ser apropiado definirse como manera de formar la “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como la postura compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo adjunto.

- **Estabilidad laboral**

Jelio Paredes (2000) es la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se sostiene en el tiempo, que no concluya de un momento a otro sin motivo. Como es natural, toda persona, desea tener un trabajo definido, que no esté alarmado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando posea un contrato de trabajo.

Martin Carrillo (2001) es el inicio de la continuación de donde proviene el concepto de la estabilidad que realiza en los dos extremos de la relación laboral: en la contratación (con la llamada “estabilidad de entrada”) y en el despido (con la llamada “estabilidad de salida”)

- **Nivel de complacencia**

Se define como un sentimiento agradable que eleva a nivel de bienestar personal: la complacencia muestra los intereses con el que una persona realiza una actuación determinada que elabore un crecimiento placer emocional. Para aumentar el nivel de felicidad y fortalecer el autoconocimiento es meritorio identificar aquellos puntos de la práctica cotidiana

El placer emocional

La complacencia es parcial ya que existe presencia que puedan complacer a unas personas y no a otra; es el ejercicio del bien, la ejecución de acciones que cooperan a la belleza al mundo y sumar esperanza a la vida de los demás y a uno mismo.

- **Conductas constructivas laborales**

Begoña Viña (2017) señala que la actitud hacia la organización está determinada por la actitud que nosotros tenemos hacia nuestras propias tareas, la propia organización o nuestro superior inmediato. Hay tres conductas básicas que es el vínculo entre la persona y el trabajo: la complacencia hacia el trabajo, el afecto por el trabajo y la dedicación a la organización.

*La complacencia hacia el trabajo:* Si una persona está satisfecha con el trabajo que realiza su conducta será positiva hacia la propia organización y hacia su propia rutina dentro de ésta.

*El apego por el trabajo:* Demuestra que la compenetración que siente la persona hacia el trabajo que realiza, lo que provoca es que se responsabilice de una forma dinámica y se involucre por su productividad, mediar incluso en su propia autoestima.

*La dedicación a la organización:* el propio trabajador explorar una relación con la organización a la que pertenece lo que incita en él un anhelo de seguir en ella por mucho tiempo y sobre todo una fusión con las metas que se pretenden lograr. Estas conductas son diferentes y no tienen por qué coexistir en la persona del trabajador o colaborador. La persona puede presentar un interés por el trabajo y promover conductas convenientes hacia éste, y sin embargo puede no estar entusiasmado con la organización y respaldar una conducta negativa. Predominar que esto es algo revelador respecto al curso que tomará la persona en la organización, lo más claro es que se marche si su conducta es nociva hacia la propia empresa en general más que si sólo es hacia su trabajo, porque la posibilidad de avance en sus tareas, si está contento con la organización, hará que quiera continuar en ella.

*Valores morales positivos:* Una organización con objetivos particulares orientados a obtener resultados de manera honesta y sincera, hace que los valores organizacionales sean correctos y sus trabajadores se sientan a gusto al saber que sus funciones no violentan contra ningún comportamiento social.

*Atmosfera relajada y productiva:* Una oficina o lugar de trabajo positivo, batallan porque sus empleados se sientan estimados y valorados a todo momento, lo que hará que su eficiencia se potencie. Actitudes y señales como el: temor, dominio, acosos o intimidación, son inexistente y generalmente son organizaciones que aprecian a las personas que salen de los parámetros tradicionales y que son creativas e innovadoras.

- **Trabajo en Equipo**

Gómez y Acosta (2003) señala que una de las situaciones de tipo psicológico que más intervienen en los trabajadores es donde hay compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde laboren, porque el trabajo en equipo puede dar el éxito; ya que es normal que se estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas distribuidas.

- **Integración**

La integración es la acción y efecto de integrar o integrarse a algo, se origina del latín integración y establece apreciar un todo con las partes que hacían falta ya sea objeto o persona. Es una situación donde el grupo de individuo une a alguien que se encuentra por fuera sin tener en cuenta sus características y diferencias.

La composición de los equipos de trabajo es fundamental para el buen rendimiento de toda la organización. Un grupo de trabajo bien constituido funciona como una uniformidad en pro de la meta en común, por lo que es tarea ineludible de la empresa. Se necesita realizar actividades

y prácticas que fomenten el trabajo en equipo, la coparticipación y la solidaridad entre las distintas áreas y miembros de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **1. Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **Hipótesis general**

- El clima organizacional está asociado al desempeño laboral del personal de cobranza coactiva campo - I SUNAT

##### **Hipótesis específicas**

- Las políticas y normativas laborales si influyen en la satisfacción laboral del personal.
- El liderazgo es importante en la conducta constructiva laboral.
- El reconocimiento, formación y desarrollo laboral influye en el sentido de pertenencia.

#### **2. Identificación de Variables**

##### **Variable Independiente**

- La variable independiente será el clima organizacional ya que es la causa o la razón de la investigación.

##### **Variable Dependiente**

- La variable dependiente será el desempeño laboral ya que es el efecto del clima organizacional.

#### **3. Matriz consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACION			DISEÑO METODOLOGICO
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL				
¿DE QUÉ MANERA EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁ ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE COBRANZA COACTIVA CAMPO – I SUNAT?	DETERMINAR SI EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁ ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE COBRANZA COACTIVA CAMPO – I SUNAT	EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁ ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE COBRANZA COACTIVA CAMPO - I SUNAT	CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>POLITICAS Y NORMATIVAS</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>RECONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COORDINACIÓN DE FUNCIONES</li> <li>• PROCESOS DE RECAUDACIÓN</li> <li>• TIPOS DE CONTRATOS</li> <li>• COMUNICACIÓN ASERTIVA</li> <li>• ESCUCHA ACTIVA</li> <li>• CONSENSO</li> <li>• INTERCAMBIO DE IDEAS / POSTURAS</li> <li>• IMPULSAR AL PERSONAL</li> <li>• CAPACITACIÓN</li> <li>• EVALUACIONES</li> <li>• VALORACIÓN DEL TRABAJO</li> <li>• SENTIMIENTO DE APRECIACIÓN</li> </ul>	<p>ENFOQUE: CUANTITATIVO</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: INV. APLICADA</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO CORRELACIONAL DISEÑO: NN: DISEÑO NO EXPERIMENTAL DESCRIPTIVO SIMPLE. PASO: OBSERVACIÓN DEL FENOMENO POBLACIÓN: LOS TRABAJADORES DE COBRANZAS COACTIVAS CAMPO I - SUNAT TECNICAS E INSTRUMENTOS: TECNICAS :ENCUESTAS - ENTREVISTA INSTRUMENTOS: CUESTIONARIOS GUIA DE PREGUNTAS</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICA				
<p>✓ ¿DE QUÉ MANERA INFLUYE LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS LABORALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL?</p> <p>✓ ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS CONDUCTAS CONSTRUCTIVAS LABORALES?</p> <p>✓ ¿DE QUÉ MANERA INFLUYE EL RECONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO LABORAL EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA?</p>	<p>✓ PRECISAR DE QUÉ MANERA LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS LABORALES INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL.</p> <p>✓ DETERMINAR LA IMPORTANCIA LIDERAZGO EN LAS CONDUCTAS CONSTRUCTIVAS LABORALES.</p> <p>✓ IDENTIFICAR DE QUÉ MANERA INFLUYE EL RECONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO LABORAL EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA.</p>	<p>✓ LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS LABORALES SI INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL.</p> <p>✓ EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE EN LA CONDUCTA CONSTRUCTIVA LABORAL.</p> <p>✓ EL RECONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO LABORAL INFLUYE EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	DESEMPEÑO LABORAL	<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p> <p>SATISFACCIÓN LABORAL</p> <p>CONDUCTAS CONSTRUCTIVAS LABORALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIDAD</li> <li>• POTENCIAL DEL PERSONAL</li> <li>• ESTABILIDAD LABORAL</li> <li>• NIVEL DE COMPLACENCIA</li> <li>• TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>• INTEGRACIÓN</li> <li>• CRECIMIENTO Y DESARROLLO</li> </ul>	



## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 1. Tipo y Método de la investigación

La presente investigación es de tipo aplicada debido a que recolecta información de la sociedad; en este caso en el área de Cobranza Coactiva Campo I – SUNAT, según Murillo (2008) la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otro, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

#### 2. Diseño específico de la investigación

Se trabajó con un diseño experimental, según Debold B. Van Dalen y William J. Meyer / Síntesis de "Estrategia de la investigación experimental “en Manual de técnica de la investigación educacional, la investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

Se trata de un experimento porque precisamente el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas. El investigador maneja deliberadamente la variable experimental y luego observa lo que sucede en situaciones controladas.

Según Mario Tamayo y Tamayo / El proceso de la investigación científica cuarta edición, la investigación experimental se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada en condiciones rigurosamente comprobadas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas. El investigador maneja de manera deliberada la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas (Tamayo, 2005).

### **3. Población, Muestra o participación**

La presente investigación considera la población en el área de Cobranza Coactiva Campo I - SUNAT, teniendo así una población finita, donde se aplica el muestreo de tipo no probabilístico y según la muestra es de aleatoria simple brindará información de mujeres y hombres profesionales de 25 a 35 años de edad en el distrito de San Isidro.

### **4. Instrumentos de recogida de datos**

Se aplicará el método de encuesta y utilizando el cuestionario como instrumento recolección de información aplicando el sistema de Likert como se muestra a continuación:

## ENCUESTA

Buenas tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma y estoy recogiendo algunos datos para evaluar la viabilidad de un proyecto.

Objetivo: Recolectar información para determinar si el clima laboral puede ser una estrategia para la mejora del desempeño laboral personal de cobranza coactiva campo – I SUNAT.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1 Crees que la coordinación de funciones de tu equipo son congruentes para alcanzar los objetivos planteados.					
1.2 Consideras que una mejora en la coordinación de funciones podría eliminar tiempos muertos.					
1.3 Sientes que los procesos que realizas son efectivos.					
1.4 Crees que los procesos planteados podrían mejorar.					
2.1 Consideras que existe una comunicación asertiva en tu ambiente de trabajo.					
2.2 Sientes que cuando necesitas más explicaciones o indicaciones lo dices sin complicaciones.					
2.3 Crees que tu supervisor realiza una escucha activa frecuentemente.					
2.4 Te sientes escuchado por tu supervisor y compañeros.					
2.5 Crees que si se realiza un consenso dentro de tu equipo dará resultados efectivos.					
2.6 Crees que realizando un intercambio de ideas se tomen mejores decisiones.					
2.7 Consideras que tu supervisor y equipo de trabajo están apto para un intercambio de postura.					
2.8 Crees que tu supervisor adjunto toma decisiones en conjunto.					
2.9 Te sientes motivado día a día en tus labores.					
2.10 Tu supervisor adjunto realiza actividades para generar motivación en el equipo.					

3.1 Crees que una capacitación frecuente ayudaría a mejorar tu desempeño.					
3.2 Consideras que las capacitaciones otorgadas por la organización fortalece tu formación como profesional.					
3.3 Sientes que tu supervisor considera más el éxito de los resultados que tu esfuerzo y empeño por lograrlo.					
3.4 Crees que un mal resultado en evaluaciones refleja una falta de conocimientos de mis funciones.					
3.5 Consideras que el número de evaluaciones anuales debe ser igual al número de capacitaciones certificadas.					
3.6 Consideras que tu potencial como profesional se desarrolla a nivel del sentido de pertenencia.					
3.7 Consideras que tu nivel de compromiso hacia la organización depende de la valoración de tu trabajo.					
3.8 Consideras que tu contrato laboral te brinda una seguridad en el tiempo.					
3.9 Salgo de la oficina sintiéndome satisfecho por el trabajo realizado.					
3.10 Te sientes seguro en tu puesto de trabajo.					
3.11 Consideras que tu supervisor incentiva una integración de equipo.					
3.12 Siento que formo parte de un equipo de trabajo hacia meta en común.					
3.13 En la organización existe el espíritu " estamos juntos en esto".					
3.14 Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
3.15 Mis compañeros y yo trabajamos de manera efectiva					

1	TOTALMENTE DESACUERDO
2	DESACUERDO
3	INDECISO
4	DE ACUERDO
5	TOTALMENTE DE ACUERDO

## **5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La técnica de procesamiento que se utilizó para procesar los cuestionarios a través del uso del Excel y/o gráficos y tablas.

## **6. Procedimiento de ejecución del estudio**

Las encuestas se llevaron a cabo en las instalaciones de SUNAT SEDE TARMA: Jr. Tarma 145 Lima a los colaboradores de los departamentos de MASIVO I, MASIVO III Y SELECTIVO III.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos
2. Análisis de resultados
3. Discusión de Resultados

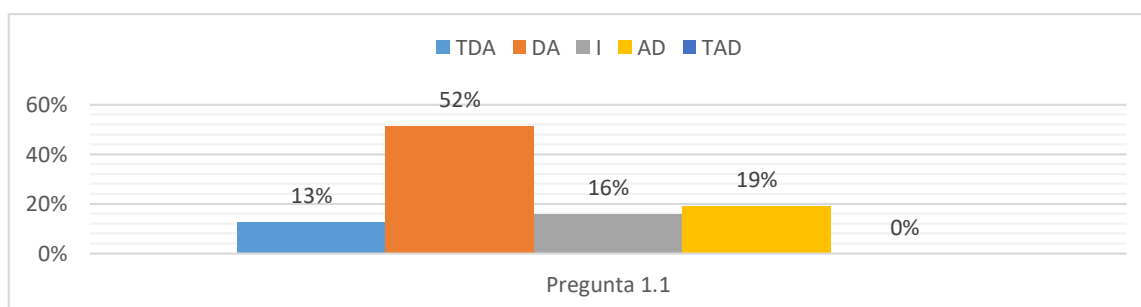
**Pregunta 1.1:** Crees que las coordinaciones de funciones de tu equipo son congruentes para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla N<sup>o</sup> 1: Coordinación de funciones

CATEGORIA	fi	%
TDA	4	13%
DA	16	52%
I	5	16%
AD	6	19%
TAD	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N<sup>o</sup> 1: coordinación de funciones



El 52% del total de encuestados señalan que están en desacuerdo con la coordinación de funciones ya que no son congruentes para alcanzar los objetivos. Solo 6 personas de 31 encuestados señalan estar de acuerdo con la coordinación de funciones. Un 16% señala estar indeciso en la respuesta.

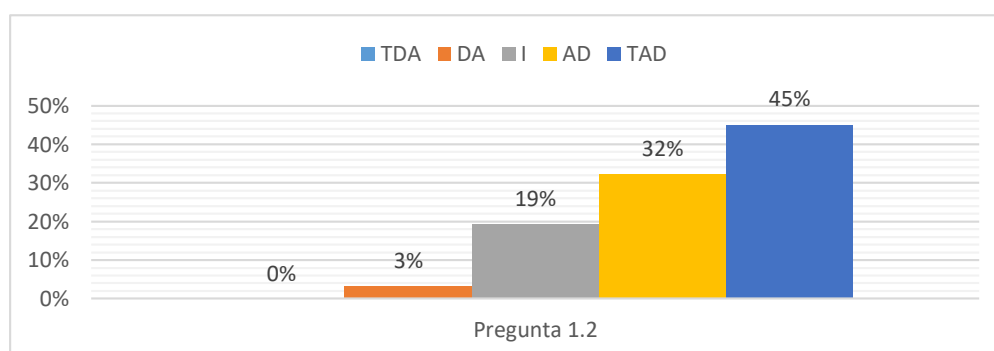
**Pregunta 1.2:** Consideras que una mejora en la coordinación de funciones podría eliminar

tiempos muertos. Tabla N° 2: Mejora de coordinación de funciones

CATEGORIA	fi	%
TDA	14	45%
DA	10	32%
I	6	19%
AD	1	3%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Mejora de coordinación de funciones



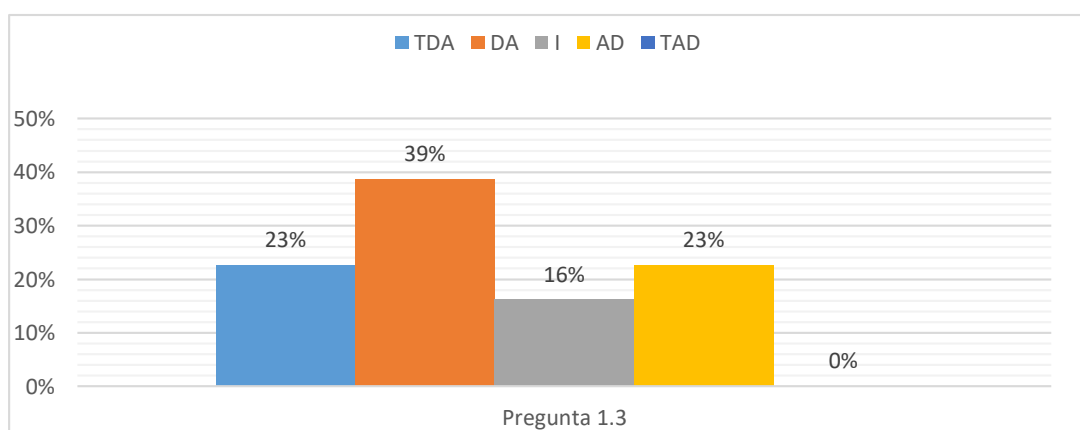
De 31 encuestados 14 personas señalan que están totalmente desacuerdo con mejoras en la coordinación de tareas para eliminar tiempos muertos. Un 19 % de los encuestados se mostraron indecisos.

**Pregunta 1.3:** Sientes que los procesos que realizas son efectivos.

Tabla N<sup>o</sup> 3: Procesos efectivos

CATEGORIA	fi	%
TDA	7	23%
DA	12	39%
I	5	16%
AD	7	23%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 3: Procesos efectivos



El 39 % del total de encuestados señalan estar en desacuerdo con que los procesos que realizan son efectivos. Además, el 23% señalo estar de acuerdo con los procesos y un 16% es indiferente a la pregunta.

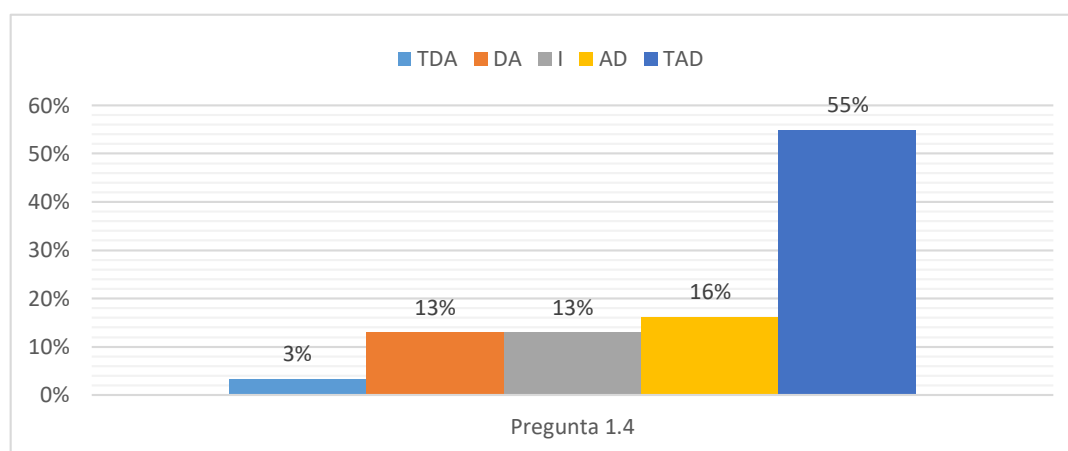


**Pregunta 1.4:** Crees que los procesos planteados podrían mejorar.

Tabla N<sup>o</sup> 4: Procesos que podían mejorar

CATEGORIA	fi	%
TDA	1	3%
DA	4	13%
I	4	13%
AD	5	16%
TAD	17	55%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 4: Procesos que podían mejorar



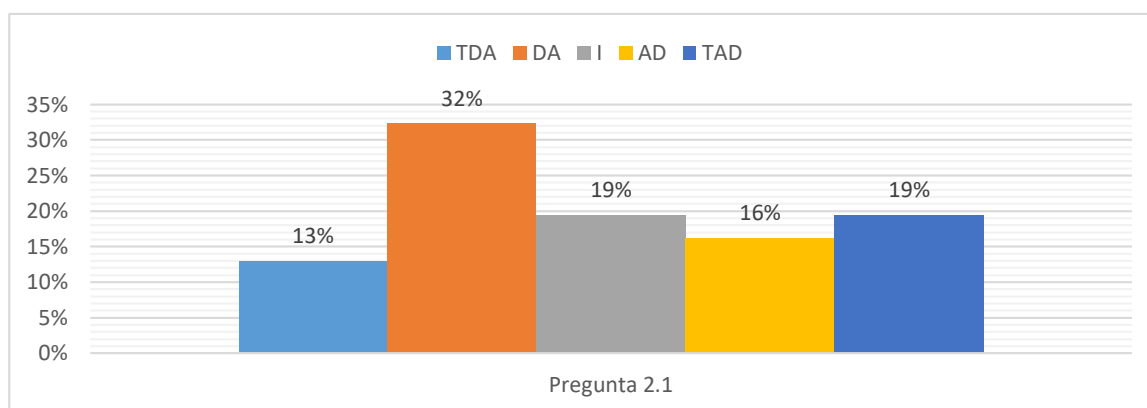
Un 55 % del total de encuestados señalo estar de acuerdo con mejoras en los procesos planteados, mientras un 13% señalo estar en desacuerdo con las mejoras en los procesos planteados.

**Pregunta 2.1:** Consideras que existe una comunicación asertiva en tu ambiente de trabajo.

Tabla N<sup>a</sup> 5: Comunicación asertiva

CATEGORIA	fi	%
TDA	4	13%
DA	10	32%
I	6	19%
AD	5	16%
TAD	6	19%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 5: Comunicación asertiva



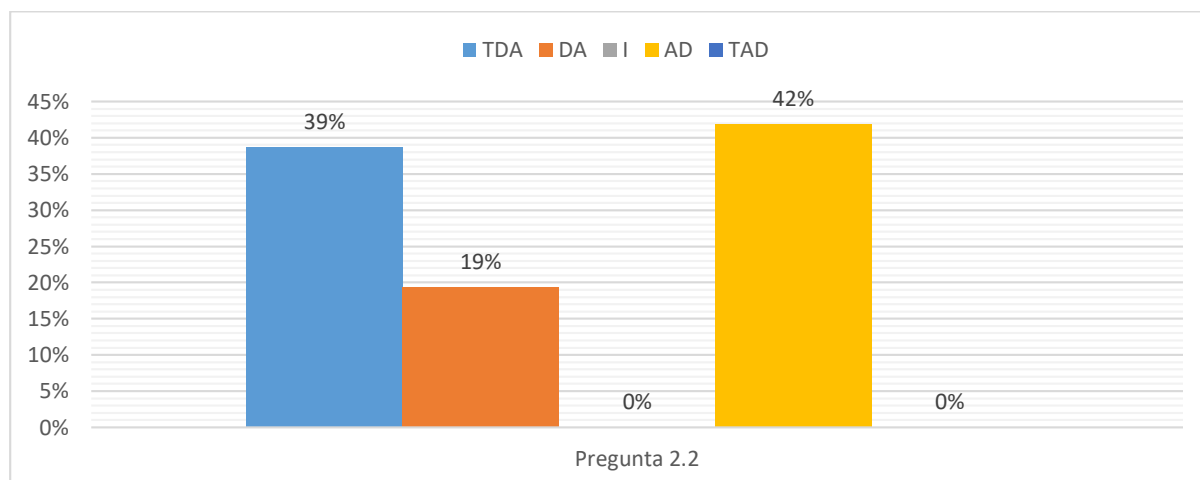
Un número de 10 personas de las encuestadas señalaron estar en desacuerdo con la existencia de una comunicación asertiva dentro de su equipo de trabajo. Solo 6 personas señalaron estar totalmente de acuerdo con dicho planteamiento.

**Pregunta 2.2:** Sientes que cuando necesitas más explicaciones o indicaciones lo dices sin complicaciones.

Tabla N<sup>a</sup> 6: Necesitas más explicaciones

CATEGORIA	fi	%
TDA	12	39%
DA	6	19%
I	0	0%
AD	13	42%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 6: Necesitas más explicaciones



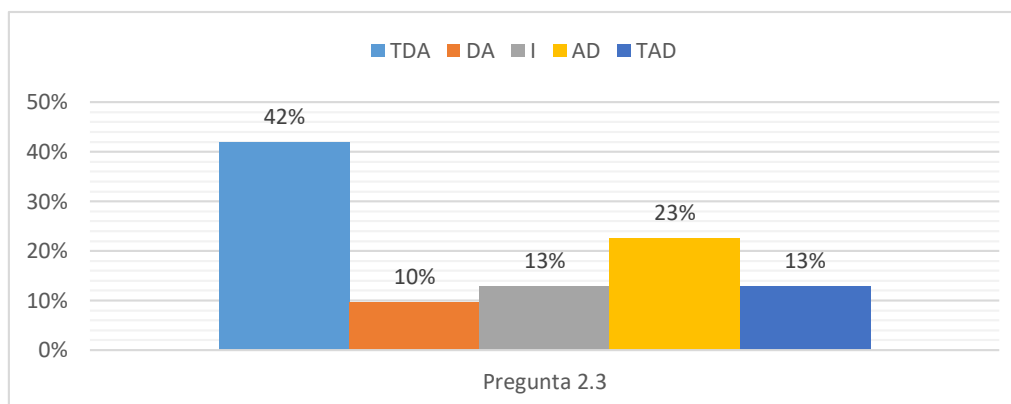
El 42% del total de encuestados señalo que se le dificulta pedir más indicaciones cuando no han entendido en una primera explicación solo el 39% afirma que no tiene problema en pedir un feedback.

**Pregunta 2.3:** Crees que tu supervisor realiza una escucha activa frecuentemente.

Tabla N° 7: Escucha activa

CATEGORIA	fi	%
TDA	13	42%
DA	3	10%
I	4	13%
AD	7	23%
TAD	4	13%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 7: Escucha activa



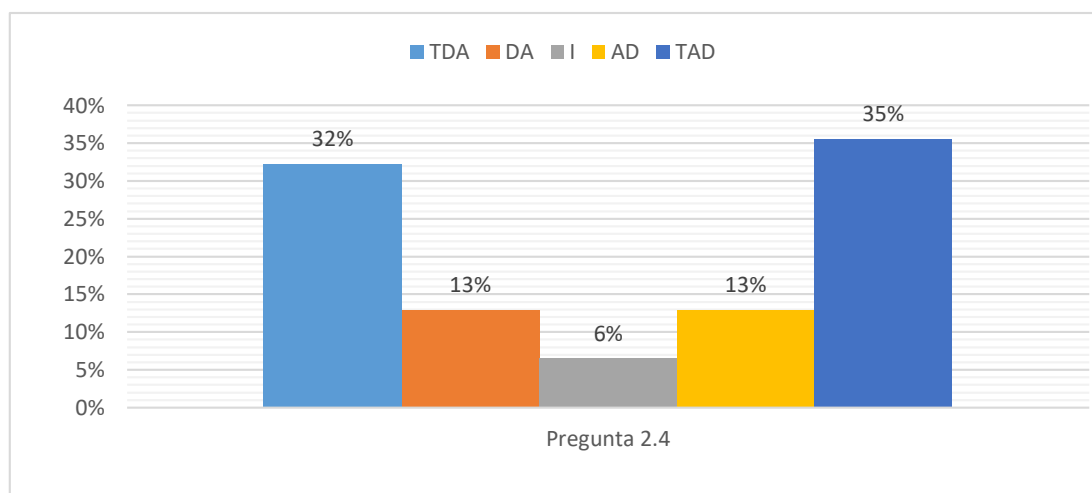
El 42% del total de encuestados afirman estar en total desacuerdo en que su supervisora realiza una escucha activa frecuentemente y un 13% señala lo contrario. También un 13% señala estar indeciso.

**Pregunta 2.4:** Te sientes escuchado por tu supervisor y compañeros.

Tabla N<sup>a</sup> 8: Sentirse escuchado

CATEGORIA	fi	%
TDA	10	32%
DA	4	13%
I	2	6%
AD	4	13%
TAD	11	35%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 8: Sentirse escuchado



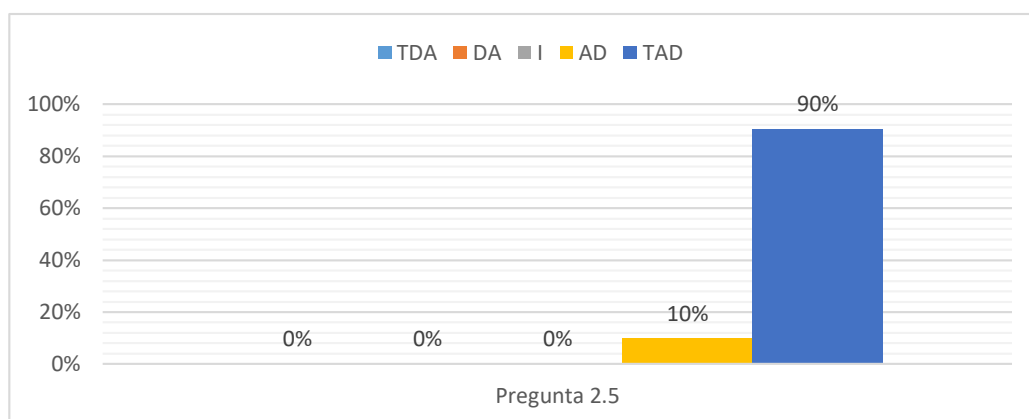
Un número de 11 personas de 31 encuestados señalan que se sienten escuchados por su supervisor y compañeros con una persona; un número de 10 personas no se sienten escuchados.

**Pregunta 2.5:** Crees que si se realiza un consenso dentro de tu equipo dará resultados efectivos.

Tabla N<sup>a</sup> 9: Consenso

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	3	10%
TAD	28	90%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 9: Consenso



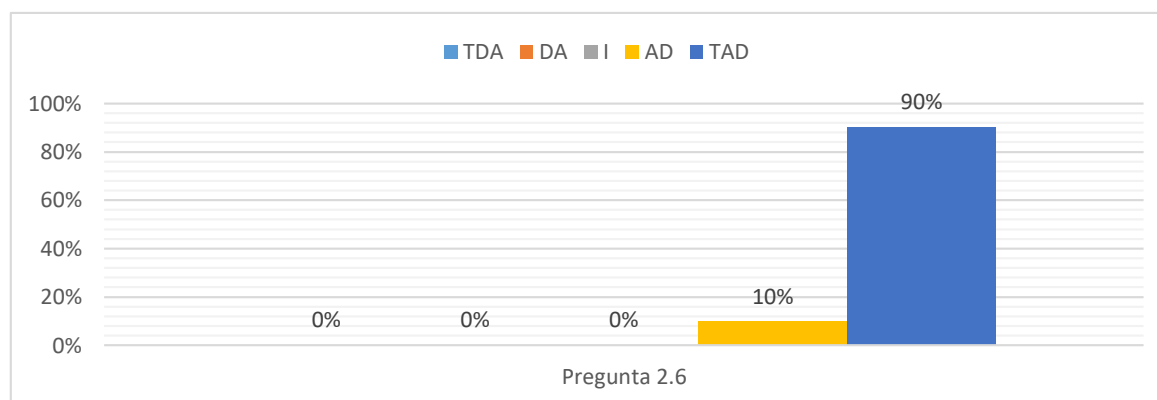
El 90% del total señala estar totalmente de acuerdo en realizar consensos dentro del equipo para mejores resultados.

**Pregunta 2.6:** Crees que realizando un intercambio de ideas se tomen mejores decisiones.

Tabla N<sup>o</sup> 10: Intercambio de ideas

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	3	10%
TAD	28	90%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 10: Intercambio de ideas



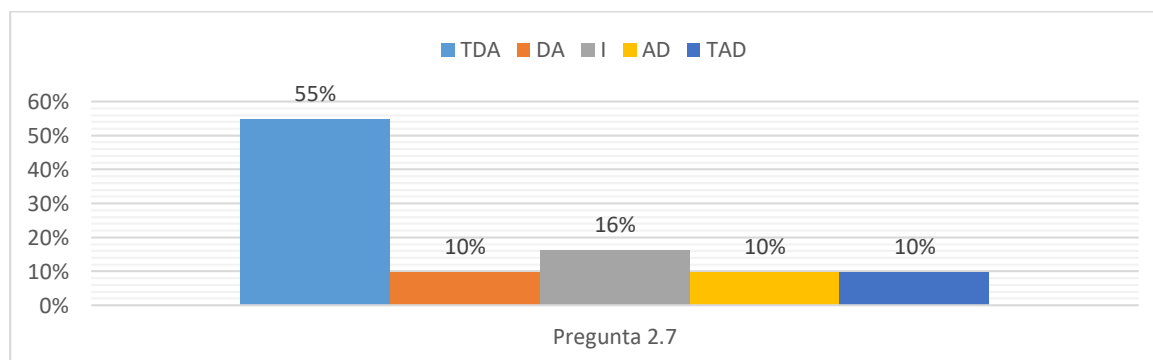
Un número de 28 personas de 31 encuestadas señalan estar totalmente de acuerdo que se realice un intercambio de ideas para la toma de mejores decisiones.

**Pregunta 2.7:** Consideras que tu supervisor y equipo de trabajo están apto para un intercambio de postura.

Tabla N<sup>o</sup> 11: Intercambio de postura

CATEGORIA	fi	%
TDA	17	55%
DA	3	10%
I	5	16%
AD	3	10%
TAD	3	10%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 11: Intercambio de postura



Un 55 % del total de encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo que su supervisor y equipo de trabajo este apto para un cambio de postura. Un 16 % se muestra indiferente.

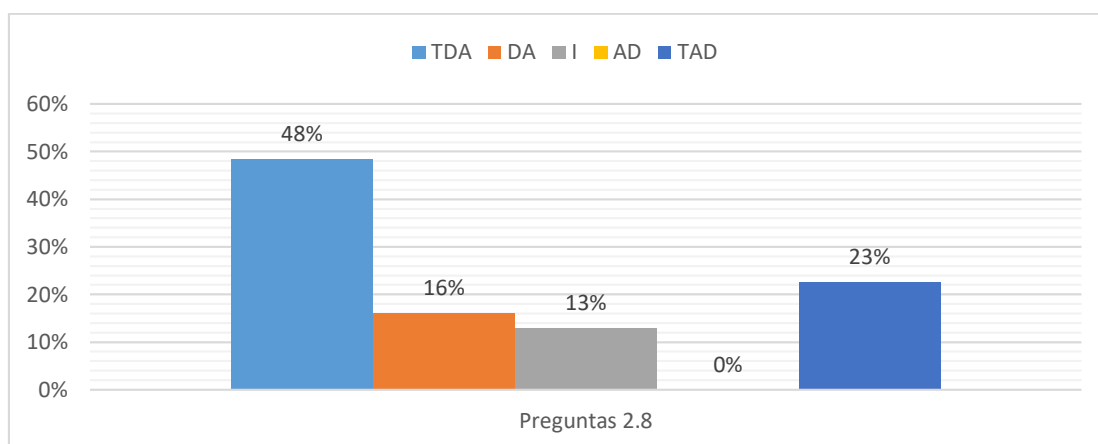


**Pregunta 2.8:** Crees que tu supervisor adjunto toma decisiones en conjunto.

Tabla N<sup>a</sup> 12: Decisiones en conjunto

CATEGORIA	fi	%
TDA	15	48%
DA	5	16%
I	4	13%
AD	0	0%
TAD	7	23%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 12: Decisiones en conjunto



Un número de 15 personas de 31 encuestados están en total desacuerdo que el supervisor adjunto toma decisiones en conjunto, un 23% del total señalan estar totalmente de acuerdo con la premisa.

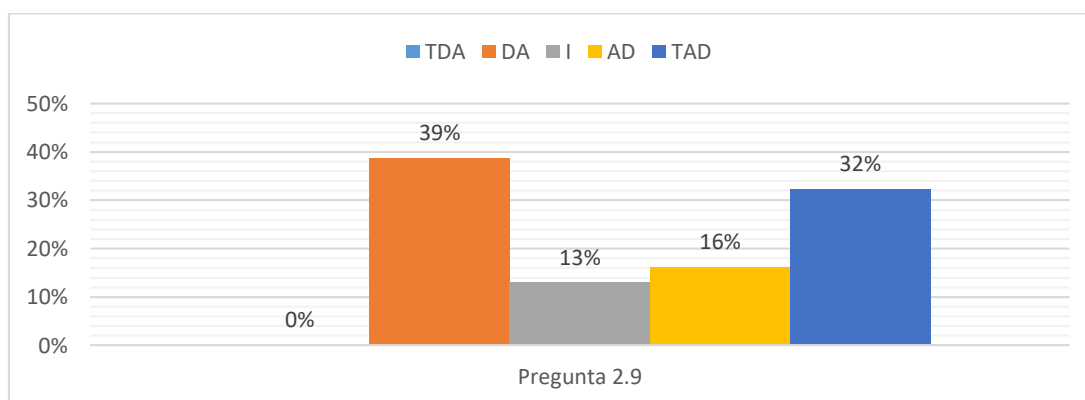
Un 13% señala estar indeciso.

**Pregunta 2.9:** Te sientes motivado día a día en tus labores.

Tabla N° 13: Motivación

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	12	39%
I	4	13%
AD	5	16%
TAD	10	32%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 13: Motivación



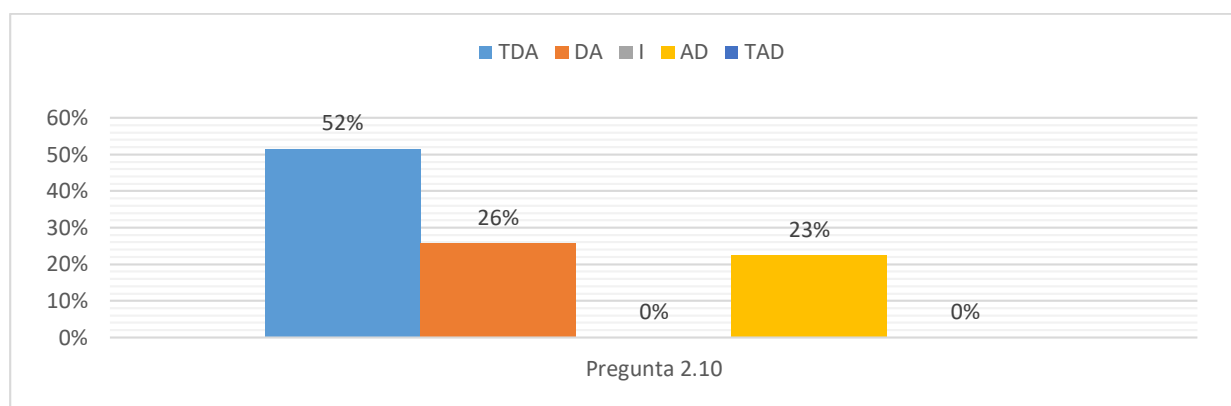
El 39% que equivale a un número de 12 personas en 31 encuestados señalan estar en desacuerdo en sentirse motivado día a día. Un 32% señala lo contrario.

**Pregunta 2.10:** Tu supervisor adjunto realiza actividades para generar motivación en el equipo.

Tabla Nª 14: Generar motivación

CATEGORIA	fi	%
TDA	16	52%
DA	8	26%
I	0	0%
AD	7	23%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 14: Generar motivación



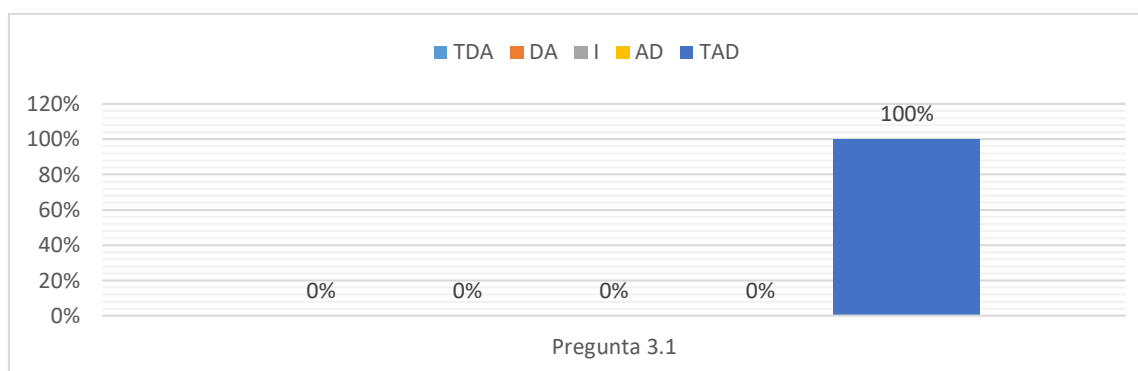
El 52% del total de encuestados señala estar en total desacuerdo en que el supervisor adjunto realiza actividades para generar motivación en el equipo, un 23% señala lo contrario.

**Preguntas 3.1:** Crees que una capacitación frecuente ayudaría a mejorar tu desempeño.

Tabla N° 15: Capacitaciones

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	0	0%
TAD	31	100%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 15: Capacitaciones



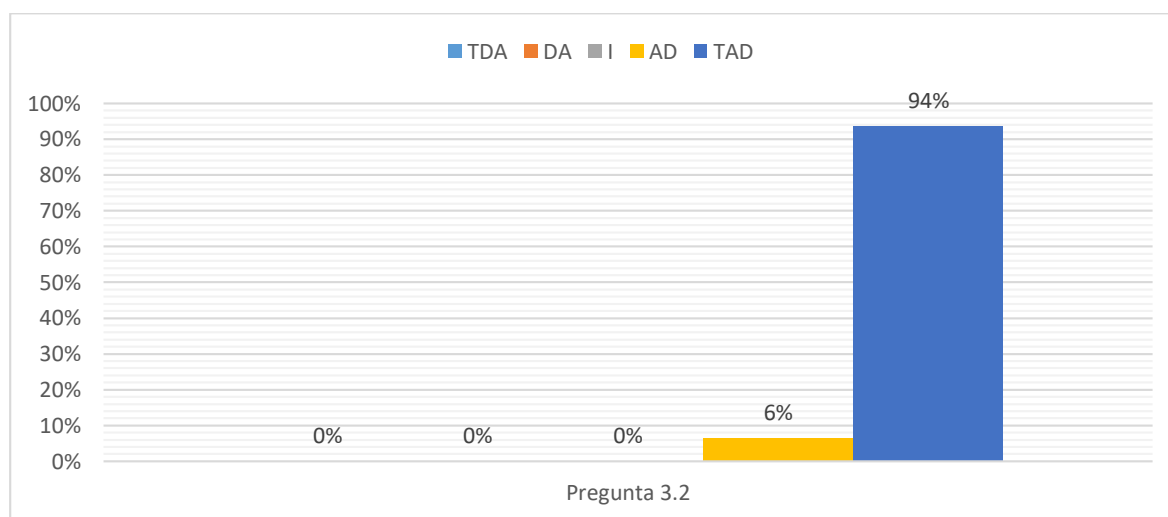
El 100% de los encuestados señalan estar en totalmente de acuerdo que una capacitación frecuente ayudaría a mejorar tu desempeño.

**Pregunta 3.2:** Consideras que las capacitaciones otorgadas por la organización fortalecen tu formación como profesional.

Tabla N<sup>a</sup> 16: Capacitaciones fortalece tu formación como profesional.

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	2	6%
TAD	29	94%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 16: Capacitaciones fortalece tu formación como profesional.



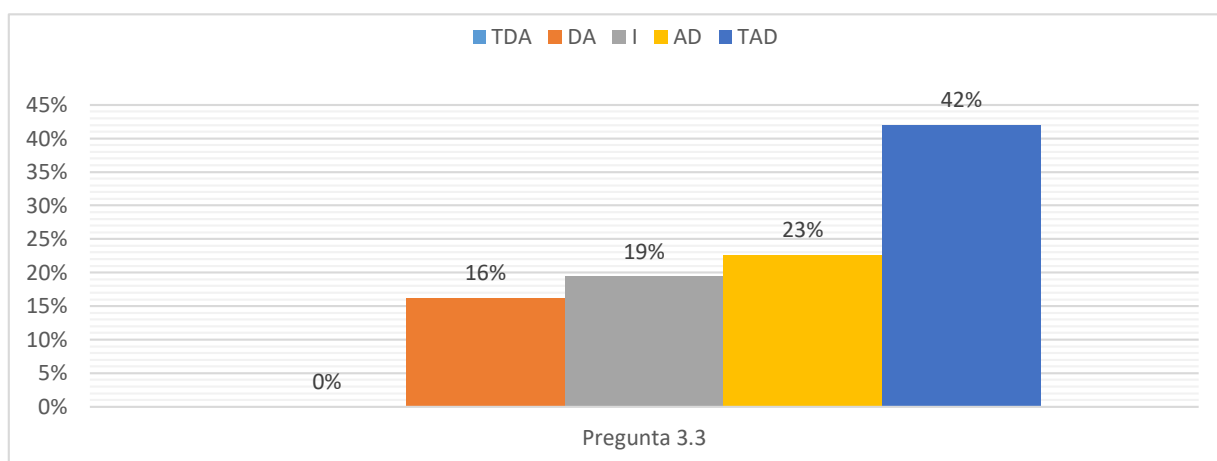
Un número de 29 personas de 31 encuestadas señalan estar totalmente de acuerdo que las capacitaciones otorgadas fortalecen su formación como profesional.

**Pregunta 3.3:** Sientes que tu supervisor considera más el éxito de los resultados que tu esfuerzo y empeño por lograrlo.

Tabla N<sup>o</sup> 17: Éxito de resultados

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	5	16%
I	6	19%
AD	7	23%
TAD	13	42%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 17: Éxito de resultados



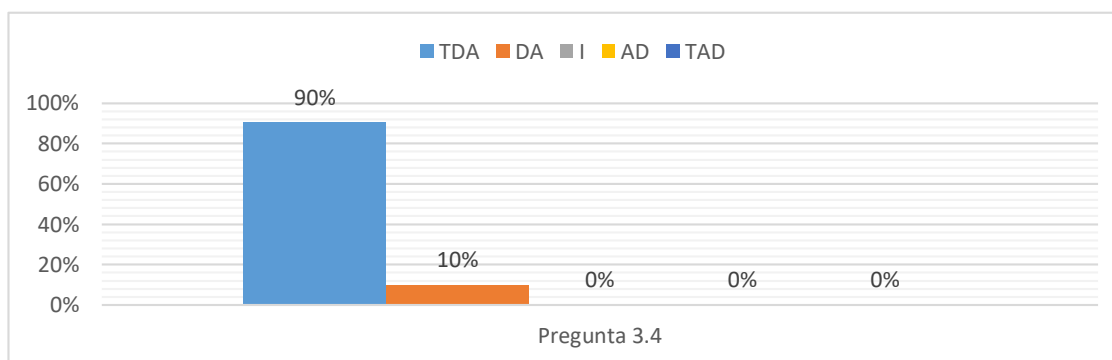
Un 42 % del total de encuestados señalan estar totalmente de acuerdo que su supervisor considera más el éxito que el esfuerzo y desempeño por lograrlo. Mientras un 16 % señala estar en desacuerdo.

**Pregunta 3.4:** Crees que un mal resultado en evaluaciones refleja una falta de conocimientos de mis funciones.

Tabla N<sup>a</sup> 18: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos

CATEGORIA	fi	%
TDA	28	90%
DA	3	10%
I	0	0%
AD	0	0%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 18: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos



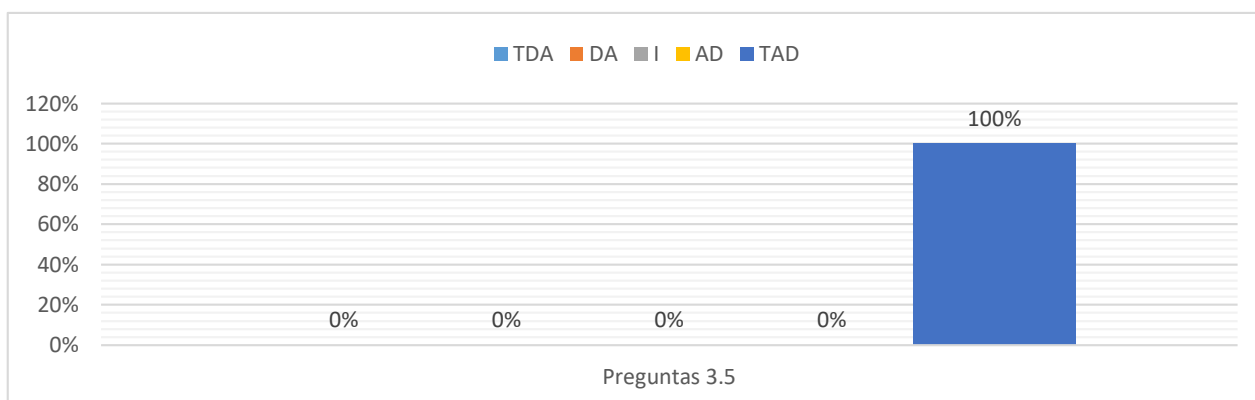
Un número de 28 personas de 31 encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo que un mal resultado en evaluaciones refleja una falta de conocimiento de sus funciones.

**Pregunta 3.5:** Consideras que el número de evaluaciones anuales debe ser igual al número de capacitaciones certificadas.

Tabla N° 19: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	0	0%
TAD	31	100%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 19: Evaluaciones refleja una falta de conocimientos



El 100% de los encuestados señalaron que estar en total acuerdo con que el número de evaluaciones anuales debe ser igual al número de capacitaciones certificadas.

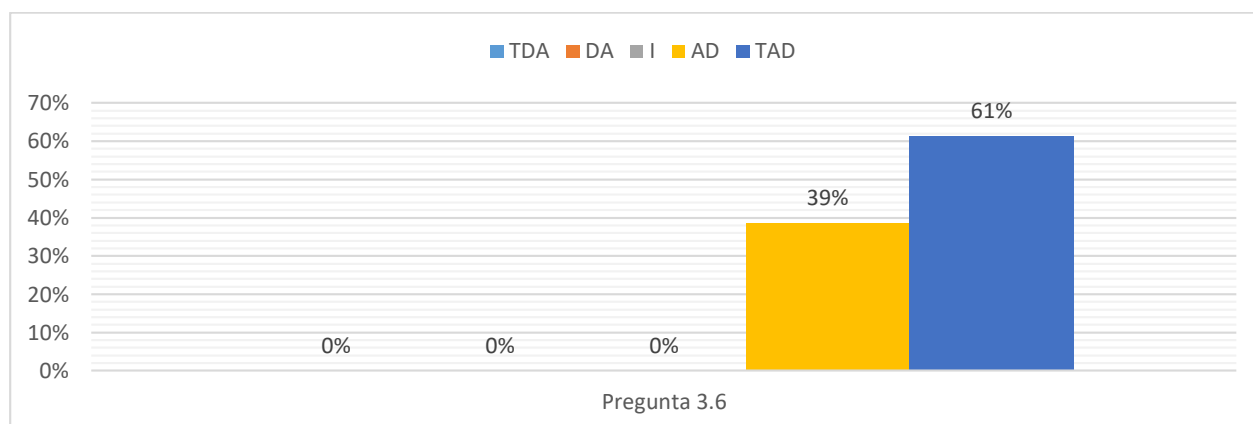


**Pregunta 3.6:** Consideras que tu potencial como profesional se desarrolla a nivel del sentido de pertenencia.

Tabla N° 20: Potencial como profesional

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	12	39%
TAD	19	61%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 20: Potencial como profesional



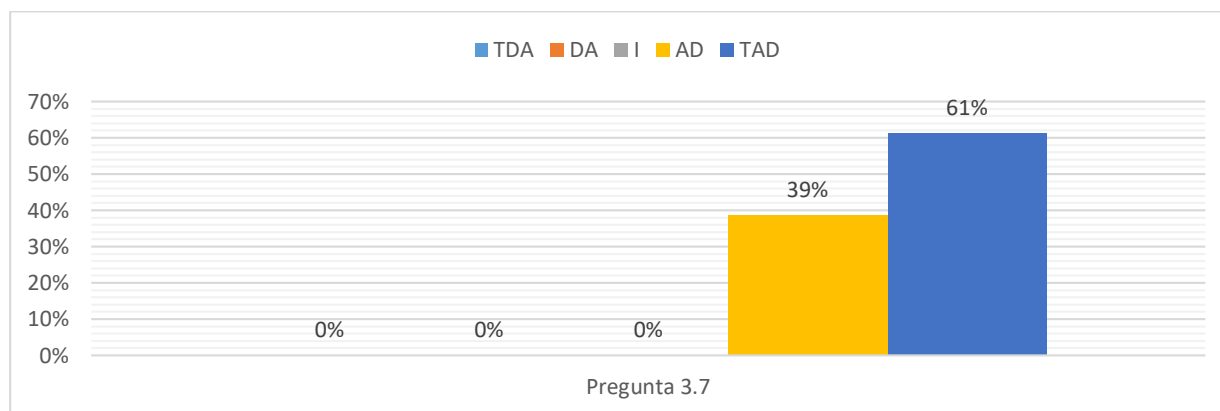
Un numero de 19 personas de 31 encuestadas señalaron estar en total acuerdo con que potencial como profesional se desarrolla a nivel del sentido de pertenencia.

**Pregunta 3.7:** Consideras que tu nivel de compromiso hacia la organización depende de la valoración de tu trabajo.

Tabla N<sup>a</sup> 21: Compromiso hacia la organización

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	0	0%
I	0	0%
AD	12	39%
TAD	19	61%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 21: Compromiso hacia la organización



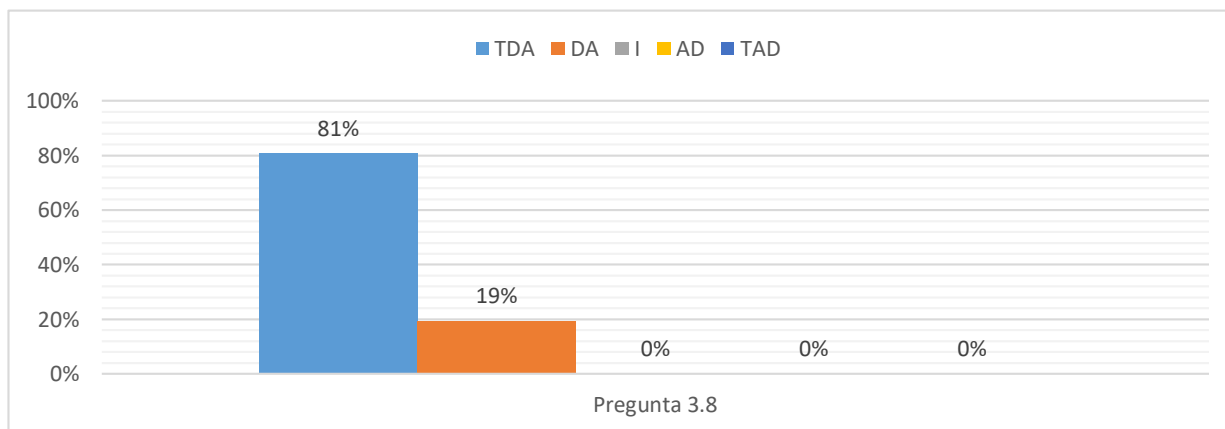
El 61% del total de encuestados señala estar total acuerdo con que el nivel de compromiso hacia la organización depende de la valoración de tu trabajo.

**Pregunta 3.8:** Consideras que tu contrato laboral te brinda una seguridad en el tiempo.

Tabla N° 22: Contrato laboral

CATEGORIA	fi	%
TDA	25	81%
DA	6	19%
I	0	0%
AD	0	0%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 22: Contrato laboral



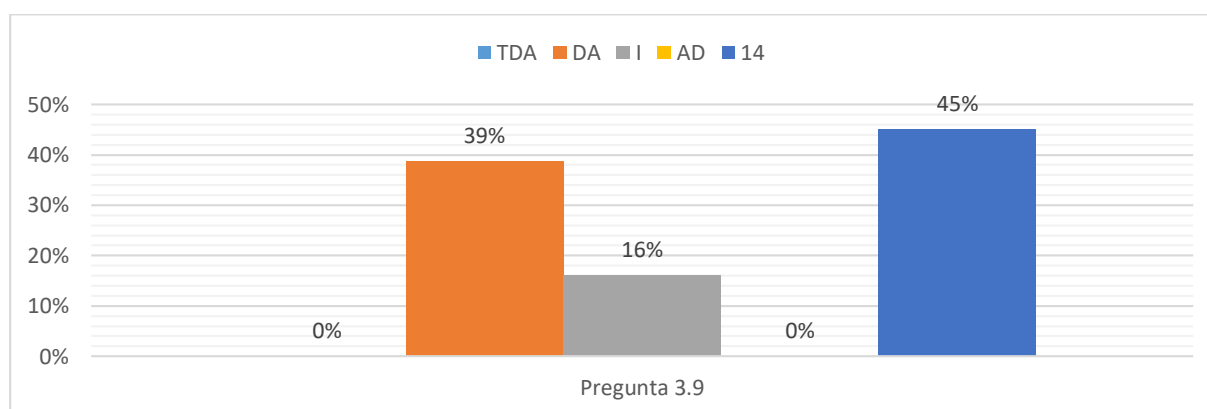
El 81% de total de encuestado señaló estar en total desacuerdo que su contrato laboral te brinda una seguridad en el tiempo.

**Pregunta 3.9:** Salgo de la oficina sintiéndome satisfecho por el trabajo realizado.

Tabla N<sup>o</sup> 23: Satisfecho por el trabajo

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	12	39%
I	5	16%
AD	0	0%
TAD	14	45%
TOTAL	31	100%

Gráfico N<sup>o</sup> 23: Satisfecho por el trabajo



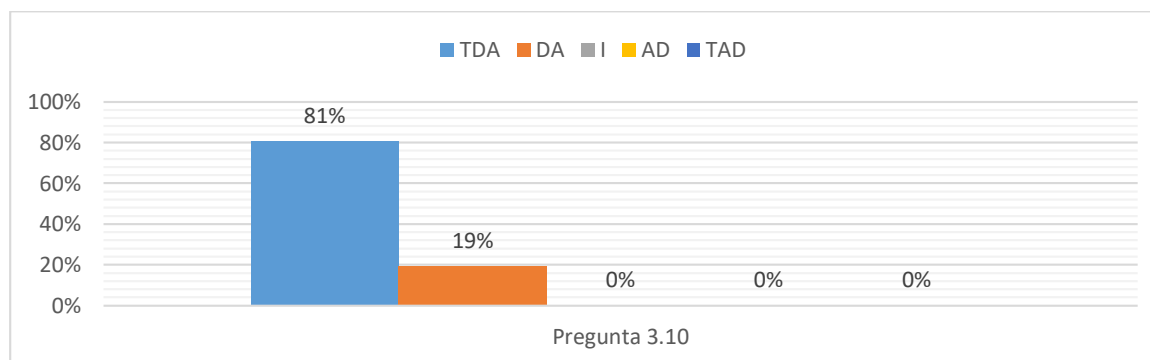
El 45% del total de encuestados señala estar totalmente de acuerdo sentirse satisfecho por el trabajo realizado.

**Pregunta 3.10:** Te sientes seguro en tu puesto de trabajo.

Tabla N<sup>a</sup> 24: Seguridad puesto de trabajo

CATEGORIA	fi	%
TDA	25	81%
DA	6	19%
I	0	0%
AD	0	0%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Figura N<sup>a</sup> 24: Seguridad puesto de trabajo



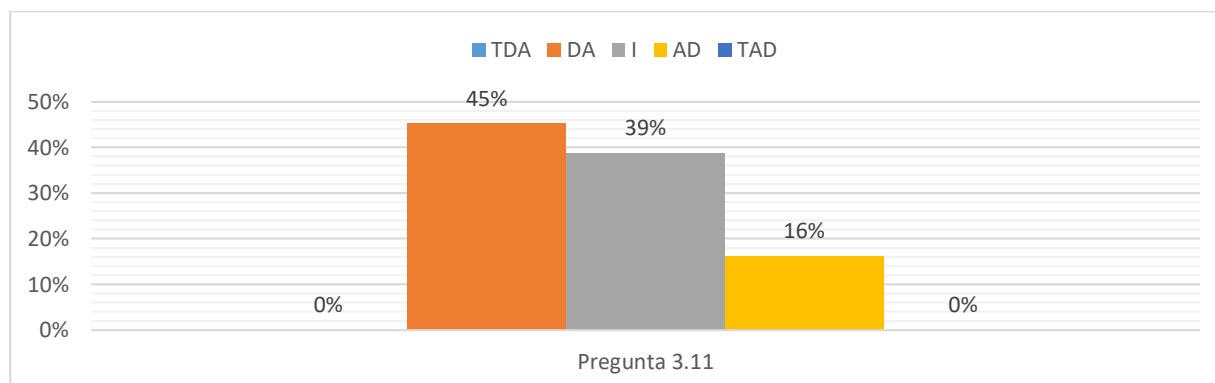
Un número de 25 personas de 31 encuestados señala estar totalmente desacuerdo con la seguridad en su puesto de trabajo.

**Pregunta 3.11:** Consideras que tu supervisor incentiva una integración de equipo.

Tabla N° 25: Incentiva una integración de equipo

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	14	45%
I	12	39%
AD	5	16%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 25: Incentiva una integración de equipo



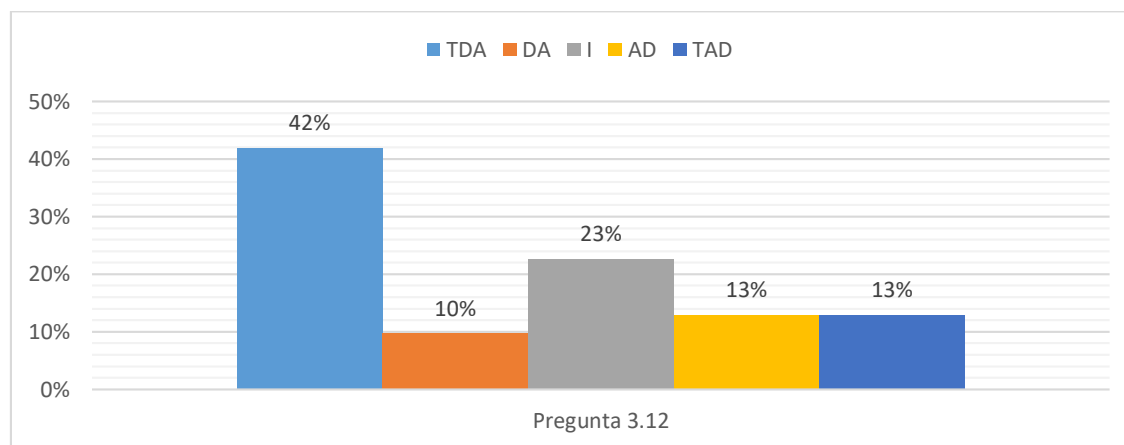
El 45% del total de encuestados señalan estar en desacuerdo con que su supervisor incentiva una integración en equipo. El 39% se muestra indiferente a lo señalado.

**Pregunta 3.12:** Siento que formo parte de un equipo de trabajo hacia meta en común.

Tabla Nª 26: Equipo de trabajo hacia meta en común

CATEGORIA	fi	%
<b>TDA</b>	13	42%
<b>DA</b>	3	10%
<b>I</b>	7	23%
<b>AD</b>	4	13%
<b>TAD</b>	4	13%
<b>TOTAL</b>	31	100%

Gráfico N° 26: Equipo de trabajo hacia meta en común



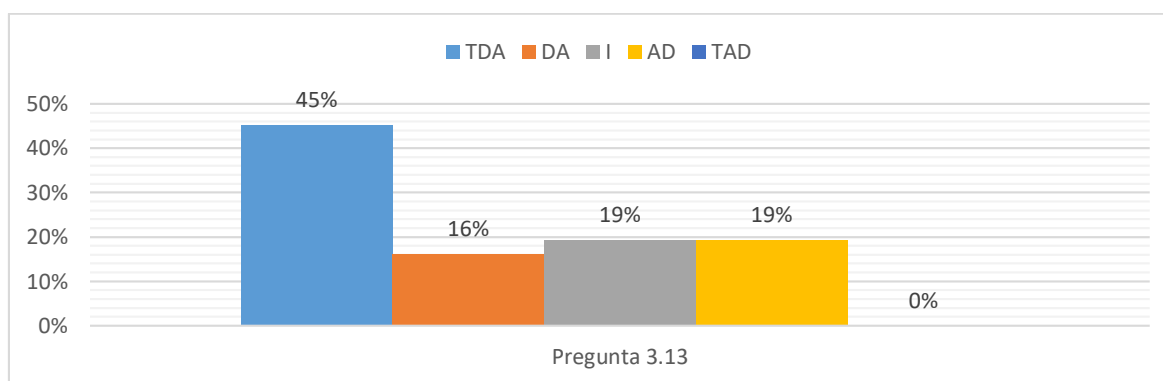
El 42% del total de encuestados señala estar en total desacuerdo en sentirse formar parte de un equipo de trabajo hacia una meta en común.

**Pregunta 3.13:** En la organización existe el espíritu " estamos juntos en esto".

Tabla Nª 27: Espíritu " estamos juntos en esto".

CATEGORIA	fi	%
TDA	14	45%
DA	5	16%
I	6	19%
AD	6	19%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 27: Espíritu " estamos juntos en esto".



El número de 14 personas de 31 encuestados afirman estar en total desacuerdo con que en la organización exista el espíritu " estamos juntos en esto". Un número de 6 personas son indiferente a la premisa.

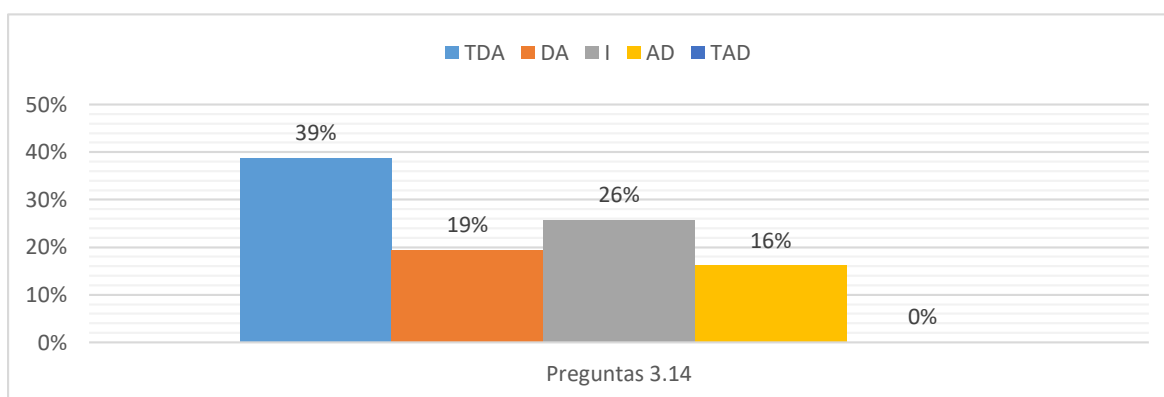


### Pregunta 3.14: Puedo confiar en mis compañeros de trabajo

Tabla Nª 28: Confianza

CATEGORIA	fi	%
TDA	12	39%
DA	6	19%
I	8	26%
AD	5	16%
TAD	0	0%
TOTAL	31	100%

Gráfico N° 28: Confianza



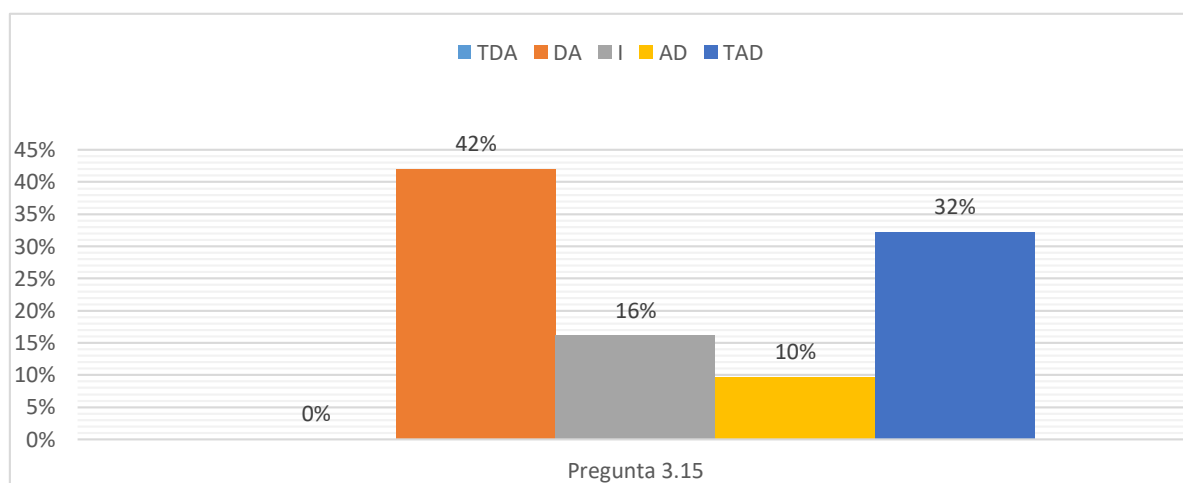
Un 39% están en total desacuerdo en sentir confianza hacia sus compañeros; un 26% son indiferentes.

**Pregunta 3.15:** Mis compañeros y yo trabajamos de manera efectiva.

Figura N° 29: Manera efectiva

CATEGORIA	fi	%
TDA	0	0%
DA	13	42%
I	5	16%
AD	3	10%
TAD	10	32%
TOTAL	31	100%

Grafico N° 29: Manera efectiva



Un 39% señala estar totalmente de acuerdo que su equipo trabaja de manera efectiva; un 35% señala estar en desacuerdo con lo señalado.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

1. Un gran número de personas de los 31 encuestados afirman estar en desacuerdo con la coordinación de funciones y consideran que si se generarían mejoras los resultados serían más efectivos. Asimismo, concluyen que los procesos planteados en cada supervisor podrían rediseñarse.
2. Los trabajadores encuestados en su mayoría consideran que no existe comunicación asertiva y se le complica pedir una repetición de indicaciones cuando estos no son claros.
3. A pesar de que un número considerable afirma sentirse escuchado por sus compañeros y supervisor; afirman no sentirse escuchado de manera activa frecuentemente, como se sabe una escucha activa tiene como complemento capacidades cognitivas y empáticas.
4. Todos los trabajadores consultados señalan que el consenso e intercambio de ideas daría mayor efectividad en la toma de decisiones y resultados en diferentes situaciones que se presenten en cada supervisión. También señalan que cada supervisión aún no está apto para generar cambios de posturas el cual concluye que en los diferentes equipos se trabaja de manera individualista.
5. Los trabajadores encuestados en su mayoría señalaron estar totalmente de acuerdo que las capacitaciones mejoran su desempeño y ayuda a su formación profesional, además consideran que los números de capacitaciones tienen que ser equivalente al número de capacitaciones anuales. De igual forma señalan que los resultados de evaluaciones no deberían ser conectadas con el desempeño laboral.

6. Más del 50% de encuestados señalaron estar totalmente de acuerdo que su compromiso con la misión y visión de la organización, así como las metas de cada equipo dependerán de como ellos se sientan valorados.
7. La gran mayoría de los encuestados señalan que a pesar de sentirse satisfecho con el trabajo realizado no se sienten seguro con sus puestos ni con el contrato de trabajo.

Los trabajadores encuestados señalan el supervisor adjunto no incentiva la integración en los equipos de trabajo y es por ello que no existe un espíritu de compañerismo y a la vez no se siente parte de un equipo que trabaje hacia una meta en común.

## 2. Recomendaciones

1. Los procesos planteados en SUNAT en el área de Cobranzas Coactivas son en su mayoría son procesos establecidos sin opción a variantes y estas son respetadas por los supervisores a pesar que se podría generar cambios para que su efectividad se vean reflejado en los resultados. Los trabajadores sugieren que se puede probar cambios dentro del proceso ya que el hecho de realizar los cobros a los deudores tributarios es complejo y lento; se podría optar por anexar pasos o removerlos.
2. Una comunicación asertiva parte de la capacidad de transmitir una actitud de interés, quiere decir no solo es escuchar y recibir el mensaje si no hacerlo sentir valioso. Por ello es necesario que en los equipos de trabajo supervisores y compañeros practiquen la comunicación con claridad y seguridad sin que nadie se siente amenazado o evaluado, con este tipo de ejercicio un mensaje puede ser potenciado de manera conjunta.
3. La escucha activa permitirá en cada uno de los equipos la compenetración de ideas, para ello se necesitará realizar algunas prácticas como: pedir mayor información, no juzgar opiniones, redirigir la conversación cuando sea necesario, incentivar la importancia de cada una de las ideas y expresar sentimientos. en un equipo de trabajo es importante sentirse valorado y hacer sentir lo mismo.
4. Para realizar consensos dentro de un equipo de trabajo donde no es muy usual esta práctica se puede comenzar definir reglar, trazar el objetivo común incentivando la cooperación e igualdad de tiempo e importancia de las ideas. En cobranzas coactivas- SUNAT es necesario que los procesos y tareas asignadas sean conocido por todos los miembros del grupo para que nadie sea indispensable y se formen planes de contingencia eficientes.

5. SUNAT brinda a sus trabajadores anualmente un promedio de 12 capacitaciones cabe señalar que los trabajadores al estar de acuerdo con este tipo de mejoras profesionales y funcionales, se recomienda que las capacitaciones sean certificadas para que este beneficio trascienda a largo plazo.
6. Hacer sentir a tus trabajadores valorados es un trabajo muy difícil más aún si se tiene un gran número de colaboradores a cargo, se sabe que cada trabajador tiene una motivación diferente por ello darle una valoración va requerir de conocer a cada uno por ello entablar una relación amena y comprendiendo necesidades va ser la mejor opción.
7. El contrato de trabajo que usa SUNAT es bajo la Ley 1057 la que actualmente está siendo modificada debido a una serie de discrepancia con los colaboradores , una de las incomodidades es el tiempo de contrato ya que tres meses o seis meses no asegura una estabilidad más aún si la medición de tus resultados interviene en la evaluación de tu continuidad laboral , la pregunta sería como se puede evaluar a un trabajador cada tres meses, este es un tema que se resolverá en conjunto con todos las entidades públicas .
8. El fin de la integración de quipo es mejorar la productividad y consolidar resultados esto se llevará si el supervisor pone en práctica lo siguiente: Establecer un objetivo, potenciar cada miembro, celebrar resultados.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol 1 (3a.ed.)*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Allcahuamán, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*. (Tesis de post-grad). Universidad nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Asteria, O. (2015). *El Clima Laboral y la participación en la Institución educativa Enrique*
- *Lopez Albújar de Piura*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas,S.A. de C.V.
- Cabrera, L. (2011). *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y motivación laboral estudio realizado con los instructores de intecap en el departamento de Quetzaltenango*. (Tesis de post-grad). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contreras, S. (2015). *Propuesta de mejora de Clima laboral en una institución de educación superior*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Fernández, G. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción.*
- *De inteligencia y coordinación del sistema de seguridad del estado guatemalteco.* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Jaume, F. (2012). *Clima Laboral.* Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández, R. (2010). *Método de la investigación.* México: McGrawHill.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Palma, S. (2004). Escala del Clima Laboral CL-SPC Manual (1° edición). *Debates N° 3 Lima: Instituto de Ciencia y Tecnología, URP Palma., 1.*
- Pereda, S. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias.* Madrid: Cenro de Estudios Ramón Areces.
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Rivera, A. (2014). *Programa de Recursos Humanos e influencia en el Clima laboral de los colaboradores de maquinarias U-GUIL S.A 2014.* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.







