

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

**Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores  
del Servicio de Administración Tributaria– Huancayo,2021**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciado en  
Administración.

Autor : Bach. Martinez Ruiz, Elio Joshep

Asesor : Dr. Lopez Quilca Fredy Jesus

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de Los  
Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 31.05.2022 - 30.05.2023

Huancayo – Perú

2022

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA– HUANCAYO, 2021**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Martinez Ruiz, Elio Joshep

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**

Licenciado en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS  
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

DECANO : \_\_\_\_\_  
DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

PRIMER MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
DR. JARA RODRIGUEZ EUTIMIO CATALINO

SEGUNDO MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

TERCER MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MG. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA  
SOLEDAD

Huancayo, ..... de ..... del 2022.

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA– HUANCAYO,2021**

**ASESOR:**

**DR. LOPEZ QUILCA FREDY JESUS**

**DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme el camino adecuado.

A mis padres por educarme siempre.

**Elio**

### **AGRADECIMIENTO**

Al Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, por darnos las facilidades necesarias para llevar a cabo la presente investigación.

Al Dr. López Quilca Fredy Jesús por ser guía en el trabajo de investigación.

**Elio**

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0054 - FCAC -2023

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA-HUANCAYO,2021**

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **BACH. MARTINEZ RUIZ ELIO JOSHEP**  
 Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
 Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**  
 Asesor(a) : **Dr. LOPEZ QUILCA FREDY JESUS**

Fue analizado con fecha **26/10/2023** con el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

**Excluye Bibliografía.**

**Excluye citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

El documento presenta un porcentaje de similitud de **29** %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°11 del Reglamento de uso de Software de Prevención de Plagio Versión. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 26 de Octubre de 2023.



**MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI**  
**JEFA**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

**CONTENIDO**

ASESOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRAC	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Descripción de la realidad problemática	17
1.2. Delimitación del problema	21
1.3. Formulación del problema	22
1.3.1. Problema General	22
1.3.2. Problemas Específico	22
1.4. Justificación	22
1.4.1. Social	22
1.4.2. Teórica	23
1.4.3. Metodológica	24

1.5. Objetivos	24
1.5.1. Objetivo General	24
1.5.2. Objetivos Específicos	24

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes (nacionales e internacionales)	25
2.2. Bases Teóricas o Científicas	36
2.2.1. Clima organizacional	36
2.2.1.1. Estructura organizacional	51
2.2.1.2. Recompensa laboral	51
2.2.1.3. Cooperación laboral	52
2.2.1.4. Relaciones laborales	53
2.2.2. Desempeño Laboral	54
2.2.2.1. Eficiencia	62
2.2.2.2. Eficacia	64
2.3. Marco Conceptual	66

## **CAPÍTULO III HIPÓTESIS**

3.1 Hipótesis General	69
3.2 Hipótesis Específicas	69
3.3 Variables (definición conceptual y operacionalización)	69

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

4.1 Método de Investigación	72
4.2 Tipo de Investigación	73
4.3 Nivel de Investigación	74
4.4 Diseño de la Investigación	74
4.5 Población y muestra	75
4.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	78
4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	79
4.8 Aspectos éticos de la Investigación	80

## **CAPÍTULO V RESULTADOS**

5.1 Descripción de resultados	81
5.2 Contraste de hipótesis	108

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

Matriz de consistencia

Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización del instrumento

El instrumento de investigación y constancia de su aplicación

Confiabilidad y validez del instrumento

La data de procesamiento de datos

Instrumento de Validación de Expertos

Consentimiento Informado

**CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 1: Operacionalización de Clima Organizacional	72
Tabla 2: Operacionalización de Desempeño Laboral	73
Tabla 3: Población del del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo	75
Tabla 4: Muestra del del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo	77
Tabla 5: Jerarquía de responsabilidades	82
Tabla 6: Definición de áreas	83
Tabla 7: Organización y planificación de actividades	84
Tabla 8: Planteamiento de políticas	85
Tabla 9: Normas métodos y procedimientos	86
Tabla 10: Manual de Organización y Funciones	87
Tabla 11: Reglamento de Organización y Funciones	88
Tabla 12: Promoción para ascender	89
Tabla 13: Recompensas e incentivos	90
Tabla 14: Sistemas de pago basado en el desempeño	91
Tabla 15: Servicios sociales recibidos	92
Tabla 16: Equidad en las remuneraciones	93
Tabla 17: Percepción de equipo	94
Tabla 18: Trabajo en equipo	95
Tabla 19: Apoyo entre compañeros	96
Tabla 20: Ambiente de trabajo grato	97
Tabla 21: Relaciones sociales entre jefes y subordinados	98
Tabla 22: Relación de amistad	99

Tabla 23: Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo.	100
Tabla 24: Capacidad de resolver problemas.	101
Tabla 25: Atención al usuario.	102
Tabla 26: Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos.	103
Tabla 27: Cobertura respecto a la demanda posible.	104
Tabla 28: Focalización de actividades	105
Tabla 29: Capacidad de cubrir la demanda actual	106
Tabla 30: El resultado final esperado (satisfacción del usuario)	107
Tabla 31: Correlación entre estructura organizacional y desempeño laboral	108
Tabla 32: Correlación entre recompensa laboral y desempeño laboral	110
Tabla 33: Correlación entre cooperación laboral y desempeño laboral	112
Tabla 34: Correlación entre relaciones Laborales y desempeño laboral	113
Tabla 35: Correlación entre clima Organizacional y desempeño laboral	115

**CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1: Árbol de Problemas de las situaciones problemáticas en el Clima Organizacional que se manifiestan en el Desempeño Laboral.	20
Figura 2: Diagrama Causa – Efecto de las situaciones problemáticas en el Clima Organizacional que se manifiestan en el Desempeño Laboral.	21
Figura 3: Jerarquía de responsabilidades	82
Figura 4: Definición de áreas	83
Figura 5: Organización y planificación de actividades	84
Figura 6: Planteamiento de políticas	85
Figura 7: Normas métodos y procedimientos	86
Figura 8: Manual de Organización y Funciones	87
Figura 9: Reglamento de Organización y Funciones	88
Figura 10: Promoción para ascender	89
Figura 11: Recompensas e incentivos	90
Figura 12: Sistemas de pago basado en el desempeño	91
Figura 13: Servicios sociales recibidos	92
Figura 14: Equidad en las remuneraciones	93
Figura 15: Percepción de equipo	94
Figura 16: Trabajo en equipo	95
Figura 17: Apoyo entre compañeros	96
Figura 18: Ambiente de trabajo grato	97
Figura 19: Relaciones sociales entre jefes y subordinados	98
Figura 20: Relación de amistad	99

Figura 21: Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo.	100
Figura 22: Capacidad de resolver problemas.	101
Figura 23: Atención al usuario.	102
Figura 24: Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos.	103
Figura 25: Cobertura respecto a la demanda posible.	104
Figura 26: Focalización de actividades	105
Figura 27: Capacidad de cubrir la demanda actual	106
Figura 28: El resultado final esperado (satisfacción del usuario)	107

## RESUMEN

Los cambios de gobierno en las municipalidades y órganos institucionales generan también variaciones en el entorno laboral de los servidores y funcionarios públicos, frente al comportamiento del trabajador, políticas organizacionales, estructura jerárquica y demás, el SATH se ha venido enfrentando así a situaciones de desconfianza, escasa acogida, desconocimiento del rol, poca inclusión de la carrera, baja formación profesional, por tal motivo, se comprende que el desarrollo del recurso humano es indispensable, así el clima organizacional y el desempeño laboral son conceptos de importancia para las organizaciones públicas y privadas, ante ese escenario se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?. El estudio tiene el siguiente objetivo: Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo. En la metodología se ha considerado métodos de investigación, el tipo de investigación es aplicado, el nivel es correlacional y diseño correlacional. La muestra estuvo Conformada por 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo. La técnica fue la encuesta y se utilizó el cuestionario como instrumento para la recopilación de datos. La conclusión fue: se determinó que; el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación, dicha premisa fue corroborada con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.755.

**Palabras claves:** clima organizacional, estructura organizacional, recompensa laboral, cooperación laboral, relaciones laborales, desempeño laboral. .

## ABSTRACT

The changes of government in municipalities and institutional bodies also generate variations in the work environment of public servants and civil servants, in terms of worker behavior, organizational policies, hierarchical structure and others, the SATH has been facing situations of distrust, poor reception, lack of knowledge of the role, little inclusion of the career, low professional training, for this reason, it is understood that the development of human resources is essential, so the organizational climate and job performance are important concepts for public and private organizations, in this scenario the following question was formulated: How is the organizational climate related to the work performance of the workers of the Tax Administration Service (SAT) Huancayo? . The study has the following objective: To determine how the organizational climate is related to the work performance of the workers of the Tax Administration Service (SAT) Huancayo. In the methodology, research methods have been considered, the type of research is applied, the level is correlational and correlational design. The sample consisted of 60 respondents from the Tax Administration Service (SAT) Huancayo. The technique was the survey and the questionnaire was used as an instrument for data collection. The conclusion was: it was determined that the organizational climate is significantly related to the work performance of the workers of the Tax Administration Service (SAT) Huancayo, this result proves the validity of the main hypothesis of the research, this premise was corroborated with the Spearman's Rho correlation = 0.755.

**Keywords:** organizational climate, organizational structure, labor rewards, labor cooperation, labor relations, labor performance.

## INTRODUCCION

En la actualidad aún existe un % significativo de empresas que no miden el ambiente laboral en sus organizaciones, que optan por velar que la productividad y eficiencia se cumplan sin tomar en cuenta el espacio de los trabajadores, tal es el caso del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, donde la inestabilidad laboral es visible con los cambios que ocurren en gerencia y en cada gestión, con las rotaciones del personal, generan que los servidores públicos que laboren en dicha institución no se adapten de forma óptima, por consecuencia no se cumplen con las labores delegadas, existe escasa comunicación, aumento de estrés laboral. Es así que estudiar el clima laboral y desempeño laboral coadyuvaran a entender el funcionamiento de la entidad y como repercuten estas variables sobre los trabajadores.

La presente investigación destaca la importancia del rol que tiene el clima organizacional en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo en el desempeño laboral de los trabajadores, con base a que hoy en día el clima organizacional al ser un conjunto ordenado de actividades que permite alcanzar objetivos institucionales y mejorar relaciones interpersonales, viene a ser un tema de gran relevancia para todas las entidades quienes buscan un constante mejoramiento en la productividad de sus colaboradores, reflejado mediante sus funciones y la labor profesional que ejercen al ofrecer sus servicios a los usuarios.

La justificación del estudio se basa en el beneficio que recibirán los encuestados del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) con la información obtenida una vez culminada la investigación, ya que se usará para proponer mejoras y profundizar el tema del clima organizacional para optimizar el desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo, además, se hace necesario conocer las teorías estudiadas en el trabajo de investigación, por lo que se planteó como objetivo:

determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

En cuanto a la metodología se consideraron los métodos generales de investigación, para el tipo de investigación aplicada, cuyo nivel es correlacional y diseño correlacional, se describe que la muestra estuvo conformada por 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, la técnica empleada fue la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario para la recopilación de datos, su respectiva tabulación y procesamiento de datos.

De tal modo, que la investigación se desarrolló en cuatro capítulos. En el capítulo I se describe el planteamiento del problema del estudio, la delimitación y limitaciones del problema, la formulación del problema general y específicos, la justificación, los objetivos generales y específicos alcanzados durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II se detalla el marco teórico referidos al clima organizacional y el desempeño laboral, dando a conocer las teorías de investigación respecto a las variables en mención, se enmarca la definición de términos usados en la investigación, además de plantear la hipótesis general y las específicas. Como también se define las variables de investigación.

En el capítulo III se enmarca la Hipótesis general, las hipótesis específicas, la operacionalización de las variables con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales.

En el capítulo VI, se describe la metodología utilizada en la investigación en la cual se plantea el método, el tipo, nivel y diseño de investigación a realizar, se detalla la población, muestra, técnicas, instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de la información, técnicas y análisis de datos.

En el capítulo V se describen los resultados y el contraste de la hipótesis, en la última parte se describen el análisis y discusión de resultados.

Finalmente, en el presente trabajo de investigación presenta las referencias bibliográficas en la que se sustenta el trabajo y los respectivos anexos pertenecientes al desarrollo del estudio.

El autor

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Las organizaciones privadas y públicas manejan a sus empleados con expectativas de productividad y efectividad, además de los principales factores que afectan la realización de una labor (Menéndez, 2014). Uno de los factores que sin lugar a duda afectan el desempeño de los empleados es el ambiente laboral o más conocido como clima organizacional, este contiene dos enfoques de conceptualización, el objetivo (empresa) y el subjetivo (trabajadores), es sinónimo también de la calidad de vida laboral para los trabajadores en una institución (Burí, 2020).

A nivel mundial existe una evidente deficiencia de este aspecto, ya que se descuida al elemento humano y se priorizan los procesos y el resultado, de esa forma la Oficina Internacional de Trabajo (OIT), recomienda la implementación de políticas para establecer el derecho de acceso a un buen ambiente laboral, de igual manera la Organización Mundial de la Salud (OMS), hace énfasis en la distinción de las políticas teniendo en cuenta la realidad de cada estado, así lograr el entorno laboral deseado para un clima organizacional estándar y beneficioso para los trabajadores y empresas.

Burí (2020) señala que, existe un 11% de organizaciones multinacionales que no realizan medidas para conocer el comportamiento del clima organizacional en sus compañías.

Las medidas que se usan son las entrevistas y cuestionarios de satisfacción de los trabajadores y de clientes, en Perú se realizan ambas, sin embargo, los resultados no son alentadores, dado que la ciudadanía presenta disconformidad de los servicios que ofrecen las instituciones públicas; al no existir estudios relativamente nuevos sobre el clima organizacional, esta podría ser una posible causa de cómo se brinda el servicio y el desempeño laboral que se tiene en instituciones públicas y privadas.

### **Síntomas**

El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH), es conocido por ser el brazo derecho de la Municipalidad de Huancayo, ya que se encarga de organizar, ejecutar la administración, fiscalización y recaudar todo los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad, así como también servir a los contribuyentes y custodiar toda la documentación generada por el SATH, dicha documentación es custodiada en conjunto con el emplazamiento de un archivo físico, es así que se realizan labores cotidianas.

El trabajar directamente con el estado hace que, con cada cambio de municipio, el personal rote constantemente, además los puestos de gerencia son de confianza y tienen una duración aproximada de 12 meses (de acuerdo a los partidos políticos y la política que se ejerce), por ende, la inestabilidad laboral es visible dentro de los servidores públicos y cada cambio de gerencia es una nueva forma de trabajo y tal vez nuevos empleados. En el SAT, las áreas que constantemente han sufrido estos cambios de gerencia son: la Gerencia de Administración, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Legal y de Planeamiento, quienes cada año tienen un gerente diferente que asume la gestión anual, cuentan también con personal con diferentes modalidades de contrato, como las de Suplencia, CAS y Terceros, lo que hace que la estabilidad

laboral sea incierta; es decir, el ambiente laboral es cambiante, por lo que en muchas ocasiones el desempeño de dicho personal es distinto en cada gestión de gerencia.

Como se puede apreciar el clima organizacional es uno de los factores más poderosos, es un factor para el logro de objetivos institucionales y contribuye a la imagen que las entidades públicas proyectan. Sin embargo, se sabe que otras organizaciones se rigen por la productividad, el cual se ve seriamente deteriorado por no fomentar un ambiente laboral adecuado excluyendo las percepciones de sus empleados. Es decir, si se emplea nuevo personal, estos tienen ciertas expectativas sobre la institución, su área de trabajo y compañeros, pero si no hay el ambiente laboral apropiado se vería afectado su desempeño profesional.

En las diferentes áreas del SAT ya sean Gerencias y Sub Gerencias, existe una preocupación constante por mantener al día la adecuada recaudación de los aportes de los contribuyente y la organización de su acervo documental, pero el SAT al ser una institución del estado hace que cada cambio de municipio, los puestos de gerencia y subgerencia cambien, estando siempre sujetas a rotaciones, al igual que los puestos por Suplencia, CAS y los trabajadores por Locación de servicios (terceros), en el afán de mantener la organización, la ejecución, la fiscalización, la recaudación y el servicio que brinda cada subgerencia, se ha venido realizando contrataciones en los diferentes regímenes, lo que ha generado un ambiente laboral cambiante y la adecuación de nuevos métodos de trabajo.

Esta situación de rotación hace que: Existan personas con diferentes tipos de actitud, para desempeñar las funciones, desconocimiento sobre el rol que desempeñan el cual genera ciertas “desavenencias” entre los mismos (al no lograr cumplir los objetivos de la oficina), producto de ello se genera una desconfianza entre los mismos trabajadores decrementando el prestigio y reconocimiento en dicha área (Gerencias y Sub Gerencias) y no están bien vista por la institución (muy escasa acogida); tal vez, por la falta de formación profesional o la

identificación en su carrera, pero está claramente determinado que existen factores que producen, organizan y modifican la conducta de los trabajadores al realizar sus tareas.

Así mismo, se evidencia que los gobiernos locales tienen deficiencias en el cumplimiento de sus actividades y o proyectos reflejados en la ineficaz ejecución del presupuesto anual, verificados los datos en el portal del ministerio de economía y finanzas (MEF); un resumen adecuado de las situaciones problemáticas percibidas son las siguientes:

### Figura 01

*Árbol de Problemas de las situaciones problemáticas en el Clima Organizacional que se manifiestan en el Desempeño Laboral.*



*Nota: elaboración propia.*

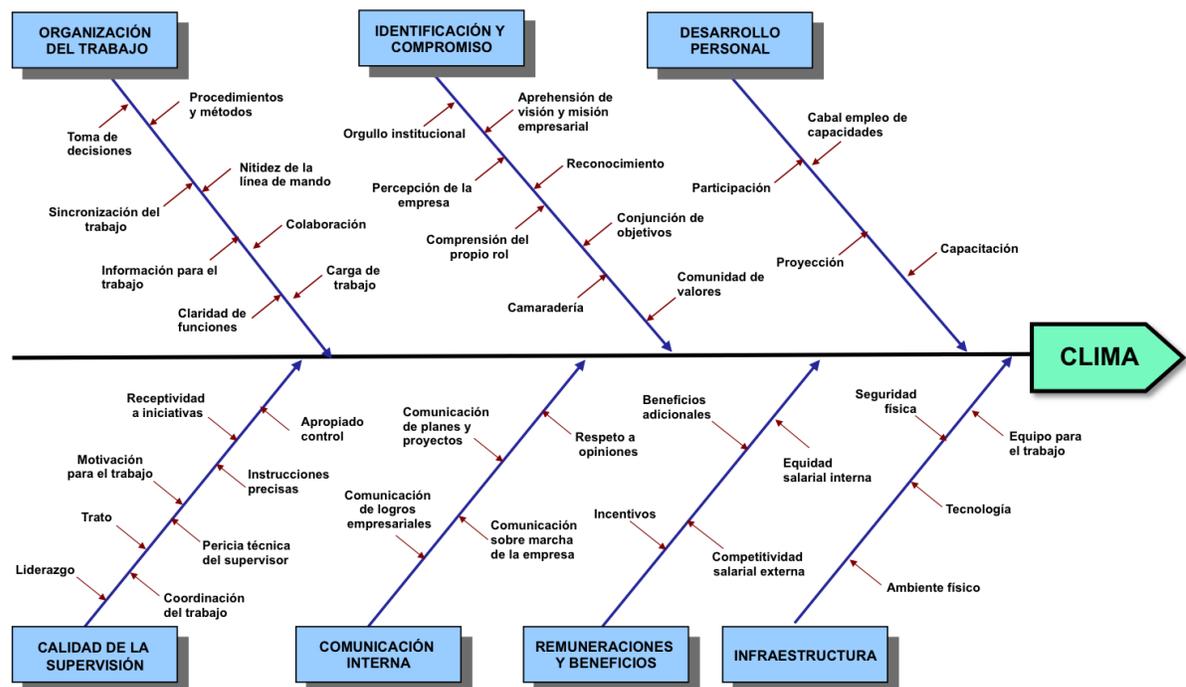
### Consecuencias

Por consiguiente, se evidencia que un deficiente clima en la organización, traerá como consecuencia un desequilibrio entre los miembros de la organización, impidiendo que los empleados realicen sus trabajos con eficiencia, productividad y creando un ambiente laboral perjudicial dentro del SAT; es decir, tener un ambiente en la organización está muy relacionado con el trabajo y desempeño, y es que el desempeño laboral que pueda tener una persona al realizar sus labores y tareas fijadas le permiten a las organizaciones del Estado satisfacer sus

necesidades y expectativas en cuanto a los propósitos y metas trazados. “Desempeñar es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”, en las organizaciones del Estado, local y regional. Todo lo manifestado se resume en el siguiente diagrama.

**Figura 02**

*Diagrama Causa – Efecto de las situaciones problemáticas en el Clima Organizacional que se manifiestan en el Desempeño Laboral.*



*Nota: elaboración propia.*

Por lo expuesto anteriormente, se lleva a cabo un estudio para Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

## 1.2. Delimitación Del Problema

**Delimitación Espacial:** La investigación se realizó en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

**Delimitación Temporal:** El estudio tuvo una duración de 12 meses, iniciará en enero del 2021 y finalizará en diciembre del 2021

**Delimitación Conceptual o Temática:** La investigación abarca dos conceptos o variables fundamentales como es el clima organizacional con sus dimensiones (estructura organizacional, recompensa laboral, cooperación laboral y relaciones laborales) y el desempeño laboral con sus dimensiones (eficiencia y eficacia), investigación que lograra aportes beneficiosos a estudios relacionados al tema.

**Variable 1**

Clima Organizacional

**Variable 2**

Desempeño Laboral

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Como se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la estructura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?
- b) ¿Cómo se relaciona la recompensa laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?
- c) ¿Cómo se relaciona la cooperación laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?
- d) ¿Cómo se relacionan las relaciones laborales con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Social**

El estudio beneficiara a los usuarios de la ciudad de Huancayo, ya que se podrá apreciar el mejor desenvolvimiento de las labores de parte de los empleados del SATH, también servirá para que los encuestados del SATH, tomen conocimiento sobre clima organizacional y desempeño laboral. Esta información obtenida después de culminada la investigación, se usará para proponer mejoras y profundizar en el tema del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH).

### **1.4.2. Teórica**

El estudio fundamenta la teoría, con la finalidad de determinar la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional, y de este modo contribuir como antecedente para los futuros estudios, de manera que sea considerado una herramienta que refleje la realidad, permitiendo el conocimiento científico de las mencionadas variables. Además, de tal modo que se pueda aportar tanto de manera teórica (reafirmar la teoría de clima organizacional) para lograr de manera práctica resultados en el desempeño laboral. Por lo expuesto, se espera que el resultado de esta investigación ayude a mejorar el conocimiento por parte de los trabajadores encuestados y que sea un recurso útil para tomar decisiones en los años venideros. En el nivel teórico, esta investigación aborda un arquetipo de viabilidad organizacional que puede ser de gran utilidad para la Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) que está al servicio de los ciudadanos de Huancayo. De esta forma, se busca fortalecer con un mayor conocimiento especializado sobre la administración de la institución pública.

### **1.4.3. Metodológica**

El presente estudio encuentra su justificación metodológica en el manejo y gestión de la validez técnica y confiabilidad del instrumento para la obtención de resultados más veraces

y válidos. Así mismo, se alinearon a los estándares instrumentales y operacionales del cuestionario utilizado.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar cómo se relaciona la estructura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- b) Determinar cómo se relaciona la recompensa laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- c) Determinar cómo se relaciona la cooperación laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- d) Determinar cómo se relacionan las relaciones laborales con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes (nacionales e internacionales)

##### **Antecedentes Internacionales**

Menéndez (2014). *Clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa*, (tesis de pregrado). Universidad Rafael Valdiviar, Jutiapata - Guatemala. Realizó la tesis mencionada, formulando el siguiente objetivo: establecer el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Para cumplir con dicho objetivo el autor realizó la investigación con el personal que labora en el municipio de El Progreso, Jutiapa, la que está organizada de la siguiente manera: definió la Población y muestra según la información obtenida a través de la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, se obtuvo una población de 145 colaboradores, que se dividen en consejo municipal, personal administrativo y personal operativo, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Concejo Municipal y Alcalde Municipal 7, Personal Administrativo 48, Personal Operativo 90, Para un total de 145 personas que laboran para la municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Por tal razón la cantidad de colaboradores que se presenta, no serán sujetos a un estudio detallado para determinar la muestra, se manejó el total de la población; El autor llega a concluir:

Dentro de la Municipalidad si existe compañerismo entre los colaboradores, recibiendo apoyo de las autoridades hacia los subordinados, Existen diferencias (conflictos), rumores y chismes que se presentan en el momento de la realización de las actividades logrando manejar la situación con el dialogo y sugerencias de parte de los colaboradores, Las causas del estrés que presentan los colaboradores se debe a la carga de trabajo, el mal humor de su jefe, la aglomeración de las personas que buscan atención y el trabajo bajo presión, dentro del personal administrativo se da la comunicación formal pero también la informal, en el área operativa; la forma de comunicación es escrita y verbal, dependiendo de la situación. Menéndez (2014).

Jaramillo y Rodríguez. (2020). *Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño en el Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil 2020*. (tesis pregrado), Ecuador. Realizo la tesis mencionada cuyo objetivo fue estudiar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Para el cumplimiento del objetivo se, procedió a establecer una muestra que estuvo comprendido por 150 trabajadores de las diferentes agencias, para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario. La metodología se basa a un tipo de investigación descriptivo, con un enfoque cuantitativo.

Las variables de estudio son: el clima organizacional como primera variable y el desempeño laboral como variable dos; teniendo como conclusión: Dentro de las teorías del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, se determinó que ambos son parte de la gestión del talento humano, en el cual, las empresas buscan crear un lugar o área unido para que sus participantes cohabiten de la mejor forma, y como consecuencia se consiga mejorar en el desempeño de su trabajo. Para llevar a cabo el estudio, se analizaron estudios previos relacionados al tema, y se notó que en la mayoría de casos el ambiente de trabajo sí tenía influencias en el desempeño de los trabajadores

pues, aquellos que presentaban mejores resultados trabajaban en empresas que los motivaban, y que reconocían su labor. (Jaramillo y Rodríguez, 2020)

### **Antecedentes Nacionales**

El presente trabajo de investigación tiene como antecedentes los trabajos realizados por distintos trabajadores investigadores, lo cuales fueron obtenidos a través de la consulta bibliográfica virtual, entre estas investigaciones nombramos los siguientes:

Hidalgo (2016). “*El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de impugnaciones de la entidad de SAT – Cercado de Lima, 2016*”, (tesis de pregrado). Lima Este, Perú. Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo fue establecer de qué manera el desempeño laboral se relaciona con el clima organizacional de los empleados del área de impugnaciones– Cercado de Lima, 2016. Para cumplir con dicho objetivo el autor procedió de acuerdo a: definir la muestra de estudio el cual tuvo a 30 encuestados, se aplicó la técnica del registro, el instrumento fue el cuestionario, se aplicó la escala de Lickert. En el desarrollo del estudio el cuestionario fue aprobado por expertos y validado por el Alpha de Cronbach. El diseño es de corte transversal y no experimental. Los resultados y conclusión:

El resultado final es que no tienen relación las variables de la investigación, rechazando la hipótesis planteada o alterna, teniendo como resultado una correlación de 0.171 y un p-valor fue de 0.366, que comprueba la existencia de una relación bajísima de las variables investigadas; El autor llega a concluir: el clima organizacional, recompensa, estructura, desafío, identidad, estándares, responsabilidad, cooperación, relaciones, conflictos y el trabajo laboral de los empleados de impugnaciones, sustentado en el índice de correlaciones; debido a que los empleados provienen de áreas no especializadas, los cuales no tienen conocimientos de los temas a resolver. Hidalgo (2016).

Serrano (2017). *El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Archivo del Servicio de Administración Tributaria de Lima-2017*, (tesis de posgrado).

Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo es comprobar si el clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral. Para cumplir con dicho objetivo el autor procedió a: aplicar el método hipotético deductivo, el tipo de investigación es aplicado, el nivel de estudio es correlacional, cuya finalidad es determinar si existe relación de variables en el estudio. El estudio tiene un diseño no experimental, el mismo que no manipula las teorías estudiadas. La muestra fueron 60 empleados del SAT. El cuestionario elaborado en función a las variables de estudio fue el instrumento, el autor llega a la conclusión de que: (Serrano, 2017)

Se determinó que hay relación  $r = 0.631^{**}$  y significativa = 0,000 para las variables; desempeño laboral y clima organizacional de los empleados de la unidad de archivo del Servicio de Administración Tributaria de Lima-2017, las mismas que son moderadas y significativa. (Serrano, 2017).

Ayque y Huamaní (2016). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica - 2014*, (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.

El estudio tiene como objetivo comprobar de qué manera el desempeño laboral se relaciona con el clima organizacional en los empleados de la Municipalidad. Para cumplir con dicho objetivo los autores realizaron un estudio que tiene un tipo de investigación aplicada, el nivel del estudio es correlacional, los métodos utilizados son el deductivo e inductivo, finalmente el diseño es correlacional. La muestra es de 85

empleados, también, se utilizó el cuestionario como instrumento, y como técnica la encuesta, concluyendo que:

Para procesar los datos se utilizó el software SPSS versión 20, el cual arrojó tablas, gráficos y frecuencias, seguidamente analizó e interpreto. Se obtuvo una relación directa entre el desempeño laboral y el clima organizacional, con un 34.10%, de igual forma, el clima organizacional tiene una relación débil con las dimensiones: disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia, con el desempeño laboral, relaciones interpersonales. Concluyendo que se valida las hipótesis formuladas, el mismo que fue analizado como el clima organizacional incide en mejorar el desempeño laboral, se puede decir que el empleado mejora su labor cuando experimenta que las relaciones personales mejoran. Se concluye: Se determinó que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, validado con una  $r= 34.1\%$ , considerado como una relación débil. Se analizó que las relaciones interpersonales tienen una relación con la labor de los empleados, en una  $r=26.70\%$ , considerado una relación débil. (Ayuque y Huamaní, 2016)

Checa y Flores. (2015), *“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Lambayeque – 2013”*, (tesis de pregrado). Realizaron la tesis mencionada teniendo como objetivo: demostrar de qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral. Para cumplir con dicho objetivo los autores realizaron una muestra de 223 empleados.

El estudio es de escala nominal y mediante la medición por intervalo, mediante la técnica de la encuesta, utilizando el instrumento del cuestionario, el mismo que evidencio la significancia directa entre ambas variables. El diseño es correlacional, finalmente se determina o se analizó que el desempeño laboral se relaciona directamente

con el clima organizacional, hallando que los empleados de dicha institución tienen un nivel débil, concluyendo:

El desempeño laboral tiene una relación débil con el clima organizacional, determinando que cuando el clima organizacional mejore, entonces el desempeño laboral aumentará, también se concluye que a mayor labor quiere decir que el clima laboral está mejorando. (Checa y Flores, 2015)

Del Valle (2018) *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016*, (tesis de pregrado). Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo fue analizar de qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los empleados de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, en el año 2016. Para cumplir con dicho objetivo el autor realizó un estudio es no experimental, de nivel correlacional, en correspondencia se utilizó el método descriptivo y el diseño es correlacional. La muestra estuvo constituida por 64 empleados de la Municipal Distrital de San Luis, de la provincia de Lima, la técnica que se empleó fue la encuesta y el cuestionario fue utilizado como instrumento. El autor llega a la conclusión de que:

Se determinó que el clima organizacional no tiene una relación significativa con el desempeño laboral en los empleados de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, en el año 2016. Asimismo, se demostró que el horizonte del ambiente en la organización en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, en el año 2016 es bueno y el índice de la labor del empleado de San Luis, Lima, en el año 2016 es excelente. (Del Valle, 2018)

Díaz (2017) “*El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016*”, (tesis de posgrado).

Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo fue demostrar que el clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral. Para cumplir con dicho objetivo el autor procedió a: realizar la operacionalización de cada variable, con la finalidad de obtener las dimensiones e indicadores, para finalmente elaborar el instrumento de medición. La muestra fueron 105 empleados, concluyo en lo siguiente: (Diaz, 2017).

Los resultados arrojaron una relación directa entre desempeño laboral y liderazgo con un resultado de 0.956 y una relación sobria entre la percepción de su trabajo con el clima organizacional, los demás cruces entre elementos tienen relación directa y significativa. Los datos obtenidos destacan el clima laboral positivo entre los trabajadores del municipio y el destacado trabajo y desempeño, los mismos que fueron comprobados mediante el cuestionario. Los datos logrados validan los estudios realizados por los autores Meza, Leyton, Alfaro y Sáenz (2012). Se llego a concluir: se determina que el desempeño laboral tiene una relación positiva con el clima organizacional, para el año 2016 ( $p < 0,05$  relación de = 0,803. De igual forma se observa que las demás correlaciones del estudio tienen un resultado por encima de 0.71, sin embargo, la percepción de su trabajo de los empleados y el clima organizacional, teniendo una relación de 0,675. En conclusión, se determinó que clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral y las mismas que son acertadas en la Municipalidad, considerando que debe existir sostenibilidad, estar conscientes del significado del ambiente laboral, en el cual gana toda la población, los encuestados, los trabajadores y lo más importantes, la población en general, la misma que recibirá mejor trato y atención a sus requerimientos. (Diaz, 2017)

Chávez (2017) “*clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Llapo 2017*”, (tesis de posgrado).

Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo fue conocer de qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral. Para cumplir con dicho objetivo el autor procedió a establecer una cantidad como muestra, la misma que estuvo conformada por 12 empleados, los datos recolectados estuvieron sustentado en el cuestionario. La investigación es de tipo básico, el diseño es no experimental, correlacional. Las variables fueron: desempeño laboral y clima organizacional. El autor llega a las siguientes conclusiones: (Chávez, 2017).

Se comprobó que el desempeño laboral tiene una relación con el personal administrativo de la municipalidad; concluyendo: 11 empleados mencionan al clima laboral como regular, luego, 10 empleados respondieron sobre el desempeño laboral como regular. La relación tiene como valor  $r=0.785$ , indicando una relación alta y positiva entre el desempeño laboral y el clima organizacional. El valor tabular 1.97, menor que el valor calculado,  $t=4.01$ , concluyendo que el valor obtenido cae fuera de la zona de aceptación de la región  $H_0$ , se menciona la existencia de relación de variables. (Chávez, 2017)

Huaripoma y Rosado (2018) *“el clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los empleados de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del mercado de Lima 2017”*, (tesis de pregrado), Lima - Perú.

Realizó la tesis mencionada cuyo objetivo fue determinar de qué manera se relaciona el clima laboral con el desempeño laboral en los empleados CAS. Para cumplir con dicho objetivo el autor procedió a realizar un tipo de estudio cuantitativo, de corte correlacional, teniendo como finalidad determinar la relación de variables, en este caso, desempeño laboral y clima laboral. El estudio científico tiene un diseño no experimental; El autor llega a las siguientes conclusiones: (Huaripoma y Rosado, 2018).

Existe relación directa y significativa del desempeño laboral y clima laboral en los empleados CAS en la institución del Estado, 2017. El resultado valida la hipótesis del estudio, mencionando, que permite afirmar que, a mayor clima laboral, respaldado por la percepción de los empleados, mejorará la labor o trabajo realizado por los empleados de la institución, la misma que estará manifestado en las metas y objetivos formulados, teniendo calidad de la labor que desempeñan y la labor en equipo de los empleados. (Huaripoma y Rosado, 2018)

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

La variable de clima organizacional presenta teorías, como: de Rensis Likert y Elton Mayo.

#### **a) Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

“El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 2004, p. 28).

“Lo que cuenta es la forma como el individuo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar” (Brunet, 2004, p. 28).

Los principales factores que inciden en la apreciación sobre el clima en la organización son cuatro y los menciona de la siguiente manera:

1. Las situaciones unidas al escenario, la parte tecnológica y como está conformada la organización.
2. El cargo o categoría que le asignan al empleado dentro de la institución, de igual forma, la remuneración que percibe dicho empleado.

3. Los elementos personales tales como la capacidad, habilidad, destrezas y la satisfacción.

4. El conocimiento que poseen los trabajadores, los superiores y los colegas sobre el ambiente y clima en la organización.

Los factores mencionados, son fundamentos del porque existen los microclimas en una institución. Quiere decir, que los empleados de un departamento o área, perciben el ambiente de trabajo, diferente a otros personales de un área diferente en una organización. Se puede comentar que, en los departamentos o áreas, es bueno el clima laboral, pero no en otras áreas. (Soberanes y de la Fuente, 2009, p. 122)

Igualmente, Likert menciona que debe haber tres tipos de teorías que establecen las particularidades convenientes en una institución: las teorías causales, intermediarias y las finales (Brunet, 2004).

Brunet, (2004) resume, mencionando: Las variables causales son puntos independientes que causan y conducen a una dirección, en que una institución se desarrolla, de igual forma, los efectos que se logran en resultados y se caracterizan por dos elementos fundamentales:

1. Alcanzan a ser transformados o modificados por los integrantes de la gerencia, que pueden considerar a otros integrantes.

2. Son puntos independientes (de causa y efecto).

Las variables intermediarias manifiestan la situación interna y de cómo se encuentra la institución, se puede tomar como ejemplo, los objetivos de rendimiento, las actitudes, las motivaciones, la toma de decisiones y la eficacia de la comunicación. Las variables intermediarias son, de hecho, los componentes de los procedimientos de la organización de la empresa (Brunet, 2004, p. 29).

3. Las variables finales son las variables dependientes que resultan de la consecuencia de los dos precedentes. Estos elementos manifiestan las consecuencias logradas por la organización, los mismos que pueden ser, los gastos de la empresa, la productividad, las pérdidas y ganancias. Estas variables forman parte de la eficacia organizacional en una institución. (Brunet, 2004)

“La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo” (Brunet, 2004, p. 30).

Ambos se dividen en partes también: autoritario es el explotador y el paternalista; participativo es el consultivo y la participación en conjunto.

#### **b) Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo**

“El enfoque central de la TRH busca describir la empresa como una gran familia en la que el éxito económico depende del sentimiento de autorrealización y de la satisfacción personal de los trabajadores” (Sandoval, 2015, p. 33).

Se generaron teorías sobre satisfacción, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional, los cuales representan nuevos enfoques que ayudaron a modernizar la teoría de la organización al aportar una visión más global e integral de los fenómenos organizativos. No todas las teorías posteriores a los estudios de Mayo surgen directamente de sus conclusiones, pero sí es clave entenderlas como el punto de partida de los nuevos avances. (Sandoval, 2015, p. 35)

Estas conclusiones, coadyuvaron a considerar principalmente al ser humano, para el funcionamiento de las empresas y para lograr los objetivos. Chiavenato (2009), menciona sobre la teoría de las relaciones humanas:

1. El trabajo en la empresa es social y grupal.
2. El empleado no actúa como ser aislado, por el contrario, es miembro del grupo de trabajo.
3. La labor de la gerencia es preparar líderes simpáticos, persuasivos y democráticos, que tengan dominio de comunicarse y comprensión con los empleados.
4. El ser personal está incentivado por la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, ser reconocido y comunicarse adecuadamente.
5. La sociedad mejorada tiene como consecuencia la desintegración en grupos en la sociedad.
6. Los métodos organizacionales de la época concordaban en la eficacia y no la ayuda humana, menos en las metas humanas, propiciando conflictos en la sociedad industrial. Como consecuencia la incompatibilidad entre las metas institucionales y objetivos personales.

### **Clima organizacional**

La evidencia sobre la importancia del ambiente social del trabajo, y su relación como factor clave en la productividad de las personas, impulsó el desarrollo de modelos y herramientas orientadas a la creación y mantenimiento de un adecuado entorno psicológico. (Sandoval, 2015, p. 36)

El Clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo, los primeros planteamientos nacieron en 1960, conformándose así un marco teórico conceptual. Por consiguiente, para estudiar

el clima organizacional, se hizo necesario adentrarse en los aspectos teóricos que lo sustentan. (Iglesias y Torres, 2018, p. 198)

El clima organizacional, aunque se le ha llamado de diferentes formas con el pasar de los años, entre ellas, medio laboral o ambiente laboral, está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Este es un fenómeno que hace más de 60 años viene despertando el interés de sus estudiosos. (Iglesias y Torres, 2018, p. 199)

El Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada. (Iglesias y Torres, 2018, p. 202)

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta y pueden ser externas o internas, percibidas directa o indirectamente por ellos en dicho medio” (Iglesias y Torres, 2018, p. 202).

El ambiente donde una persona realiza su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (Iglesias y Torres, 2018, p. 202)

### **1. Características del clima organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se

desempeñan en ese medio ambiente, y determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio. (Iglesias y Torres, 2018, p. 203)

## **2. Elementos del clima organizacional**

Existen tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituido por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización. (Solarte, 2009, p. 55)

## **3. Tipos o niveles de clima organizacional**

### **Sistema I – Autoritarismo explotador**

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas

interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (Brunet, 2004, p. 30)

### **Sistema II – Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. (Brunet, 2004, p. 31)

### **Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tienen confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. (Brunet, 2004, p. 31)

### **Sistema IV – Participación en grupo**

El sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente y descendente, sino también de forma lateral. (Brunet, 2004, p. 32)

## **4. Dimensiones del clima organizacional**

Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el

desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. (Iglesias y Torres, 2018, p. 204)

### ❖ **Liderazgo**

“Chiavenato lo define como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer” (Iglesias y Torres, 2018, p. 204).

### ❖ **La motivación**

“Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores” (Iglesias y Torres, 2018, p. 204).

Se destacan 4 teorías de la motivación:

Maslow

“Jerarquía de necesidades de cinco niveles. Los individuos se motivan por sus necesidades insatisfechas. Las necesidades de pertenencia a un grupo se cubren a través de relaciones satisfactorias con otros” (Sandoval, 2015, p. 35).

Alderfer

“Condensa la escala de Maslow en tres niveles: existencia, relación y crecimiento. Destaca la importancia de las redes sociales en la motivación del individuo” (Sandoval, 2015, p. 35).

McClelland

“Su teoría desataca la necesidad de poder, logro y afiliación de las personas. La necesidad de afiliación indica que el individuo se motiva por la aprobación de otros” (Sandoval, 2015, p. 35).

Herzberg

“Algunos factores del trabajo pueden generar motivación o desmotivación. Las relaciones humanas están orientadas a los factores que reducen la insatisfacción” (Sandoval, 2015, p. 35).

❖ **Reciprocidad**

“La satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización” (Iglesias y Torres, 2018, p. 204).

❖ **La participación**

En 1939, Kurt Lewin, a la luz de los supuestos de la TRH, propone que el ambiente psicológico y social de una organización condiciona el comportamiento de sus miembros. Expone en su teoría de la dinámica grupal contiene un equilibrio que está sujeto a los cambios de los procesos de cada grupo y que estos procesos generan una autorregulación para llegar al mantenimiento del equilibrio. Adicionalmente, resalta que los procesos grupales son dinámicos y son importantes para la construcción de comportamientos, actitudes, creencias y valores individuales; es decir, que las costumbres del grupo serán adoptadas por el individuo. (Lewin, 1939 citado en Sandoval, 2015, p. 35)

Chiavenato (2009) menciona, delegar la autoridad y que los empleados tomen decisiones en la empresa, promueve la flexibilidad, la velocidad y la capacidad de decidir en la institución. Las decisiones se fundan en lo siguiente:

- Delegar responsabilidades a los trabajadores, confiando en los empleados y asignándoles poder de decisión.
  - Pueden actuar con autonomía para la toma de decisiones.
  - Reconoce el desempeño de sus compañeros de trabajo, motiva y les comunica que son parte de los resultados y metas logradas.

- Coadyuva al desarrollo profesional y personal de los trabajadores y es líder en la organización.

### **2.2.1.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. La primera y fundamentalmente importante: las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Y una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (Hall, 1996, citado en Morejón, 2016, p. 134)

En una estructura organizacional correspondiente a una agencia gubernamental se enfoca hacia la misión y los objetivos que van a servir para la guía de las diversas actividades que se desarrollan en la organización, mientras que lo que a cada empleado le corresponda realizar va ligado al comportamiento del personal, detectándose la posición que ocupan en la estructura organizacional. El cambio de los objetivos dentro del comportamiento, como resultado, modificará reglas y la redundancia llevará a variar las estructuras en ese comportamiento. (Morejón, 2016, p. 134)

### **2.2.1.2. Recompensa laboral**

El sistema de recompensas debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Los nuevos métodos

de remuneración incluyen la remuneración variable para aumentar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. Entre los métodos de remuneración variable están los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias y la distribución de las utilidades a los empleados. La elección del método más adecuado depende directamente de las necesidades de la organización y las personas. En tanto, la remuneración no sólo busca recompensar a las personas, sino hacerles más fácil la vida. La oferta de beneficios son regalías y ventajas concedidas por las organizaciones a sus empleados como pago adicional a los salarios. (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.1.3. Cooperación laboral**

La cooperación en el lugar de trabajo es el proceso mediante el cual los trabajadores y la gerencia participan y debaten sobre la resolución de temas de interés común. Es un proceso que permite a las dos partes entender las necesidades, los intereses y las dificultades de la otra. Al trabajar de esta manera se crea un ambiente de colaboración, donde se utilizan los conocimientos y la experiencia de todos para beneficio mutuo de la gerencia y los empleados. La cooperación laboral tiene que ver con la interacción entre los trabajadores y los gerentes en todos los niveles de la empresa en reuniones para conversar, escuchar, debatir, participar, tomar decisiones y firmar acuerdos. El objetivo de esta interacción es resolver problemas de interés para los trabajadores y la empresa, con lo que se promueven los intereses de las dos partes. El modo de cooperación adoptado en el lugar de trabajo puede variar dependiendo del tamaño y las necesidades de una empresa. Lo importante es facilitar un intercambio abierto de opiniones entre la gerencia y los trabajadores. Cuando todo se ha tomado en cuenta, el cambio hacia el

mejoramiento comienza con las personas y puede progresar solo si hay una participación continua y activa de los trabajadores y la gerencia. La cooperación en el lugar de trabajo constituye una ventaja competitiva para muchas empresas. Esta ventaja competitiva se establece cuando una empresa puede crear un equipo de empleados altamente motivado, dedicado y eficiente para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Aun cuando la tecnología y los procesos se pueden reproducir fácilmente, la forma en que el personal contribuye al éxito de la empresa puede ser única. (SCORE Perú, 2013)

#### **2.2.1.4. Relaciones laborales**

Cuando se habla de relaciones laborales, hace referencia al binomio que se da entre la organización y el colaborador, así como también al contexto próximo en el cual se desarrollan ambas partes, que podría influir sobre el desarrollo de los entes involucrados en dicha relación. El término relaciones laborales se refiere al sistema en el que las empresas, los empleados y sus representantes, y directa o indirectamente, el gobierno interactúa con el propósito de establecer los principios que rigen las relaciones de trabajo. Es así que las relaciones laborales pueden ser entendidas como aquel sistema interno de la organización en donde se manifiestan diferentes maneras de interaccionar entre los colaboradores, el clima, los directivos y los objetivos institucionales, favoreciendo al desarrollo de la organización. (Raddatz, et al., 2006, citado en Blas, 2017. p. 20)

Para una empresa las relaciones laborales están compuestas por la cantidad y calidad de interacciones entre los colaboradores y quiénes los emplean, dichos componentes son esenciales para que se puedan definir la calidad de un trabajo que beneficia la sociedad, puesto que cuando se habla de relaciones laborales, existe una sinergia entre los

empleadores y trabajadores que afecta directamente sobre un contexto social pues es en donde se desarrollan. (Pérez,1994 citado en Blas, 2017. p. 20)

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

Son las actividades que se desarrollan en el SAT. Los colaboradores tienen la misión de lograr altos niveles de calidad en la prestación de sus funciones, condicionado a ambientes laborales que permite integrarse a los colegas en la organización.

Según Stoner et al. (2002):

El rendimiento de los trabajadores o desempeño está asociado a la eficacia y eficiencia que alcanza una organización según los objetivos planteados y que son acertados. De esta manera, del desempeño de los trabajadores se espera la optimización de los tiempos basado en una programación objetiva. Es decir, el desempeño laboral de todo colaborador inmerso en una organización se mide de acuerdo a lo que esta última espera.

Así también, Lazzati (2008), señala que:

Los trabajadores de una entidad en sus labores diarias se desenvuelven en un conjunto de tareas que les son asignadas, para ello, los superiores se encuentran en la responsabilidad de ofrecer información suficiente sobre el desarrollo de tales actividades, de manera que puedan llevarlas a cabo de forma exitosa; además, otro criterio importante es el proceso de retroalimentación de las tareas, el cual permite tener conocimiento sobre las deficiencias en la ejecución de las actividades, y los resultados del desempeño laboral, es decir, que tanto los trabajadores como los supervisores sean conscientes de los niveles de desempeño laboral, el progreso en la consecución de objetivos institucionales y misionales.

Asimismo, el autor, (Lazzati, 2008), recalca que:

El desempeño laboral se encuentra influenciado por diversos factores, que son esenciales, los cuales son el método que se emplea en el desarrollo de las actividades y tareas asignadas, de lo que se espera eficiencia, eficacia, productividad y efectividad, además, otros factores son la optimización en el empleo de horarios, integración de normas de seguridad y laborales, y la conducta referente a la disciplina. También se contempla las características sujetas a las personas para el éxito laboral, demostrándose en una identidad laboral.

En este sentido, Lazzati (2008) señala sobre la evaluación de desempeño, que:

Con la finalidad de identificar el nivel logrado en el desempeño laboral por parte de cada uno de los colaboradores o del recurso humano en la organización es imprescindible la evaluación del personal, verificando en primera instancia el nivel de cumplimiento y con la calidad lograda, asimismo, ello permite tener una visión sobre el esfuerzo futuro.

El desempeño laboral contempla estrategias y habilidades las cuales se explican:

Según Malagón (2007) las **habilidades profesionales**, lo componen las cualidades y destrezas del factor humano, ello está vinculado a las habilidades en la innovación, dirección de actividades, comunicación eficaz, y gestión propia. Ello toma un lugar imprescindible en la responsabilidad y compromiso de los trabajadores ante eventualidades por los cambios constantes en la organización.

Robbins y De Cenzo (2008) señalan sobre las **habilidades técnicas** que son en esencia las respuestas dadas a circunstancias en la organización, mediante el empleo de técnicas únicas, herramientas y procedimientos específicos, es decir, mediante la actualización de saberes básicos relacionados, por ejemplo, al manejo de tecnologías, sistemas de gestión; todos estos deben ser revisados con el objetivo de garantizar el dinamismo. Asimismo, el autor refiere sobre

las **habilidades conceptuales**, estas implican la capacidad mental sobre las coordinaciones para el desarrollo eficiente de las actividades, mediante el análisis abstracto de la información y el establecimiento de conexiones de estos datos.

Lazzati (2008) aborda sobre las **habilidades administrativas**, que hace referencia a las capacidades de planificación, organización, dirección y supervisión sobre conjunto de personas y actividades a fin de alcanzar metas medibles mediante un enfoque claro de gestión.

Por último, Matilla (2008) señala sobre las **estrategias organizacionales**, el cual se relaciona a diversos comportamientos pautados para la programación de actividades con una finalidad institucional, estas estrategias tienen una base en los análisis de los factores que inciden o interfieren en un procedimiento dado, además, las estrategias organizacionales permite la interconexión de información en situaciones específicas, como la comparación de hechos reales e históricos con las probabilidades futuras. Para las estrategias, los siguientes factores son relevantes:

La **actualización** en el desarrollo de estrategias permite la mejora continua del desarrollo de actividades en la organización, lo que es de mayor beneficio para el logro de objetivos, reduciendo el tiempo programado; este factor es considerado de pertenencia individual, lo que conlleva un compromiso por parte de los trabajadores para la especialización en una posición de mejora de la calidad propia. (Matilla, 2008)

Asimismo, la **participación de equipos de trabajo** es crucial para el desarrollo de las actividades operacionales de la organización, donde, la participación en un equipo permite tomar decisiones compartidas para alcanzar resultados deseados. Es decir, el proceso participativo de los equipos de trabajo está sujeto a responsabilidades compartidas con mayor compromiso de integración con la entidad. (Chiavenato, 2009)

Por último, la **socialización de valores organizacionales**, permite tener una posición para el planteamiento de estrategias, lo cual implica que un equipo o los trabajadores de una organización deben compartir creencias en torno a ella. Esto influye en el desempeño de los trabajadores, puesto que se muestra identificación con los logros y metas. (Chiavenato, 2007)

### **2.2.2.1 Eficiencia**

En la eficiencia para Robbins (2004):

Se marca una conexión de los recursos empleados para una actividad o proyecto con los logros que se han conseguido progresivamente en ello, por lo cual, la eficiencia consta de la medición sobre el esfuerzo que se necesita para el logro de los objetivos. En este sentido, el tiempo, el empleo de materiales, los costos, el empleo del factor humano y la calidad son elementos claves y fundamentales para la eficiencia. Así, los resultados son eficientes cuando el uso de los recursos de la organización es adecuado, además, cuando se realizan oportunamente según los estándares de calidad. También se entiende, que se logra la eficiencia cuando se emplea razonablemente menor recurso para el logro de un mismo objetivo o más de este; por ello, la eficiencia se coadyuva en un modelo adecuado en la gestión de personas, procesos y clientes.

Respecto a la noción de eficacia, al parecer, la mayoría de los autores tienden a concordar que este concepto está referido principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin tomar en consideración, la cantidad de recursos empleados, pues lo que interesa es tratar de hacer las cosas lo mejor posible. Por otro lado, y en términos generales, se puede decir que la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica, por lo tanto, que el logro del objetivo

debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos. (Ganga, et al., 2016, p. 78)

### **Tipos de eficiencia:**

La **eficiencia técnica**, surge en 1951 en la literatura de la economía de Koopmans, pero sin duda que el referente más importante es Farrell, este concepto tecnológico condiciona a los procesos de producción, al enfocarse en referencias sobre cantidades y no en los valores. Este tipo de eficiencia se denota tanto en términos de outputs, así como inputs. Respecto al primer caso, podría entenderse como el logro del máximo producto o servicio, para una conjugación específica de los factores; por su parte, por el lado de los inputs, se dice que es la cantidad menor que necesita de inputs, conjugado en una proporción exacta, para una magnitud dado de producto o servicio. A diferencia de la eficiencia asignativa, en este caso se parte de una proporción concreta de factores cuyo coste se reduce o cuya producción se incrementa. (Ganga, et al., 2016, p. 80)

Eficiencia Asignativa. - La eficiencia asignativa, también conocida como eficiencia precio, fue definida por Farrel en el año 1957, como aquella eficiencia lograda por aquella unidad de producción que emplea una combinación de inputs, con el mínimo coste, logra un output determinado a unos precios preestablecidos. (Ganga, et al., 2016, p. 80)

Así también existen la eficiencia relativa e informativa.

### **Medición de eficienciaH:**

La evaluación o medición de la eficiencia refiere a las diversas técnicas que son aplicadas acorde a las actividades de producción u organización, estas tienen características inherentes en el proceso, por lo cual es necesario el reconocimiento de tecnologías para la definición de inputs y outputs que facilitan caracterizar la actividad

productiva para la evaluación coherente y objetiva. Siendo los inputs los elementos o recursos en unos proyectos y los outputs como las características. (Ganga, et al., 2016, p. 80)

#### **2.2.2.2. Eficacia**

Chiavenato (2009, p. 255) señala “respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos”.

En este sentido, Chiavenato (2009) señala que una organización a modo general y un individuo son considerados en eficaces cuando el desarrollo de las diversas actividades operativas, administrativas u otras permiten la consecución de los objetivos previstos o planificados; por lo cual, se identifica una conexión especial y estrecha de la eficacia con el efecto o resultado, puesto que, existe una causa y un efecto. Entonces, cada acción en concreto genera un resultado que si responde significativa a los deseado lo convierte en una acción eficaz. La eficacia así conlleva la optimización de todos los procedimientos para obtener los resultados más óptimos y anticipados. Es decir, la eficacia de una acción se basa en los procedimientos, recursos y herramientas apropiadas que generan efectos favorables para la organización.

La eficacia presenta una complejidad de visiones y constructos, es por ello que se presenta el modelo multidimensional es la que se abarca desde cuatro enfoques: social, económica, sistemática y política (Ordóñez, 2014):

Sistémica. - En esta apropiación del concepto eficacia, el discurso derivado de la teoría de sistemas plantea que la EFO parte del conocimiento de los procesos de organización y los objetivos que se requieren lograr. En ella se reflejan el carácter implícito de las actividades de la organización y el compromiso de los elementos para su continuidad en

el tiempo, lo que garantiza estabilidad y crecimiento. El sustento se da en tres criterios que deben estar presentes en los miembros de la organización: mejora constante de la calidad de los productos y servicios, mantenimiento de la competitividad y satisfacción de los grupos de interés. (Ordóñez, 2014, p. 106)

Social. -La idea más importante en la dimensión psicosocial se centra en el valor de las personas; al respecto, predominan los recursos inexplorados de los individuos y la satisfacción de sus necesidades. En esta dimensión de la EFO, se pone de manifiesto el valor aportado por todos los empleados, incluyendo a los directivos, para el desarrollo de las ocupaciones y el logro de los objetivos organizacionales. La dimensión se centra en cinco criterios: compromiso, clima de trabajo, rendimiento, competencias, salud/seguridad de los empleados. (Ordóñez, 2014, p. 108)

Económica, esta dimensión coadyuva a la captación y mantenimiento de contribuciones indispensable para la consecución de objetivos en miras al crecimiento financiero, empero, para el incremento óptimo de la eficacia en las diferentes actividades, los responsables deben prestar atención a criterios como uso adecuado de recursos materiales, mejores resultados en la rentabilidad empresarial y la productividad. (Ordóñez, 2014)

Política. -Desde la perspectiva de la organización, esta tiene la capacidad de articularse estructuralmente, como un cimiento sólido, a fin de alentar la eficacia al permitir comprender que los integrantes tienen sus juicios e intereses hacia la organización, los cuales intentan promover, sostener o defender. La dificultad radica en reconocer la preferencia y elección de los indicadores derivados del funcionamiento del sistema organizacional, debido a la anuencia o consenso en esa construcción e intercambio del

ejercicio del poder subyacente en cada tipo de relación interna o externa. (Ordóñez, 2014, p. 109)

### **2.3. Marco Conceptual**

Los términos básicos que intervendrán en el trabajo de investigación son:

#### **Recompensa (Laboral)**

Los beneficios, son aquellos beneficios a los empleados (diferentes de las indemnizaciones por cese) cuyo pago ha de ser liquidado en el término de un año siguientes al cierre del año, cuando los trabajadores hayan prestado los servicios que les otorgan esos beneficios. Comprenden todos los tipos de retribuciones que la entidad proporciona a los trabajadores por sus labores. (Brunet, 2004)

#### **Clima organizacional**

“Es el ambiente que se genera por las alteraciones de los participantes en una organización, en el que se relaciona con la motivación de los colaboradores” (Chiavenato, 2009).

#### **Estructura organizacional**

“La estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene” (Robbins 2004).

#### **Recompensa laboral**

“Es una gratificación material o inmaterial que se debe otorgar no sólo para agradecer un esfuerzo dado por tu talento, sino para mostrarle la oportunidad de crecimiento que le otorga tu organización” (Chiavenato, 2009).

#### **Cooperación laboral**

“Es una habilidad crucial para generar un óptimo ambiente laboral, además se puede definir como la acción o proceso de trabajar en unión para alcanzar un propósito en común, o en su defecto lograr un beneficio mutuo” (SCORE Perú, 2013).

### **Relaciones Laborales**

“Son aquellas comunicaciones sociales que se basan en un acuerdo dado entre un empleado y un empleador, por el cual el primero se compromete a realizar algún trabajo por un honorario garantizado por el segundo” (Pérez,1994).

### **Desempeño laboral**

Son las labores de los trabajadores, los mismos que son importantes para lograr las metas de la institución. El efectivo desempeño laboral está basado en un buen ambiente laboral en la organización. (Chiavenato, 2009).

### **Eficacia**

La eficacia está orientado a realizar las cosas correctas, quiere decir; las labores de los empleados, mediante la cual la institución alcanza sus metas. (Robbins, 2004).

### **Eficiencia**

Es la capacidad que tiene la empresa para lograr cumplir adecuadamente con sus labores encomendadas y lograr llegar a los objetivos y metas. (Robbins, 2004).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS**

#### **3.1. Hipótesis General**

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- a) La estructura organizacional se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- b) La recompensa laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- c) La cooperación laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.
- d) Las relaciones Laborales en se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### **3.3. Variables (definición conceptual y operacionalización)**

##### **Variable 1**

## Clima Organizacional

**Tabla 1**

*Operacionalización de Clima Organizacional*

Variable 1	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Organizacional</b>	Brunet (2004) define el clima organizacional como: “El lugar en el que un grupo de personas realiza una labor de trabajo constantemente, la relación que tiene el jefe con los subordinados, personal de la empresa e incluso la relación con clientes y proveedores, los mismos que componen el clima organizacional.”	Se obtuvieron datos de las fuentes primarias, mediante la técnica de encuesta y determinar la importancia que tiene el clima organizacional en sus diferentes escalas, aplicados a los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo	<b>Estructura organizacional</b>	Definición de áreas. Jerarquía de responsabilidades Organización y planificación Planteamiento de políticas Normas métodos y procedimientos Manual de Organización y Funciones. Reglamento de Organización y Funciones Promoción para ascender Recompensas e incentivos
			<b>Recompensa laboral</b>	Sistemas de pago basado en el desempeño Servicios sociales Equidad en la remuneración Percepción de equipo
			<b>Cooperación laboral</b>	Trabajo en equipo Apoyo entre compañeros
			<b>Relaciones Laborales</b>	Ambiente de trabajo grato Relaciones sociales entre jefes y subordinados Relación de amistad

## Variable 2

### Desempeño Laboral

**Tabla 2***Operacionalización de Desempeño Laboral*

<b>Variable 2</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Son aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas, siendo como sistemas integrados orientados al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones (Robbins, 2004).	El desempeño laboral o rendimiento laboral es el resultado de la eficiencia y eficacia de los conocimientos, materiales, actitudes y aptitudes para el alcance de un objetivo, el cual será medido a través de una encuesta aplicado a los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo	<b>Eficiencia</b>	Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo
				Capacidad de resolver problemas.
				Atención al usuario.
				Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos.
			<b>Eficacia</b>	Cobertura respecto a la demanda posible
				Focalización de actividades
				Capacidad de cubrir la demanda actual
El resultado final esperado (satisfacción del usuario)				

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1. Método de investigación**

##### **4.1.1. Métodos generales**

El método científico es universal para el desarrollo de la investigación, o se refiere a la ciencia como un conjunto de pensamientos universales y necesarios, y que en función de esto surgen algunas cualidades importantes. Por lo tanto, el método científico es el procedimiento que se sigue en la investigación, con el objetivo de descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas necesarias. (Cabezas et al., 2018, p. 16).

Carrasco (2016) menciona que los métodos generales “se refieren a todos los que se pueden emplear en investigaciones o estudios diversos, es decir, se aplican a todas las ciencias en general” (p. 271).

De tal modo, en el presente estudio se emplearon el método inductivo y deductivo, como métodos generales.

##### **Método inductivo:**

“Proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtuvieron conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Münch y Ángeles, 2017, p. 15).

La investigación utilizó el método inductivo cuando se realizó la observación de la problemática planteada, en la formulación de la hipótesis y verificación; posteriormente realizar las conclusiones.

#### **Método deductivo:**

“Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una proposición general” (Münch y Ángeles, 2017, p. 15).

Este método fue utilizado para desarrollar la operacionalización de las variables, mediante sus dimensiones e indicadores.

#### **4.1.2. Métodos específicos**

“A diferencia de los generales, el método específico sólo se emplea para el estudio de una determinada parte de la realidad, analizando las cualidades y conexiones internas de los hechos sociales o naturales” (Carrasco, 2016, p. 56).

#### **Método de matematización**

“Precisa de la estadística y del cálculo de probabilidad, ya que los fenómenos estudiados deben ser expresados cuantitativamente” (Carrasco, 2016, p. 65).

Este método específico de matematización, permitió aplicar la estadística inferencial para realizar la prueba de hipótesis general y específicas.

#### **4.2. Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo aplicada, “también llamada práctica, empírica o activa, ya que utiliza teorías para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad.

Su finalidad específica es aplicar las teorías existentes, para controlar situaciones o procesos de la realidad”. (Valderrama, 2016, p. 33). Se eligió el tipo aplicada, dado que se aportó en la información de la variable clima organizacional y el desempeño laboral del Servicio De Administración Tributaria (SAT) Huancayo, variables que se estudiaron y analizaron con el objetivo de aportar alternativas de solución a las deficiencias encontradas en los trabajadores del Servicio De Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### 4.3. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es correlacional, el cual según Valderrama (2016) consiste en “evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la relación” (p. 45).

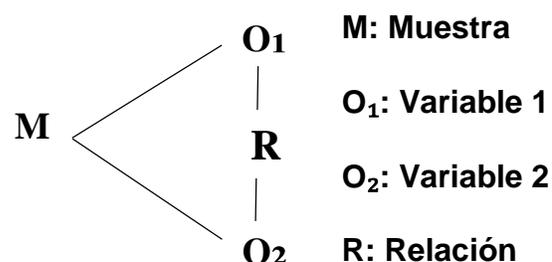
El nivel correlacional aplicado al estudio, permitió conocer la asociación o correlación del clima organización y el desempeño laboral.

#### 4.4. Diseño de la investigación

El diseño con el que se trabajó la investigación, fue correlacional, este tipo de diseño pretende identificar el grado de relación existente entre dos variables en una muestra específica y luego se comparara estadísticamente a través de un estadístico de coeficiente de relación (Cabezas et al., 2018).

Correlacional: este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. (Jiménez, 1998)

Se muestra el diseño de estudio correlacional:



**Dónde:****M1:** 60 encuestados**O<sub>1</sub>:** Clima organizacional.**O<sub>2</sub>:** Desempeño laboral.**r:** Correlación**4.5. Población Y Muestra****Población**

“Conjunto de datos de los cuales se ocupa un determinado estudio estadístico se llama población y está íntimamente ligado a lo que se pretende estudiar. No debemos confundir la población en sentido estadístico y la población en sentido demográfico” (Cabezas et al., 2018).

Por tal motivo la población estuvo conformada por 71 servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

**Tabla 3**

*Población del del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.*

Órgano Institucional	Servidores Públicos
Órgano de Control Institucional	1
Comité de Dirección	5
Defensoría del contribuyente y administrado	2
Gerencia de Administración	9
Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	5
Gerencia de Operaciones	3
Subgerencia de contabilidad, tesorería y finanzas	4
Subgerencia de recursos humanos, logística y control patrimonial	4
Subgerencia de gobierno electrónico, informática e imagen institucional	2
Subgerencia de asesoría legal y defensa de la institución	7
Subgerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización	5
Subgerencia de registro y servicios al contribuyente	6
Subgerencia de fiscalización e inventario de predios	5
Subgerencia de control y cobranza de la deuda	4
Subgerencia de cobranza coactiva	4
Subgerencia de reclamaciones y recursos administrativos	5

## Muestra

En la muestra se eligió una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación. Es decir, se trató de buscar una muestra que sea comprehensiva y que tenga, a su vez, en cuenta los casos negativos o desviantes, pero haciendo énfasis en los casos más representativos y paradigmáticos y explotando a los informantes clave (personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información), para ello se aplicó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de las unidades muestrales:

Según la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

n = Tamaño de la Muestra

N = Valor de la Población

Z = Valor critico de confianza

P = Ocurrencia de un evento.

q = No ocurrencia de un evento

E = Error muestral.

### Fórmula

N= 71

Z= Nivel de confianza del 95% =1.96

p= 0.5%

q= 0.5%

E= 5%

$$n = \frac{1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5 \times 71}{0.05 \times 0.05 (71-1) + 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5} \frac{68.19}{1.13} = 60$$

En el presente caso se eligió los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se siguió el criterio del experto o el investigador. Se seleccionó a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria (acceso a la información primaria); por lo expuesto: La muestra estuvo compuesta por 60 servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

El muestreo no probabilístico se realizó sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa, primordialmente, en la experiencia con la población (el investigador trabaja en la misma institución SATH).

#### Muestreo No Probabilístico- intencional

En este tipo de muestreo puede haber clara influencia del investigador, pues selecciona la muestra atendiendo razones de comodidad y según su criterio. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. (Valderrama, 2016, p. 193)

**Tabla 4**

*Muestra del del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.*

Órgano Institucional	Servidores Públicos
Comité de Dirección	4
Defensoría del contribuyente y administrado	2
Gerencia de Administración	8
Gerencia de Asesoría Legal, Planeamiento y Presupuesto	4

Gerencia de Operaciones	3
Subgerencia de contabilidad, tesorería y finanzas	3
Subgerencia de recursos humanos, logística y control patrimonial	4
Subgerencia de gobierno electrónico, informática e imagen institucional	2
Subgerencia de asesoría legal y defensa de la institución	6
Subgerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización	4
Subgerencia de registro y servicios al contribuyente	6
Subgerencia de fiscalización e inventario de predios	4
Subgerencia de control y cobranza de la deuda	3
Subgerencia de cobranza coactiva	3
Subgerencia de reclamaciones y recursos administrativos	4
Total de servidores Públicos	60

#### 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recopilación de datos es un proceso que se lleva a cabo siguiendo un plan preestablecido donde se especifican los objetivos propuestos y los procedimientos para la recolección, incluyendo la ubicación de las fuentes de información o los sujetos, el lugar de aplicación, el consentimiento informado y la manera de abordarlos. (Gallardo, 2017, p. 72).

Para el presente trabajo, se requirió de fuentes primarias, para lo cual se realizaron encuestas, mediante la realización de cuestionarios, entrevistas y observaciones y la tabulación de la información se comparó con fuentes secundarias.

##### 4.6.1. Técnicas de recolección de datos

###### Encuesta

A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, la encuesta pretende obtener información de un grupo o una porción de la población de interés. La información es recogida usando procedimientos estandarizados para que a cada sujeto se le hagan las mismas preguntas. (Gallardo, 2017, p. 73)

Se usó como técnica la encuesta; esto para aplicar los instrumentos se procedió a aplicar directamente a cada uno de los trabajadores, personal administrativo y estudiantes los instrumentos correspondientes a esta investigación.

La técnica específica de recolección de datos será la encuesta elaborada en base a la escala de Lickert el cual constó de 26 ítems. Esta técnica es la más aplicada en ciencias sociales tal como señala: “La técnica de la encuesta está destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total” (Gallardo, 2017, p. 90).

#### **4.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

##### **Cuestionario**

Es el “conjunto de preguntas estructuradas y organizadas que se utiliza para obtener información relacionada con los objetivos en la investigación” (Gallardo, 2017, p. 76).

Este primer instrumento constara en 4 dimensiones que serán: estructura organizacional, recompensa laboral, cooperación laboral, relaciones laborales. Dicho instrumento constara de 26 preguntas que serán medidos tipo escala de Likert de: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indiferente, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

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

“Define el análisis del contenido como una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa” (Valderrama, 2016).

En la presente investigación se realizó mediante tablas y frecuencias, lo cual posibilitará observar el comportamiento de las variables en forma específica, mediante la estadística inferencial se aplica en esta tesis por medio de las pruebas de hipótesis, en el cual se establece una hipótesis con respecto al valor de las características de los parámetros con la información generada en una muestra. Para la elaboración y procesamiento de los datos se empleó el paquete

estadístico SPSS en su versión actual. Las fuentes serán primarias los cuales serán obtenidos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, tal como se mencionó en la población y muestra. Los instrumentos tendrán procesamiento electrónico, utilizando para ello el Excel y SPSS versión 26, para ello se construyó la base de datos en el programa respectivo y luego se procedió a realizar el cruce de variables, construcción de tablas, aplicación de la prueba estadística, y análisis de los datos y su representación gráfica. Se utilizó la tabla de frecuencias los que servirán para, ordenar, graficar los datos obtenidos a fin de realizar las interpretaciones, en estos cuadros se analizó las medidas de tendencia desde la estadística inferencial. Para calcular los resultados, se sumaron todas las puntuaciones de una opción de respuesta.

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación, se tomó en cuenta los métodos pertinentes, teniendo en consideración la ética en el desarrollo de la tesis en función a las normas y reglas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes. La investigación recogió información y registros de datos, los mismos que están incluidos en el estudio científico, los mismos que son fehacientes. Por lo tanto, con la finalidad de no tener inapropiadas conductas éticas, las mismas que están referidas a copias de datos o plagio, adulteración de datos, no realizar referencias bibliográficas, etc., se consideró desde el inicio del proyecto, hasta la culminación de la Tesis. Entonces, me someto a una investigación sobre la validez y autenticidad del contenido de la tesis. A fin de considerar los aspectos éticos en todo trabajo de investigación, se cuidó en tener el consentimiento informado de cada uno de los participantes. Asimismo, se guardó el anonimato de las pruebas aplicadas y la destrucción de las mismas una vez procesados los datos.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. Descripción de resultados**

La obtención de los resultados es consecuencia de un proceso de gran relevancia para dar soporte a la validación del presente estudio, ello en base a la metodología que se aplicó para la misma, por tal motivo en este apartado se indica bajo criterios de orden, los resultados que se obtuvieron relacionados a cada ítem de las dimensiones de las variables respectivamente, según el cuestionario aplicado a la muestra establecida, dicho instrumento permitió la obtención de datos que contienen información pertinente para el estudio “Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo”. El instrumento en mención, estuvo compuesto por 26 interrogantes pertenecientes a los ítems, con la finalidad de medir las variables en estudio en la presente investigación, el cuestionario fue dirigido a 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo. Con relación a la técnica que se empleó en el presente trabajo de investigación para el procesamiento de los datos recopilados, se hizo uso del programa estadístico SPSS 24, así mismo, se empleó de forma auxiliar el programa Excel para la tabulación de los datos. Por ello, los resultados obtenidos en este estudio se demuestran en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos, los cuales facilitan interpretaciones correspondientes a las interrogantes,

pretendiendo coadyuvar a una mejor comprensión de ello. De igual modo, en este apartado de la investigación también se incluyen los resultados acerca de las hipótesis inicialmente planteadas con su respectiva contrastación, de forma que es posible dar de conocimiento sobre la relación entre las variables con las dimensiones de estudio.

1. ¿Considera usted que, la institución maneja una jerarquía de responsabilidades en función al cargo que ocupa cada trabajador?

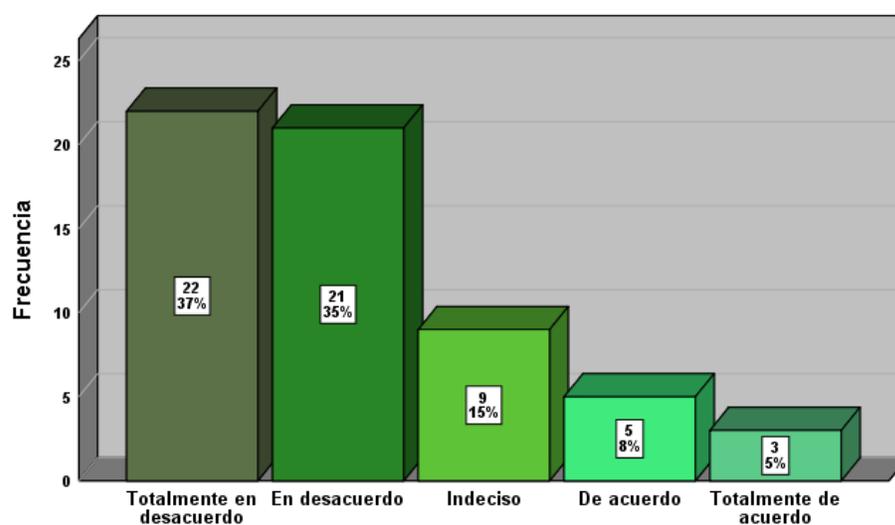
**Tabla 5**

*Jerarquía de responsabilidades*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	22	36,7	36,7	36,7
En desacuerdo	21	35,0	35,0	71,7
Indeciso	9	15,0	15,0	86,7
De acuerdo	5	8,3	8,3	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 3**

*Jerarquía de responsabilidades*



p1

### Interpretación:

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 36.7% están totalmente en desacuerdo, el 35% se muestra en desacuerdo, el 15% está indeciso, el 8.3% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se infiere que, la institución no maneja una jerarquía de responsabilidades en función al cargo que ocupa cada trabajador.

2. ¿Considera usted que, la institución tiene bien definida y estructurada sus áreas para las tareas que cumple?

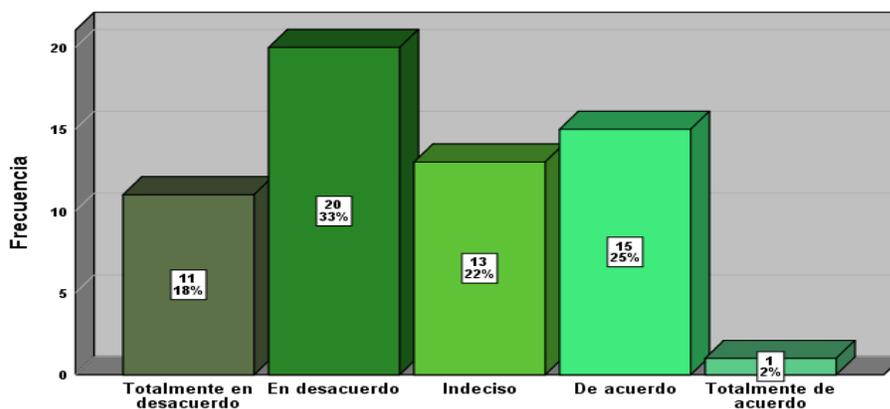
**Tabla 6**

*Definición de áreas*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	20	33,3	33,3	51,7
Indeciso	13	21,7	21,7	73,3
De acuerdo	15	25,0	25,0	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 4**

*Definición de áreas*



### Interpretación:

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 21.7% está indeciso, el 25% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se deduce que, la institución no tiene bien definida y estructurada sus áreas para las tareas que cumple.

3. ¿Considera usted que, la institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece?

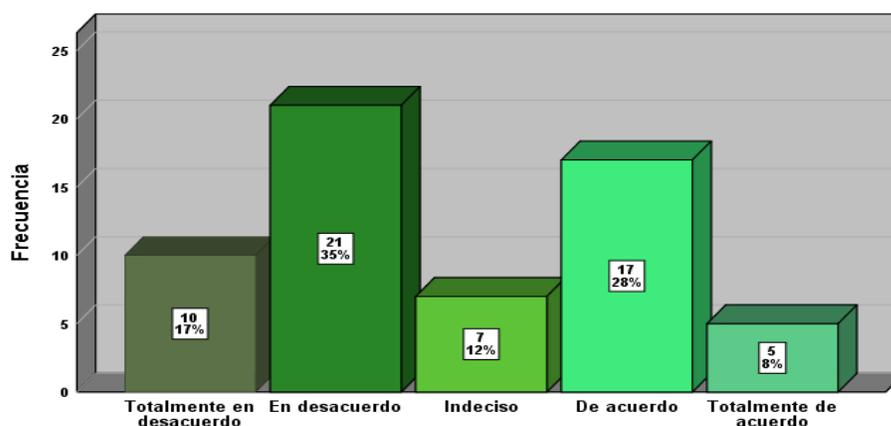
**Tabla 7**

*Organización y planificación de actividades*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	21	35,0	35,0	51,7
Indeciso	7	11,7	11,7	63,3
De acuerdo	17	28,3	28,3	91,7
Totalmente de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 5**

*Organización y planificación de actividades*



### Interpretación:

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 16.7% están totalmente en desacuerdo, el 35% se muestra en desacuerdo, el 11.7% está indeciso, el 28.3% respondió que está de acuerdo y el 8.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que, la institución no muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.

4. ¿Considera usted que, la institución tiene planteada políticas para un adecuado ambiente de trabajo?

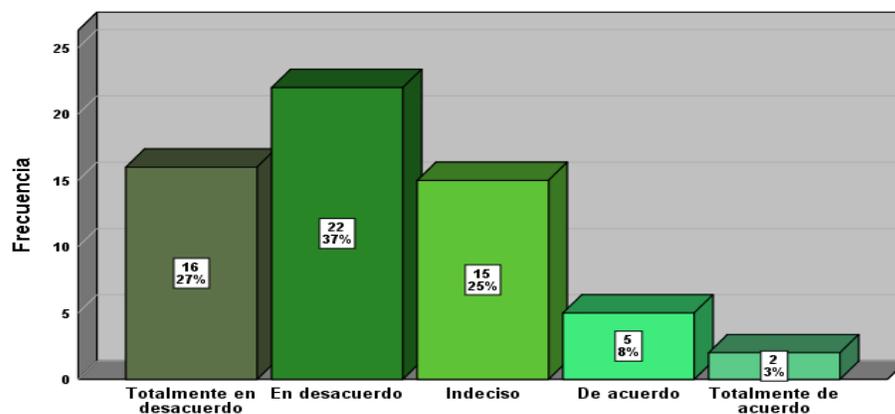
**Tabla 8**

*Planteamiento de políticas*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	26,7	26,7	26,7
En desacuerdo	22	36,7	36,7	63,3
Indeciso	15	25,0	25,0	88,3
De acuerdo	5	8,3	8,3	96,7
Totalmente de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 6**

*Planteamiento de políticas*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 26.7% están totalmente en desacuerdo, el 36.7% se muestra en desacuerdo, el 25% está indeciso, el 8.3% respondió que está de acuerdo y el 3.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se deduce que, la institución no tiene planteada políticas para un adecuado ambiente de trabajo.

5. ¿Considera usted que, la institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo?

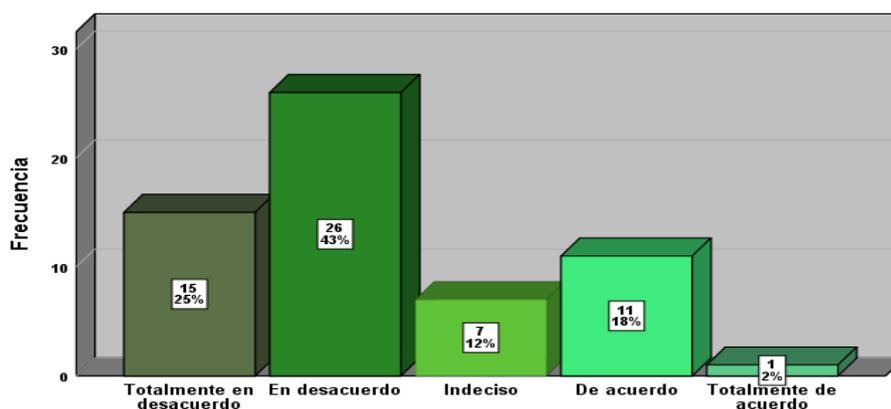
**Tabla 9**

*Normas métodos y procedimientos*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	25,0	25,0	25,0
En desacuerdo	26	43,3	43,3	68,3
Indeciso	7	11,7	11,7	80,0
De acuerdo	11	18,3	18,3	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 7**

*Normas métodos y procedimientos*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 25% están totalmente en desacuerdo, el 43.3% se muestra en desacuerdo, el 11.7% está indeciso, el 18.3% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se da a conocer que, la institución no se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.

6. ¿Considera usted que, los trabajadores conocen y practican todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador?

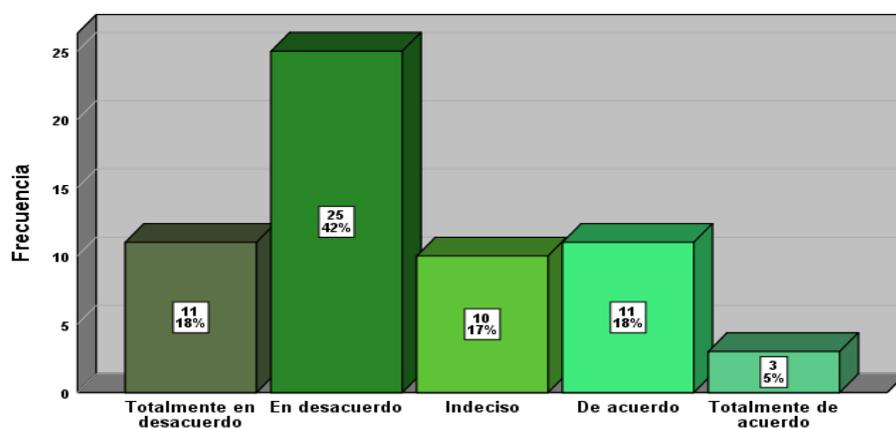
**Tabla 10**

*Manual de Organización y Funciones*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	25	41,7	41,7	60,0
Indeciso	10	16,7	16,7	76,7
De acuerdo	11	18,3	18,3	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 8**

*Manual de Organización y Funciones*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 41.7% se muestra en desacuerdo, el 16.7% está indeciso, el 18.3% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se infiere que los trabajadores no conocen y practican todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador.

7. ¿Considera usted que, la institución cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de las actividades de los trabajadores?

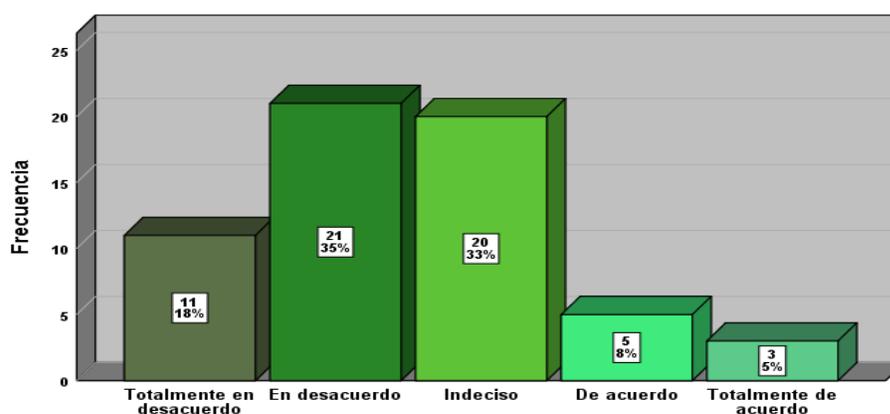
**Tabla 11**

*Reglamento de Organización y Funciones*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	21	35,0	35,0	53,3
Indeciso	20	33,3	33,3	86,7
De acuerdo	5	8,3	8,3	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 9**

*Reglamento de Organización y Funciones*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT, procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 35% se muestra en desacuerdo, el 33.3% está indeciso, el 8.3% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; la institución cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de las actividades de los trabajadores, sin embargo, no se cumple correctamente con ello.

8. ¿Considera usted que, en la institución existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda?

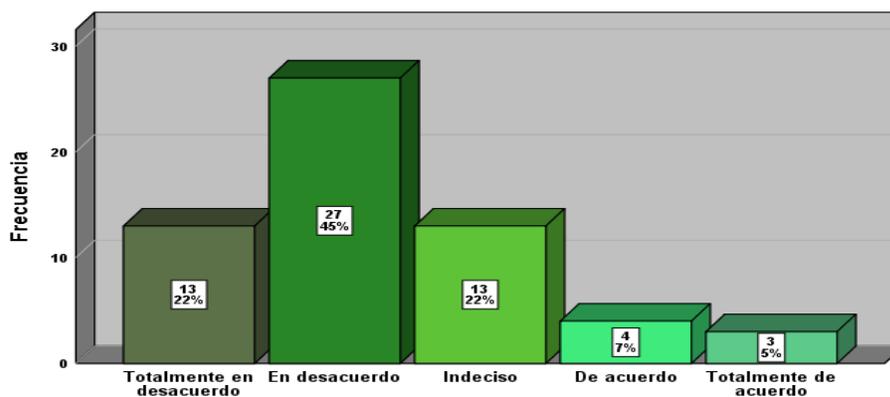
**Tabla 12**

*Promoción para ascender*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	21,7	21,7	21,7
En desacuerdo	27	45,0	45,0	66,7
Indeciso	13	21,7	21,7	88,3
De acuerdo	4	6,7	6,7	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 10**

*Promoción para ascender*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT, procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 21.7% están totalmente en desacuerdo, el 45% se muestra en desacuerdo, el 21.7% está indeciso, el 6.7% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se deduce que; en la institución no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda.

9. ¿Considera usted que, las recompensas e incentivos que recibe en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumple?

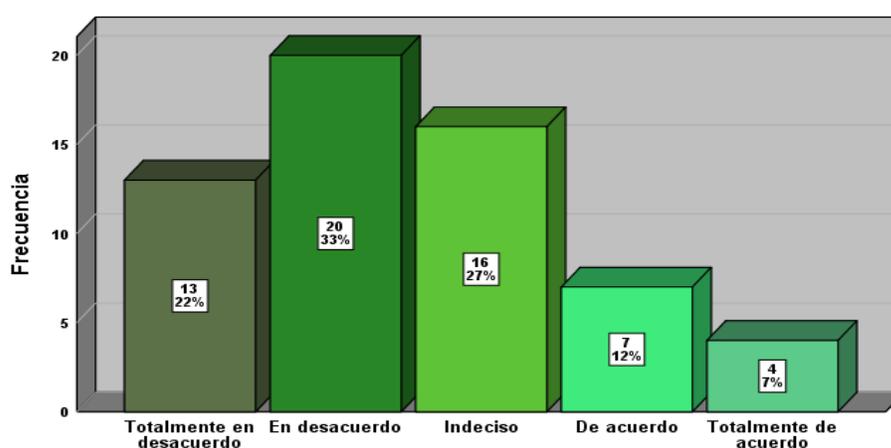
**Tabla 13**

*Recompensas e incentivos*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	21,7	21,7	21,7
En desacuerdo	20	33,3	33,3	55,0
Indeciso	16	26,7	26,7	81,7
De acuerdo	7	11,7	11,7	93,3
Totalmente de acuerdo	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 11**

*Recompensas e incentivos*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 21.7% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 26.7% está indeciso, el 11.7% respondió que está de acuerdo y el 6.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; las recompensas e incentivos que recibe en la institución no van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumple.

10. ¿Considera usted que, los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?

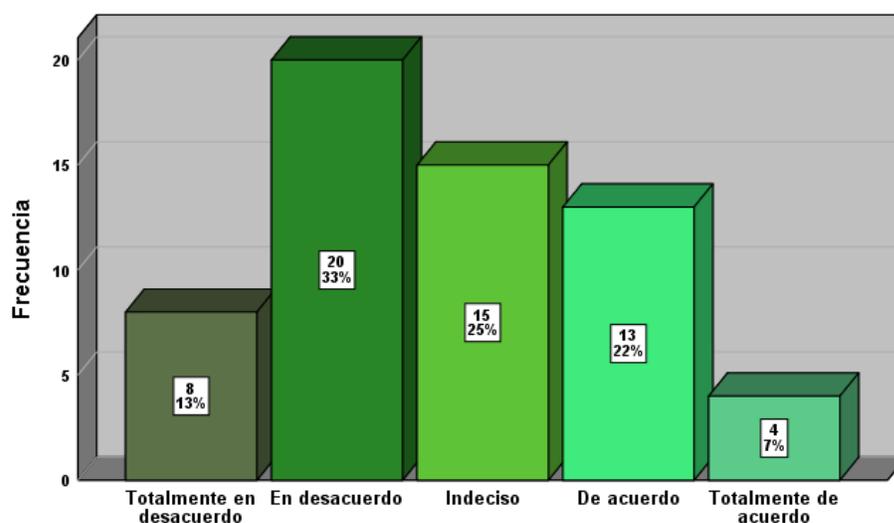
**Tabla 14**

*Sistemas de pago basado en el desempeño*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	20	33,3	33,3	46,7
Indeciso	15	25,0	25,0	71,7
De acuerdo	13	21,7	21,7	93,3
Totalmente de acuerdo	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 12**

*Sistemas de pago basado en el desempeño*



### Interpretación:

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 13.3% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 25% está indeciso, el 21.7% respondió que está de acuerdo y el 6.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se desprende que; los colaboradores no son recompensados según su desempeño en el trabajo.

11. ¿Considera usted que, los servicios sociales que recibe al laborar es la institución cubren todas sus expectativas?

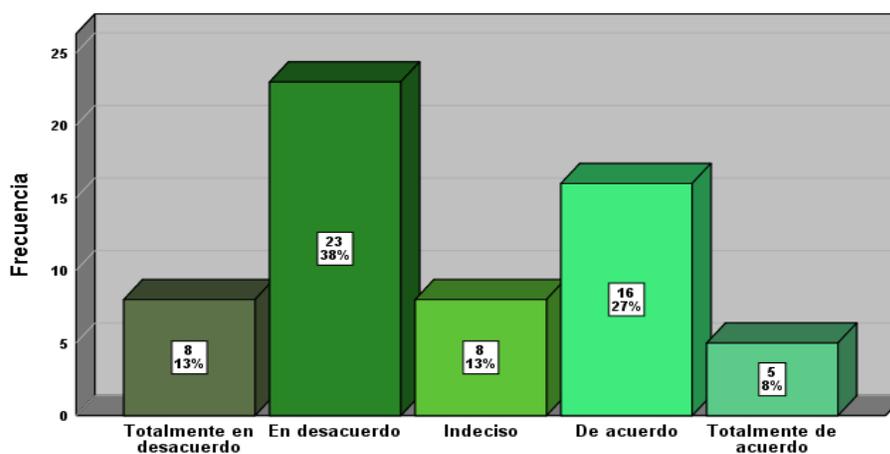
**Tabla 15**

*Servicios sociales recibidos*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	23	38,3	38,3	51,7
Indeciso	8	13,3	13,3	65,0
De acuerdo	16	26,7	26,7	91,7
Totalmente de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 13**

*Servicios sociales recibidos*



### Interpretación:

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 13.3% están totalmente en desacuerdo, el 38.3% se muestra en desacuerdo, el 13.3% está indeciso, el 26.7% respondió que está de acuerdo y el 8.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se da a conocer qué; los servicios sociales que recibe al laborar es la institución no cubren todas sus expectativas.

12. ¿Considera usted que, en la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple?

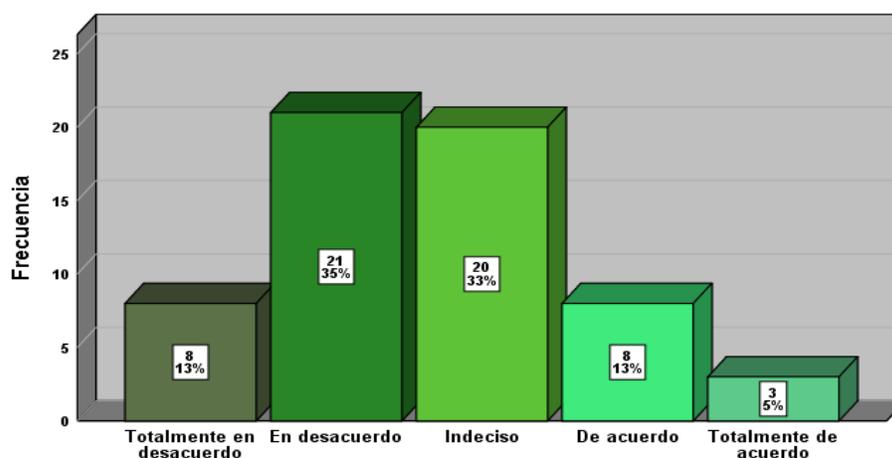
**Tabla 16**

*Equidad en las remuneraciones*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	21	35,0	35,0	48,3
Indeciso	20	33,3	33,3	81,7
De acuerdo	8	13,3	13,3	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 14**

*Equidad en las remuneraciones*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 13.3% están totalmente en desacuerdo, el 35% se muestra en desacuerdo, el 33.3% está indeciso, el 13.3% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se obtiene que; en la institución no se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple.

13. ¿Considera usted que, se siente miembro de un equipo que funciona y trabaja bien?

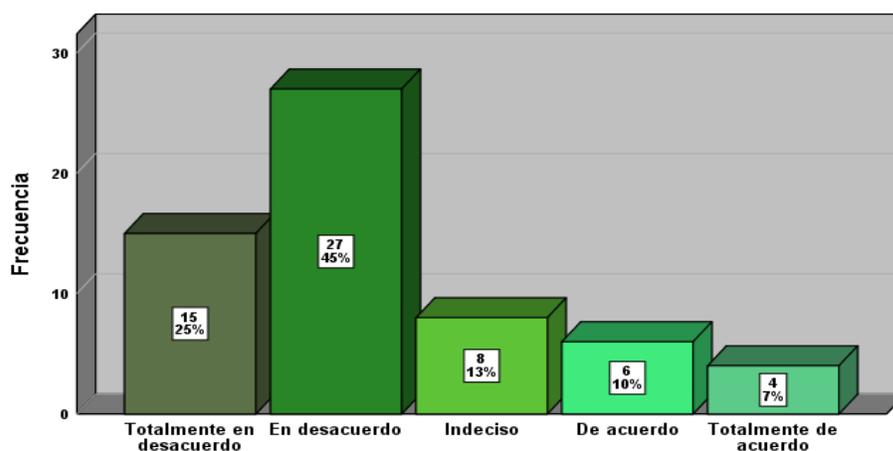
**Tabla 17**

*Percepción de equipo*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	25,0	25,0	25,0
En desacuerdo	27	45,0	45,0	70,0
Indeciso	8	13,3	13,3	83,3
De acuerdo	6	10,0	10,0	93,3
Totalmente de acuerdo	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 15**

*Percepción de equipo*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 25% están totalmente en desacuerdo, el 45% se muestra en desacuerdo, el 13.3% está indeciso, el 10% respondió que está de acuerdo y el 6.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se da a conocer que; los trabajadores no se sienten miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.

14. ¿Considera usted que, en la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo mas no por sus propios intereses personales?

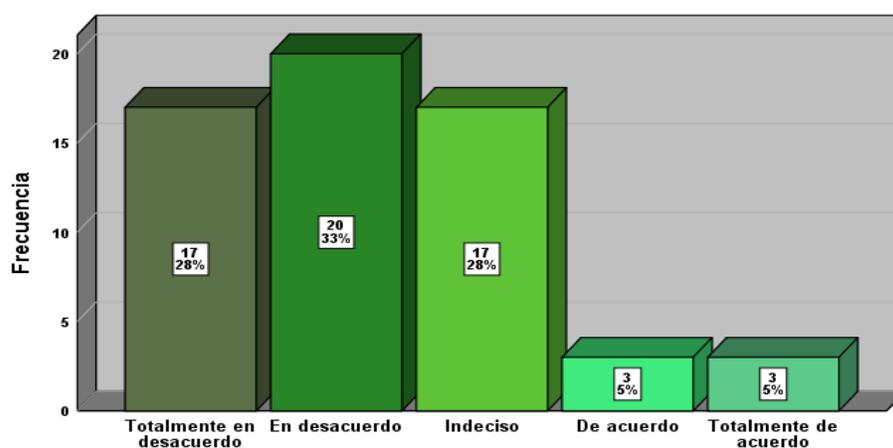
**Tabla 18**

*Trabajo en equipo*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	28,3	28,3	28,3
En desacuerdo	20	33,3	33,3	61,7
Indeciso	17	28,3	28,3	90,0
De acuerdo	3	5,0	5,0	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 16**

*Trabajo en equipo*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 28.3% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 28.3% está indeciso, el 5% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se deduce que; en la institución no todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo mas no por sus propios intereses personales.

15. ¿Considera usted que, en la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil?

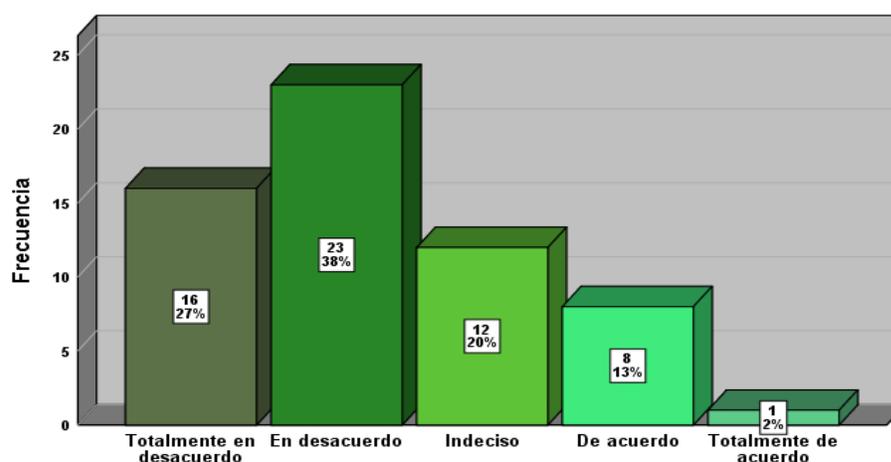
**Tabla 19**

*Apoyo entre compañeros*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	26,7	26,7	26,7
En desacuerdo	23	38,3	38,3	65,0
Indeciso	12	20,0	20,0	85,0
De acuerdo	8	13,3	13,3	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 17**

*Apoyo entre compañeros*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 26.7% están totalmente en desacuerdo, el 38.3% se muestra en desacuerdo, el 20% está indeciso, el 13.3% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se infiere que; en la institución no hay apoyo entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.

16. ¿Considera usted que, la institución se caracteriza por tener un clima de trabajo saludable y sin tensiones?

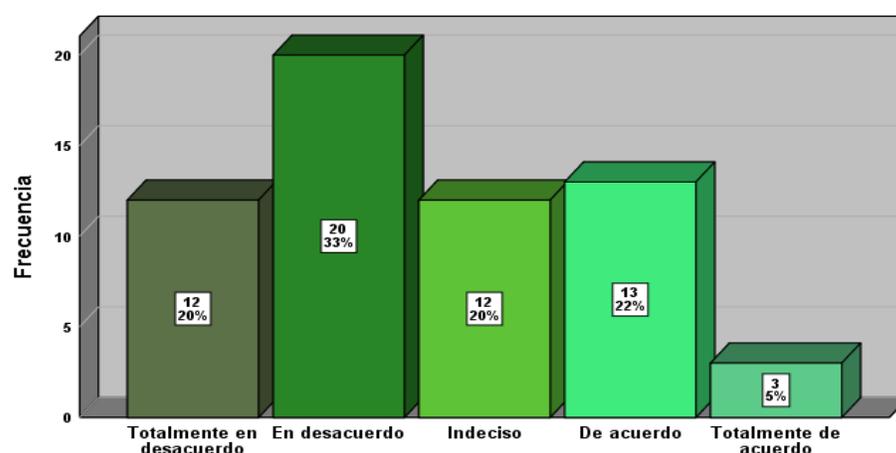
**Tabla 20**

*Ambiente de trabajo grato*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	20	33,3	33,3	53,3
Indeciso	12	20,0	20,0	73,3
De acuerdo	13	21,7	21,7	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 18**

*Ambiente de trabajo grato*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 20% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 20% está indeciso, el 21.7% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; la institución no se caracteriza por tener en esencia un clima de trabajo saludable y sin tensiones.

17. ¿Considera usted que, la relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas?

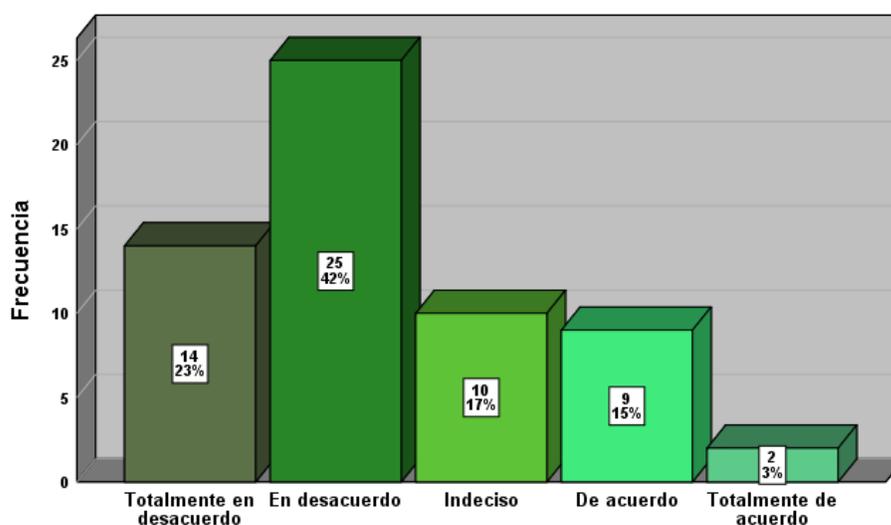
**Tabla 21**

*Relaciones sociales entre jefes y subordinados*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	25	41,7	41,7	65,0
Indeciso	10	16,7	16,7	81,7
De acuerdo	9	15,0	15,0	96,7
Totalmente de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 19**

*Relaciones sociales entre jefes y subordinados*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 23.3% están totalmente en desacuerdo, el 41.7% se muestra en desacuerdo, el 16.7% está indeciso, el 15% respondió que está de acuerdo y el 3.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se concluye que; la relación entre jefes y subordinados no siempre suelen ser amistosas.

18. ¿Considera usted que, es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno?

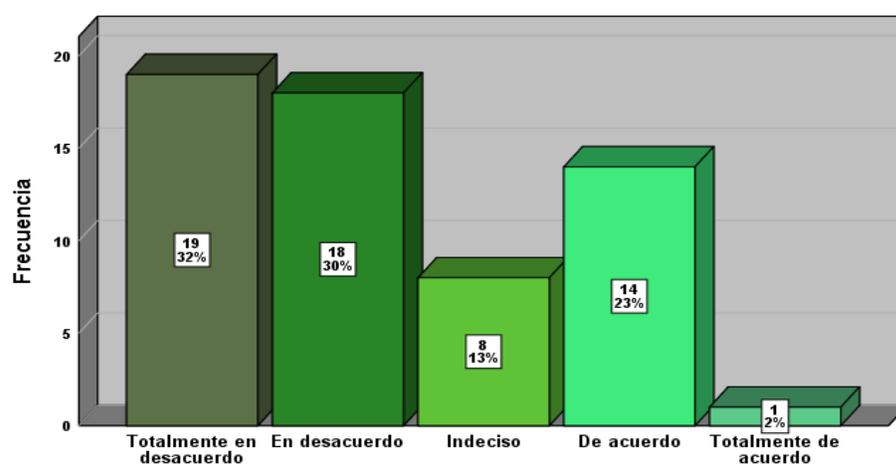
**Tabla 22**

*Relación de amistad*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	31,7	31,7	31,7
En desacuerdo	18	30,0	30,0	61,7
Indeciso	8	13,3	13,3	75,0
De acuerdo	14	23,3	23,3	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 20**

*Relación de amistad*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 31.7% están totalmente en desacuerdo, el 30% se muestra en desacuerdo, el 13.3% está indeciso, el 23.3% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se desprende que; no es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados para dar a conocer las opiniones de cada uno.

### Variable 2 – Desempeño laboral

19. ¿Considera usted que, los trabajadores usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada?

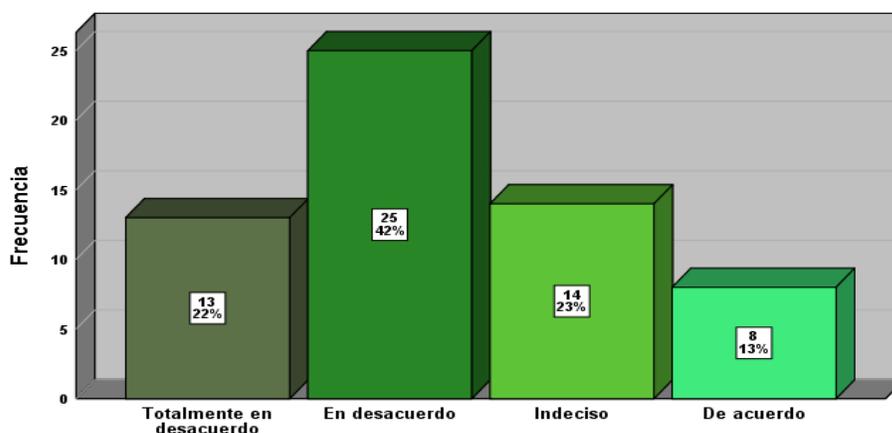
**Tabla 23**

*Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	21,7	21,7	21,7
En desacuerdo	25	41,7	41,7	63,3
Indeciso	14	23,3	23,3	86,7
De acuerdo	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 21**

*Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 21.7% están totalmente en desacuerdo, el 41.7% se muestra en desacuerdo, el 23.3% está indeciso, el 13.3% respondió que está de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se da a entender que; los trabajadores no usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada.

20. ¿Considera usted que, los trabajadores cuentan con la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se presentan en el trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindan?

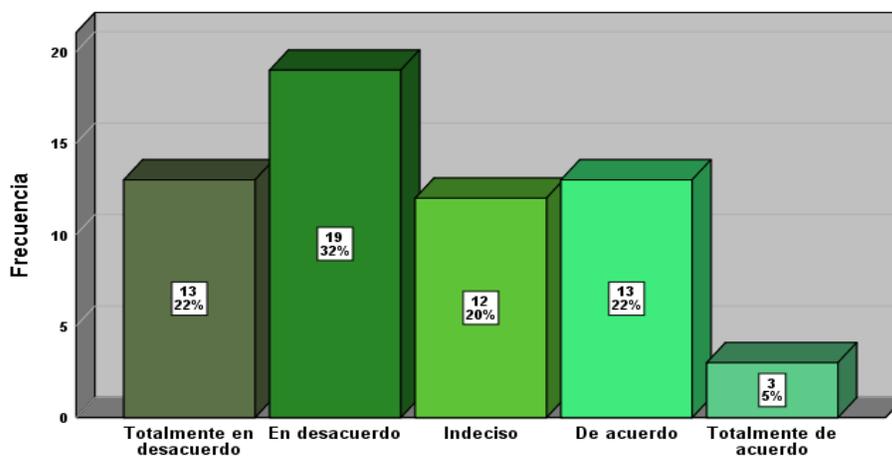
**Tabla 24**

*Capacidad de resolver problemas*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	21,7	21,7	21,7
En desacuerdo	19	31,7	31,7	53,3
Indeciso	12	20,0	20,0	73,3
De acuerdo	13	21,7	21,7	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 22**

*Capacidad de resolver problemas*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 21.7% están totalmente en desacuerdo, el 31.7% se muestra en desacuerdo, el 20% está indeciso, el 21.7% respondió que está de acuerdo, el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se infiere que; los trabajadores no siempre cuentan con la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se presentan en el trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindan.

21. ¿Considera usted que, en la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario?

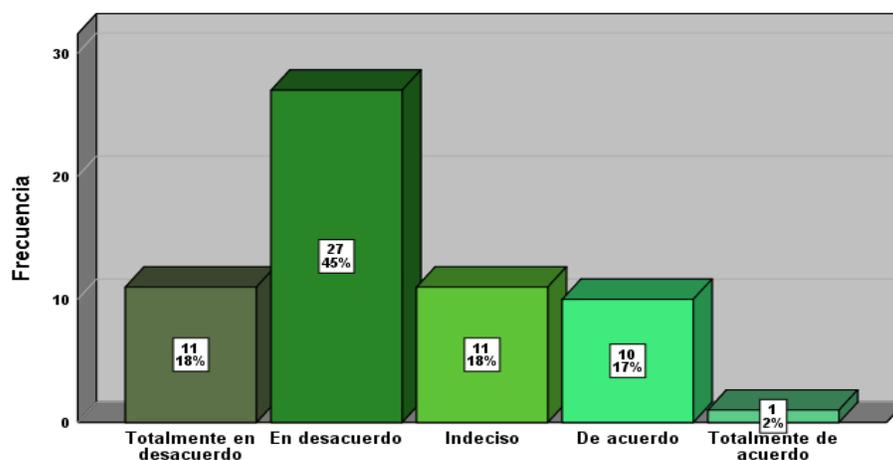
**Tabla 25**

*Atención al usuario*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	27	45,0	45,0	63,3
Indeciso	11	18,3	18,3	81,7
De acuerdo	10	16,7	16,7	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 23**

*Atención al usuario*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 45% se muestra en desacuerdo, el 18.3% está indeciso, el 16.7% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; en la institución no se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.

22. ¿Considera usted que, los colaboradores hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de sus actividades buscando minimizar costos?

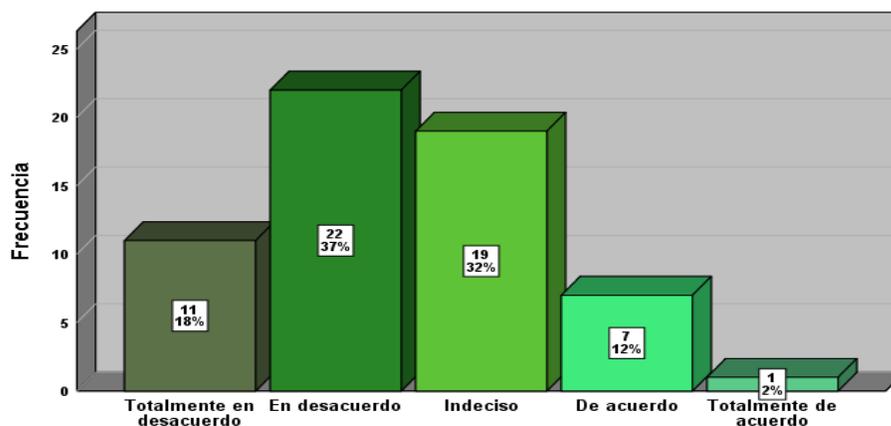
**Tabla 26**

*Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	22	36,7	36,7	55,0
Indeciso	19	31,7	31,7	86,7
De acuerdo	7	11,7	11,7	98,3
Totalmente de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 24**

*Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 36.7% se muestra en desacuerdo, el 31.7% está indeciso, el 11.7% respondió que está de acuerdo y el 1.7% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; los colaboradores no siempre hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de sus actividades buscando minimizar costos.

23. ¿Considera usted que, los trabajadores se preocupan por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio?

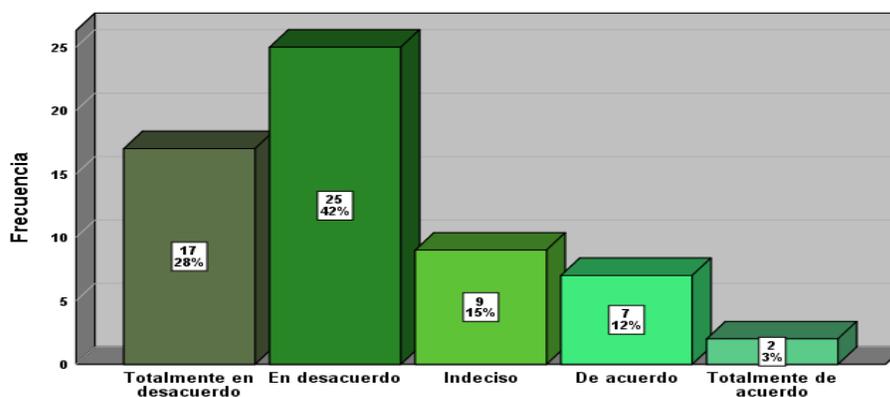
**Tabla 27**

*Cobertura respecto a la demanda posible*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	28,3	28,3	28,3
En desacuerdo	25	41,7	41,7	70,0
Indeciso	9	15,0	15,0	85,0
De acuerdo	7	11,7	11,7	96,7
Totalmente de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 25**

*Cobertura respecto a la demanda posible*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT-Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 28.3% están totalmente en desacuerdo, el 41.7% se muestra en desacuerdo, el 15% está indeciso, el 11.7% respondió que está de acuerdo y el 3.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; no todos los trabajadores se preocupan por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.

24. ¿Considera usted que los trabajadores se focalizan en su trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario?

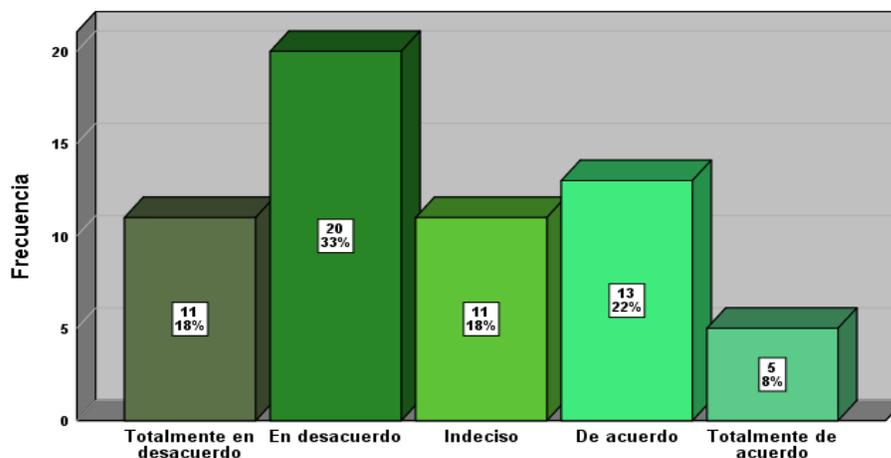
**Tabla 28**

*Focalización de actividades*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	20	33,3	33,3	51,7
Indeciso	11	18,3	18,3	70,0
De acuerdo	13	21,7	21,7	91,7
Totalmente de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 26**

*Focalización de actividades*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 18.3% está indeciso, el 21.7% respondió que está de acuerdo y el 8.3% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; los trabajadores no siempre se focalizan en su trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.

25. ¿Considera usted que, los colaboradores disponen con la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio?

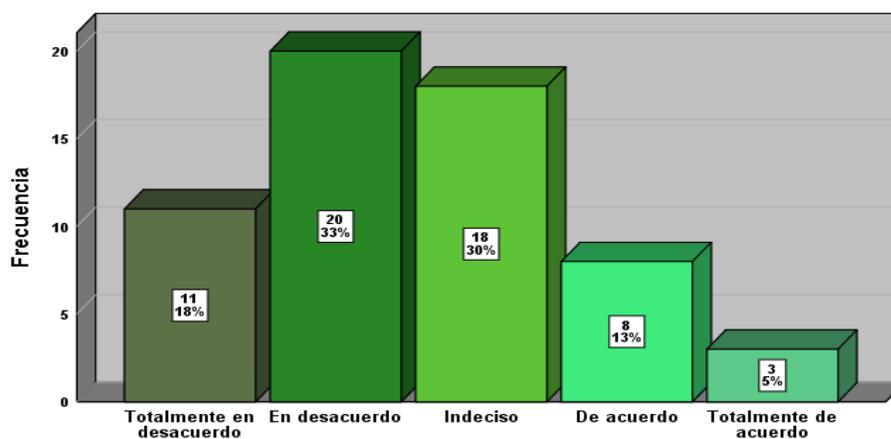
**Tabla 29**

*Capacidad de cubrir la demanda actual*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	20	33,3	33,3	51,7
Indeciso	18	30,0	30,0	81,7
De acuerdo	8	13,3	13,3	95,0
Totalmente de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 27**

*Capacidad de cubrir la demanda actual*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 18.3% están totalmente en desacuerdo, el 33.3% se muestra en desacuerdo, el 30% está indeciso, el 13.3% respondió que está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran la opinión de estos, en su mayoría se muestran en desacuerdo, por lo que se entiende que; los colaboradores no disponen con la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.

26. ¿Considera usted que, los trabajadores cumplen con todas las tareas que se encomiendan en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario?

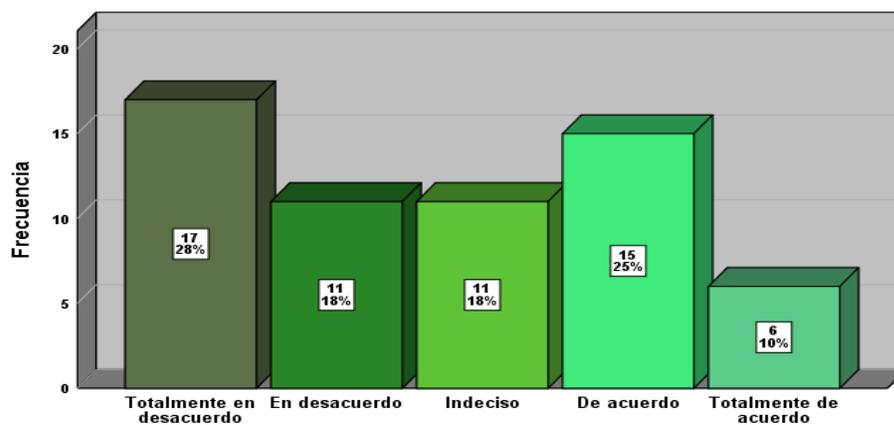
**Tabla 30**

*El resultado final esperado (satisfacción del usuario)*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	28,3	28,3	28,3
En desacuerdo	11	18,3	18,3	46,7
Indeciso	11	18,3	18,3	65,0
De acuerdo	15	25,0	25,0	90,0
Totalmente de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 28**

*El resultado final esperado (satisfacción del usuario)*



**Interpretación:**

Los 60 encuestados del SAT procedieron a desarrollar la encuesta dando como resultado lo siguiente: un 28.3% están totalmente en desacuerdo, el 18.3% se muestra en desacuerdo, el 18.3% está indeciso, el 25% respondió que está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo. Los resultados alcanzados muestran en su mayoría estar en desacuerdo, por lo que se entiende que; los trabajadores no cumplen con todas las tareas que se encomiendan en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.

## 5.2. Contraste de hipótesis

### 5.2.1. Contrastación de la primera hipótesis específica

#### Hipótesis alterna 1 ( $H_{a1}$ ):

La estructura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### Hipótesis nula 1 ( $H_{01}$ ):

La estructura organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

Se muestra la correlación en la siguiente tabla.

**Tabla 31**

*Correlación entre estructura organizacional y desempeño laboral*

			Estructura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,750**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

A continuación, se aplica la prueba bilateral de la t de Student, en base a los siguientes valores, para  $n=60$ ,  $v=n-2=58$ , obteniendo un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$ , en la  $t_{t=\pm 2,000}$ .

**Nivel de riesgo:**

$$\alpha = 0,05$$

$$G_l = 60 - 2$$

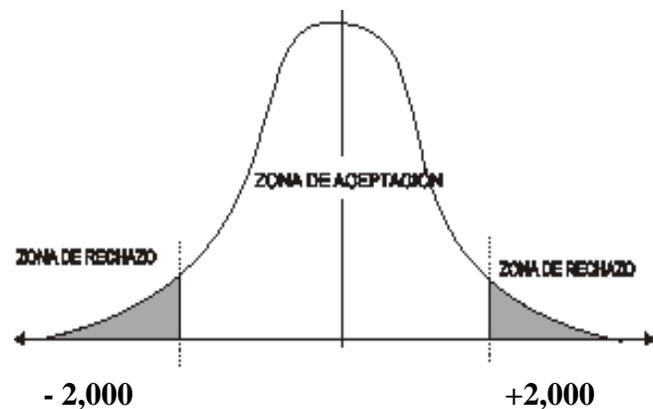
Valor crítico = 2,000 Para una prueba a dos colas

**Cálculo del estadístico de prueba:**

$$n = 60$$

$$r = 0.665$$

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



$$t_c = 8,635$$

**Decisión estadística:**

Se pone en evidencia que; la t calculada es mayor que la t teórica ( $t$  calculada = 8,635 >  $t$  teórica = 2,000), por ello, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{O1}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ). Para la contrastación, en función a lo expuesto se concluye que, la estructura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

**5.2.2. Contrastación de la segunda hipótesis específica**

**Hipótesis alterna 1 ( $H_{a1}$ ):**

La recompensa laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

**Hipótesis nula 1(H<sub>01</sub>):**

La recompensa laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

A continuación, para contrastar la segunda hipótesis específica se aplica la prueba bilateral de la t de Student, en base a los siguientes valores, para n=60, v=n-2= 58, obteniendo un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$ , en la  $t_{t=\pm}2,000$ . Se muestra el resultado en función a la estadística de r de Rho de Spearman, acerca de; la recompensa laboral y su relación con el desempeño laboral.

**Tabla 32**

*Correlación entre recompensa laboral y desempeño laboral*

			Recompensa laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Recompensa laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,627**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,627**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nivel de significancia o riesgo:**

$$\alpha = 0,05$$

$$G_t = 60 - 2$$

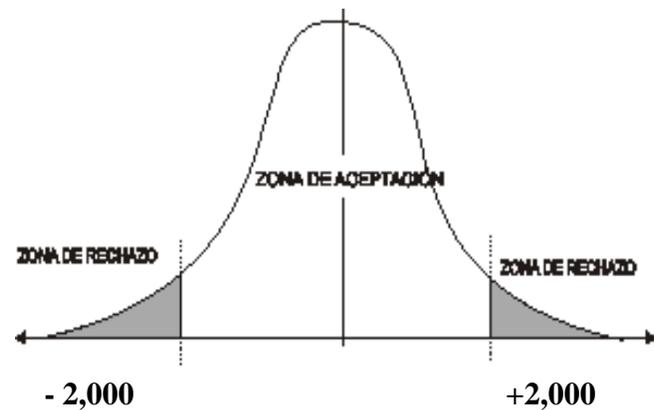
*Valor critico = 2,000 Para una prueba a dos colas*

**Cálculo del estadístico de prueba:**

$$n = 60$$

$$r = 0.627$$

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



$$t_c = 6,130$$

#### Decisión estadística:

Se pone en evidencia que; la  $t$  calculada es mayor que la  $t$  teórica ( $t$  calculada = 6,130 >  $t$  teórica = 2,000), por ello, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ). Para la contrastación, en función a lo expuesto se concluye que, la recompensa laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### 5.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica

##### Hipótesis alterna 1 ( $H_{a1}$ ):

La cooperación laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

##### Hipótesis nula 1 ( $H_{01}$ ):

La cooperación laboral no se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

A continuación, para contrastar la tercera hipótesis específica se aplica la prueba bilateral de la  $t$  de Student, en base a los siguientes valores, para  $n=60$ ,  $v=n-2= 58$ , obteniendo un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$ , en la  $t_{t=\pm 2,000}$ . Se muestra el resultado en función a la

estadística de r de Rho de Spearman, acerca de; la cooperación laboral y su relación con el desempeño laboral.

**Tabla 33**

*Correlación entre cooperación laboral y desempeño laboral*

		Cooperación laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cooperación laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,654**
		N	60
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,654**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nivel de significancia o riesgo:**

$$\alpha = 0,05$$

$$G_l = 60 - 2$$

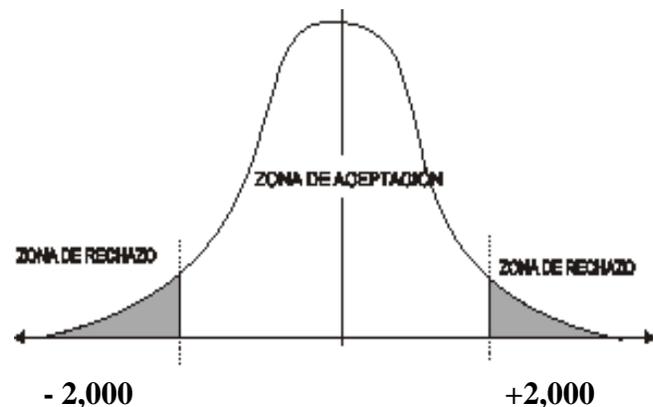
*Valor critico = 2,000 Para una prueba a dos colas*

**Cálculo del estadístico de prueba:**

$$n = 60$$

$$r = 0.654$$

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



$$t_c = 6,584$$

**Decisión estadística:**

Se pone en evidencia que; la t calculada es mayor que la t teórica (t calculada = 6,584 > t teórica = 2,000), por ello, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ). Para la contrastación, en función a lo expuesto se concluye que, la cooperación laboral

no se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### 5.2.4. Contrastación de la cuarta hipótesis específica

##### Hipótesis alterna 1 ( $H_{a1}$ ):

Las relaciones laborales se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

##### Hipótesis nula 1 ( $H_{01}$ ):

Las relaciones laborales no se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

A continuación, para contrastar la última hipótesis específica se aplica la prueba bilateral de la t de Student, en base a los siguientes valores, para  $n=60$ ,  $v=n-2=58$ , obteniendo un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$ , en la  $t_{t=\pm 2,000}$ . Se muestra el resultado en función a la estadística de r de Rho de Spearman, acerca de; la cooperación laboral y su relación con el desempeño laboral.

**Tabla 34**

*Correlación entre relaciones laborales y desempeño laboral*

			Relaciones Laborales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Relaciones Laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,665**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		60	60
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,665**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		60	60	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

##### Nivel de significancia o riesgo:

$$\alpha = 0,05$$

$$G_l = 60 - 2$$

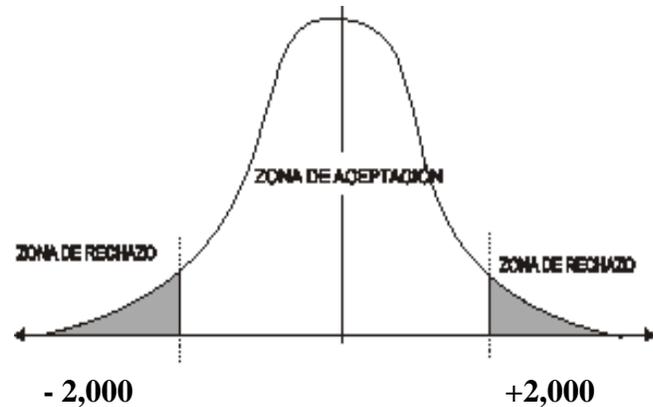
Valor crítico = 2,000 Para una prueba a dos colas

### Cálculo del estadístico de prueba:

$$n = 60$$

$$r = 0.665$$

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



$$t_c = 6,781$$

### Decisión estadística:

Se pone en evidencia que; la t calculada es mayor que la t teórica (t calculada = 6,781 > t teórica = 2,000), por ello, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ). Para la contrastación, en función a lo expuesto se concluye que, la cooperación laboral no se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

### 5.2.5. Contrastación de la hipótesis general

#### Hipótesis alterna 1 ( $H_{a1}$ ):

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

#### Hipótesis nula 1 ( $H_{01}$ ):

El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

Por último, para contrastar la hipótesis general se aplica la prueba bilateral de la t de Student, en base a los siguientes valores, para  $n=60$ ,  $v=n-2= 58$ , obteniendo un nivel de

significancia de  $\alpha=0,05$ , en la  $t_{t=\pm 2,000}$ . Se muestra el resultado en función a la estadística de  $r$  de Rho de Spearman, acerca de; la cooperación laboral y su relación con el desempeño laboral.

**Tabla 35**

*Correlación entre relaciones laborales y desempeño laboral*

			Relaciones Laborales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Relaciones Laborales	Coeficiente de correlación	1,000	,755**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,755**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Nivel de significancia o riesgo:

$$\alpha = 0,05$$

$$G_l = 60 - 2$$

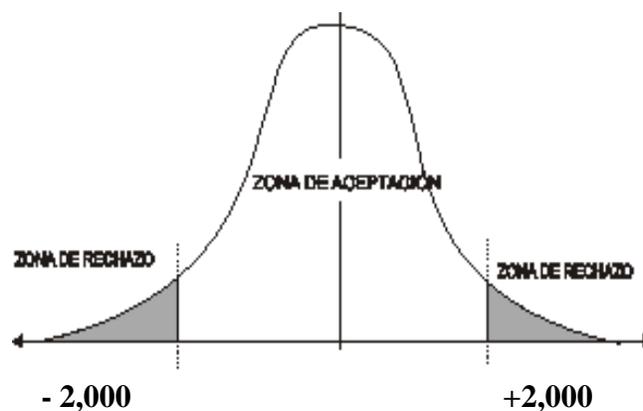
Valor crítico = 2,000 Para una prueba a dos colas

#### Cálculo del estadístico de prueba:

$$n = 60$$

$$r = 0.755$$

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



$$t_c = 8,769$$

#### Decisión estadística:

Se pone en evidencia que; la  $t$  calculada es mayor que la  $t$  teórica ( $t$  calculada = 8,769 >  $t$  teórica = 2,000), por ello, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{a1}$ ). Para la contrastación, en función a lo expuesto se concluye que, el clima organizacional

se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para finalizar con la indagación se realizó tanto el análisis como discusión respecto resultados indicados previamente en el marco teórico.

El resultado del estudio fue que existe una conexión entre la primera variable clima organizacional y la segunda variable desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, respaldado por la rho de Spearman de 0.755, además de la tc de 8, 769, así también se conoció una relación significativa en las hipótesis específicas planteadas, cuando en el SATH se cumplen con una organización óptima en beneficio de la empresa y los trabajadores, además de cumplir con acciones, políticas y normas, para lograr la recompensa de los trabajadores, y se permitan así las relaciones estables, positivas mejorando el desempeño laboral del personal, servidores públicos.

Menéndez (2014), obtuvo el siguiente resultado en su investigación: existe niveles de ambiente organizacional entre los colaboradores de la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, desde el apoyo que existe entre las autoridades y subordinados, empero existen conflictos evidenciados desde el estrés que presentan los trabajadores por el trabajo, comportamiento de los jefes, la comunicación no tan respetuosa, entre otros. En las que se debe de trabajar para optimizar el trabajo realizado.

Sobre el trabajo realizado por Menéndez (2014), concordamos respecto a que, es relevante que las autoridades se preocupen por disminuir el estrés en los trabajadores y mantener una infraestructura adecuada que brinde condiciones óptimas para que los colaboradores puedan trabajar en un ambiente que les permita desarrollar sus actividades

eficientemente y de esa manera se puedan superar las deficiencias de clima organizacional en el desempeño laboral del SAT Huancayo, así como lo señala Páramo (2004), que las actuaciones de comprensión en un ambiente laboral logran el desarrollo social y personal en una entidad.

Jaramillo y Rodríguez (2020), en su investigación realizado en el Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil, concluyeron lo siguiente:

Las teorías sobre el rendimiento de los trabajadores y el clima organización se determinó que ambos factores pertenecen a los subsistemas de la administración del factor humano, de manera que las empresas requieren la creación de un clima armonioso donde los trabajadores se integran de la mejor forma, y a la vez, ello se nota reflejado en un óptimo rendimiento de su trabajo. Para llevar a cabo el estudio, se analizaron estudios previos relacionados al tema, y se notó que en la mayoría de casos el ambiente de trabajo sí tenía influencias en el desempeño de los trabajadores pues, aquellos que presentaban mejores resultados trabajaban en empresas que los motivaban, y que reconocían su labor. (Jaramillo y Rodríguez, 2020)

Respecto a la investigación realizada por Jaramillo y Rodríguez. (2020), concuerdo en que las entidades deben poner en práctica un plan de acción para mejorar la satisfacción de sus trabajadores, puesto que, es de suma importancia conocer a mayor interés las necesidades de sus colaboradores. Tal cual lo menciona, Robbins (2004), en que el movimiento de los trabajadores se basa en incrementar la satisfacción del personal, en base a la motivación de este.

Por otro lado, en la investigación de Hidalgo (2016), obtuvo los siguientes resultados: A través del procesamiento de la base de datos posterior a la validación de la hipótesis general, mediante el estadístico Rho de Spearman para los datos de tipo no paramétrico, se pudo identificar la falta de relación de los factores administración del recurso humano

y el desempeño laboral, rechazando así la hipótesis de a investigación, donde el p-valor corresponde a 0.366, además, el índice de correlación fue de 0.171, evidenciando una muy baja relación de los mismos. A lo cual se concluye que: no se presenta relación de las dimensiones de la primera variable con la variable desempeño laboral de los trabajadores del área de impugnaciones de la entidad de Servicios Administrativos Tributarios del Cercado de Lima durante el año 2016, validado en el índice de correlaciones; ello a razón de que los colaboradores carecen del sentido de integración a la entidad. (Hidalgo, 2016)

Es así que, en cuanto al estudio de Hidalgo (2016), destaco la premisa que, el desempeño del recurso humanos y el clima de las organizaciones, y que sus problemas se reflejan en la comunicación con los empleados de las empresas debido a los niveles elevados de rotación y la falta de compromiso, empero en la investigación presente se denota un vínculo entre la variable clima organizacional y rendimiento laboral, entonces de determinarse una conexión relevante entre las dimensiones. Chiavenato (2009), señala que las relaciones de trabajo se basan en principios y factores, que a su vez coadyuban a cumplir los objetivos organizacionales.

En otro orden de ideas, en el estudio de Serrano (2017), tiene los resultados:

El autor determina y reconoce una relación  $r = 0.631^{**}$  y el nivel significancia  $= 0.000$  entre las variables; clima de las entidades y el desempeño de trabajo de los colaboradores o trabajadores de la Unidad de Archivo del SAT de Lima-2017, siendo significativa y moderada. (Serrano, 2017)

Respecto al estudio de Serrano (2017), coincido en que, si existe una relación significativa, en la investigación se obtuvo un  $r = 0,755$  y un nivel de significancia de 0.000 entre el rendimiento laboral y clima de la institución de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.

En la investigación de Ayuque y Huamaní (2016), concluye “existe una relación directa débil, con un 34.10% entre Clima Organizacional y Desempeño laboral”.

A diferencia del estudio de Ayuque y Huamaní (2016), en la investigación presente se obtuvo una relación significativa; al respecto a la investigación concuerdo que; es necesaria en toda entidad fomentar jornadas de capacitación acerca del clima organizacional, ya que, se hace necesario que los trabajadores puedan distinguir la importancia del clima de la institución para un buen desempeño laboral, y así brindar un servicio adecuado a los usuarios, debido a la relación que exponen las variables de estudio. En soporte con Solarte (2009), sobre lo importante que son los elementos de la variable de clima organizacional, como la percepción no solo del trabajador, sino del consumidor y relacionados a las actividades de la empresa.

De igual modo, en el análisis de Checa y Flores (2015), cuya investigación tiene los siguientes resultados:

Se evidenció que hay una relación entre el ambiente de trabajo en la organización y cómo los empleados de la Municipalidad Provincial de Lambayeque realizan sus labores. Los resultados indican que los trabajadores de esta institución tienen una percepción positiva, aunque en un nivel leve, del clima organizacional. Se encontró que a medida que mejora el ambiente laboral, también lo hace el desempeño de los trabajadores, y cuando el rendimiento laboral es alto, el ambiente organizacional es más positivo. Los empleados de esta entidad tienen una percepción moderada del clima organizacional, pero su desempeño laboral es insatisfactorio. En cuanto al trato de los superiores y el compromiso hacia la institución, se identificó un ambiente flexible y un nivel adecuado de compromiso por parte de los trabajadores. (Checa y Flores, 2015)

Con relación a la investigación de Checa y Flores (2015), en la investigación las conjeturas fueron puestas a la prueba matemática  $t$  de student, usando el método de Rho de

Spearman para obtener el grado de relación, con el que se obtuvo un  $r = 0,755$ ; además coincido en que el clima de la organización y el desempeño laboral, según condiciones laborales, no son tan diferentes pues presentan coincidencias de percepción, el ambiente entre los trabajadores que son temporales y estables, además, que los encargados de medir el clima organizacional no deben basarse netamente en instrumentos físicos, sino más bien, tomar en consideración la observación directa.

En el estudio de investigación de Del Valle (2018), cuyo resultado es:

No presenta una relación representativa entre el clima organizacional y el rendimiento del factor humano del municipio distrital de San Luis, Lima, en el año 2016. Asimismo, se demostró que el grado de clima organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, en el año 2016 es bueno y el índice de desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, en el año 2016 es excelente. (Del Valle, 2018)

En tanto con la investigación de Del Valle (2018), si bien se carece de conexión entre las variables de su investigación, parcialmente coincido en que es muy importante tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en el clima o ambiente organizacional y el desempeño de los trabajadores, a fin de brindar atención de calidad a los contribuyentes. En la investigación se obtuvo una relación significativa dado que existe importancia del clima organizacional para el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores.

Tal cual lo señala Ramos (2012), “es notorio que el clima organizacional incide en las conductas de un sujeto en su puesto laboral, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su manera de comportarse”

Respecto a la tesis de Diaz (2017), sus resultados son:

El coeficiente R de Spearman exhibe una sólida correlación de 0.956 entre liderazgo y desempeño en el trabajo, y una correlación moderada entre el clima organizacional y la percepción laboral. Las siete restantes relaciones también demostraron correlaciones significativas. Estos resultados resaltan un ambiente laboral positivo entre los empleados municipales, junto con un rendimiento notable según la herramienta utilizada. Además, es notable que prácticamente todas las relaciones entre variables y sus dimensiones tienen una correlación alta, superando 0.71 en el caso estudiado, excepto por la relación entre el Clima Organizacional y la percepción laboral de los trabajadores de la Municipalidad, que presenta una correlación moderada de 0.675, lo cual no es desfavorable. (Diaz, 2017)

En cuanto a la tesis de Diaz (2017), también en la investigación se obtuvo una relación significativa entre las variables y dimensiones; además concuerdo en que, las variables clima organizacional y desempeño laboral, son de crucial importancia en las entidades públicas y que estas requieren sostenibilidad, es decir ser consciente de su significancia a fin de que la población reciba una óptima atención, como imagen del adecuado clima organizacional. Tal cual refiere Robbins (2004), la variable se comporta como “un conjunto de características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que son identificadas de forma directa o indirecta por trabajadores y que conlleva una fuerza en relación a la conducta de estos”.

Por otro lado, en el estudio de Chávez (2017), obtuvo los siguientes resultados:

El valor de correlación es  $r=0.785$ , lo cual señala una fuerte relación positiva entre las variables de ambiente laboral y rendimiento en el trabajo. Esto implica que un ambiente laboral más favorable se relaciona con un mejor rendimiento de los empleados

administrativos. Además, el valor obtenido para  $t=4.01$  supera el valor crítico de 1.97. En otras palabras, el valor determinado cae en la región en la que se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se puede concluir que existe una relación significativa entre las variables, siendo esta relación positiva y sustancial. (Chávez, 2017)

Es así que, con lo anterior, del estudio de Chávez (2017), coincide en que la correlación es significativa entre las variables analizadas, basado en que se dan porque, si mejora el ambiente laboral, consecuentemente habrá como consecuencia favorable en el desempeño laboral.

Por último, el antecedente tomado de la investigación Huaripoma y Rosado (2018) sus resultados fueron:

Se aprueba la hipótesis del estudio con una correlación significativa del desempeño de los trabajadores Cas de la institución estatal en Cercado de Lima con el clima laboral. Ello permite aseverar que cuando más favorable sea el reconocimiento de los trabajadores sobre el ambiente laboral, existirá mejor desempeño, en otros términos, se afirma que, cuando se generen más beneficios y apoyo para el desarrollo de los trabajadores de la organización mediante la guía informada y un salario acorde a las funciones que efectúan en la institución se verá resultados en la consecución de los objetivos, de tal manera, se mejora la calidad laboral, la cooperación en los equipos de trabajo y en relaciones laborales. (Huaripoma y Rosado, 2018)

Finalmente, del estudio de Huaripoma y Rosado (2018), concuerdo en que mientras más favorable sea el clima laboral, se tendrá un mayor efecto en el trabajo que realicen los empleados; quiere decir, que cuando se de mayores oportunidades progreso a los empleados, como orientación o colaboración, mejores serán los resultados, añadiendo un proceso de información y un pago, considerando el trabajo realizado y en función a la demanda laboral, se

reflejará el logro de objetivos planteadas de los trabajadores, coadyuvando a la mejora de la calidad del trabajo y en esencia las relaciones laborales en los en equipo de los colaboradores. Desde la perspectiva de los microclimas dentro de un ambiente laboral, Brunet (2004), hace énfasis, en los parámetros de la estructura, la jerarquía, la personalidad de los trabajadores y la percepción de estos.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que; el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación dicha premisa fue corroborada con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.755, cuando se considere los siguientes factores predominantes; estructura organizacional, la recompensa laboral, la cooperación laboral y las relaciones laborales con la eficiencia y eficacia para el desempeño laboral. (Objetivo general).
2. Se determinó que, la estructura organizacional se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, validado con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.750, cuando se toma en cuenta la definición de tareas, la jerarquía de responsabilidades, la organización y planificación, el planeamiento de políticas, las normas y métodos de procedimiento, el manual de organización y funciones y por último el reglamento de organización de funciones para determinar una óptima estructura organizacional orientada al desempeño laboral . (Objetivo específico 1)
3. Se determinó que, la recompensa laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, corroborado con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.627, cuando se toma en cuenta la promoción para ascender, las recompensas e incentivos, el sistema de pagos basado en el desempeño de los trabajadores, los servicios sociales y la equidad en la remuneración de los colaboradores de la entidad, como motivadores para general un buen desempeño laboral de los trabajadores. (Objetivo específico 2)

4. Se determinó que, la cooperación laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, validado con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.654, cuando se tome en cuenta la percepción de equipo, trabajo en equipo y el apoyo entre compañeros, generando un clima adecuado para un trabajo conjunto direccionado a brindar un buen servicio. (Objetivo específico 3)

5. Se determinó que, las relaciones laborales se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, validado con la correlación  $r$  de Rho de Spearman = 0.665, cuando se considere un ambiente de trabajo grato, buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, y una adecuada relación de amistad entre los colaboradores de la entidad, todo ello para el óptimo desempeño laboral de los trabajadores. (Objetivo específico 4)

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, encargados del área de RRHH, para fortalecer el clima organizacional, adoptar medidas como talleres, charlas y el fomento capacitaciones con relación a la misma, a fin de que los trabajadores de la entidad permitan identificar como su significancia conllevará a un buen desempeño laboral, de mano de una comunicación asertiva e integración entre ellos, de modo que se incremente la productividad y se brinde servicios esperados para los usuarios.
2. Se recomienda a los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, encargados de la estructura organizacional de la entidad, definir adecuadamente de manera concisa y entendible las tareas y la jerarquía de los trabajadores en función a los reglamentos y normas que rigen las actividades de la organización, y que estos lleguen de manera oportuna a los trabajadores desde su inserción durante su permanencia.
3. Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo que el buen desempeño que realizan los trabajadores debe ser reconocido por el los encargados pertinentes, ya que de esta manera conseguirá que este se sienta útil, valorado, además reforzará su autoestima, por lo que seguirá con su buen desempeño sirviendo de ejemplo y motivación para el resto de trabajadores.
4. Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, enfatizar entre los coordinadores de las diferentes áreas, el apoyo mutuo con el personal a su cargo, de modo que se propicie un canal de comunicación de fácil interpretación, identificando fácilmente las fortalezas y debilidades de su personal con el objeto de poder mejorar el cumplimiento de metas.
5. Por último, se recomienda al Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo, que se debe hacer partícipe a los trabajadores en la toma de decisiones y la planificación de tareas,

puesto que ello, permitirá que este se sienta parte importante en el cumplimiento de los objetivos, por ende, mejorará la comunicación haciendo cada vez más fuerte la idea de equipo de trabajo.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Ayuque, J., y Huamani, M. (2016). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica - 2014 [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio de la Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0033c357-79b4-40b6-8088-4171c2fcf884/content>
- Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom.
- Brow. W., y Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias. México: Trillas.
- Burí, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 219 [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio de la Universidad Nacional de Loja. [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23531/1/Lesly%20Karolina%20\\_Buri%20Guaman.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23531/1/Lesly%20Karolina%20_Buri%20Guaman.pdf)
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Chavez, E. (2017). Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal

administrativo de la Municipalidad distrital de Llapo, 2017 [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11952/chavez\\_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11952/chavez_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Checa, K., y Flores, O. (2015). El Clima organizacional y su relacion con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de lambayeque – 2013 [Tesis de Grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/384>

Chiavenato. I. (2009). *Gestión del talento Humano*. (3ra Ed.), Colombia: McGraw Hill.

Del Valle, C. (2018). El Clima organizacional y su relacion con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de lambayeque – 2013 [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio de la Universidad del Centro del Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4709/Del%20Valle%20Pomasunco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dessler G (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Díaz, F. (2017). El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016 [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5835/D%c3%adaz\\_ZFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5835/D%c3%adaz_ZFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ganga, F., Cassinelli, M., Piñones, M. y Quiroz, J. (2016). Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista LIDER*, 18(29), 75-

97.

Hall, H. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hidalgo, N. (2016). El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de impugnaciones de la entidad de Servicios Administrativos Tributarios – Cercado de Lima, 2016 [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4829/Hidalgo\\_RNK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4829/Hidalgo_RNK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Huaripoma, M., y Rosado, P. (2018). Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del cercado de Lima 2017 [Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7a433c0-bb47-4e84-9e98-6f24b55a01ba/content>

Jaramillo, M., y Rodriguez, C. (2020). Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil [Tesis de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14217/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-617.pdf>

Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación: Elementos básicos para la Investigación clínica*. Editorial Ciencias Médicas.

- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires.: Editorial Granica.
- Malagón, G. (2007). *Las Competencias y los métodos didácticos en el jardín de niños*. México.: Trillas, S.A.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Menéndez, N. (2019). *Clima organizacional en la municipalidad de el progreso, Jutiapa* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio de la Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Menendez-Nery.pdf>
- Morejón, M. (2018). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Enfoques*, 14(25), 127–143. <https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw.
- Ordóñez, M. (2014). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Dialnet*, 20(2), 101-107.
- Páramo, P. (2004). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Tesis de Postgrado, Universidad de la Sabana
- Pérez, G. (1994). *El concepto de trabajo en un contexto de modernización económica y cambio cultural*. Temas laborales. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Robbins, S. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S., y DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión* (Quinta edición). Pearson Educación

México.

SCORE Perú (2013). La cooperación en el lugar de trabajo. La base del éxito empresarial.

Manual de formación para gerentes y trabajadores. OIT

Serrano, M. (2017). El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la

Unidad de Archivo del Servicio de Administración Tributaria de Lima-2017 [Tesis de

Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23533/Serrano\\_IMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23533/Serrano_IMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Soberanes, R., y De la Fuente I. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las

organizaciones. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 5 (9), 120-127.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2002). Administración. México: Prentice Hall

Vadillo, G. (2004). Didáctica: Teoría y Práctica de éxito en Latinoamérica y España. México.:

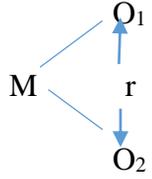
Mc Graw Hill.

## **Anexos**

**Anexo N° 01:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) HUANCAYO.”**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PG:</b> ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?</p>	<p><b>OG:</b> Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>HG:</b> El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>V1: CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura organizacional</li> <li>-Recompensa laboral</li> <li>-Cooperación laboral</li> <li>-Relaciones laborales</li> </ul>	<p><b>METODO</b> a) General: b) Específicos: <b>TIPO</b> Aplicada <b>NIVEL:</b> Correlacional <b>DISEÑO:</b> Correlacional Esquema:</p>  <p>Dónde: M = Muestra O1 = Clima Organizacional O2 = Desempeño Laboral R = Relación de las variables</p>
<p><b>PE1:</b> ¿Cómo se relaciona la estructura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?</p>	<p><b>OE1:</b> Determinar cómo se relaciona la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>HE1:</b> La estructura organizacional se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>V2: DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Eficacia</li> </ul>	
<p><b>PE2:</b> ¿Cómo se relaciona la recompensa laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?</p>	<p><b>OE2:</b> Determinar cómo se relaciona la recompensa laboral en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>HE2:</b> La recompensa laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>		
<p><b>PE3:</b></p>				

---

<p>¿Cómo se relaciona la cooperación laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?</p>	<p>Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>HE3:</b> La cooperación laboral se relaciona significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>POBLACION:</b> Conformada por 71 servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>
<p><b>PE4:</b> ¿Cómo se relacionan las relaciones laborales con el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo?</p>	<p><b>OE3:</b> Determinar cómo se relaciona la cooperación laboral en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>HE4:</b> Las relaciones laborales se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>	<p><b>MUESTRA</b> Conformada por 60 servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>
	<p><b>OE4</b> Determinar cómo se relacionan las relaciones laborales en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Huancayo.</p>		<p><b>TECNICA E INSTRUMENTO:</b> Encuesta Cuestionario</p>

---

**Anexo N° 02:****MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICION OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICION</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Lizardo F. (2002)</b> define el clima organizacional como: “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.”	Se obtendrán datos de las fuentes primarias, mediante la técnica de encuesta y determinar la importancia que tiene el clima organizacional en sus diferentes escalas, aplicados a los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de tareas.</li> <li>• Jerarquía de responsabilidades.</li> <li>• Organización y planificación.</li> <li>• Planeamiento de políticas.</li> <li>• Normas método y procedimiento.</li> <li>• Manual de Organización y Funciones.</li> <li>• Reglamento de Organización y Funciones.</li> </ul>	Likert
			Recompensa Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción para ascender.</li> <li>• Recompensas e incentivos.</li> <li>• Sistema de pagos basado en el desempeño.</li> <li>• Servicios sociales.</li> <li>• Equidad en la remuneración.</li> </ul>	
			Cooperación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de equipo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Apoyo entre compañeros.</li> </ul>	
			Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientes de trabajo grato.</li> <li>• Relaciones sociales entre jefes y subordinados.</li> <li>• Relación de amistad.</li> </ul>	

---

<b>Desempeño laboral</b>	<b>R. Bautista (2020)</b> “Describe como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas, siendo como sistemas integrados orientados al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones”	El desempeño laboral o rendimiento laboral es el resultado de la eficiencia y eficacia de los conocimientos, materiales, actitudes y aptitudes para el alcance de un objetivo, el cual será medido a través de una encuesta aplicado a los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo.</li> <li>• Capacidad de resolver problemas.</li> <li>• Cumple con los procesos respectivos y adecuados en la atención al usuario.</li> <li>• Hace uso correcto de los recursos tecnológicos, materiales y humanos en la realización de sus actividades.</li> </ul>	Likert
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura respecto a la demanda posible</li> <li>• Focaliza sus actividades</li> <li>• Capacidad de cubrir la demanda actual</li> <li>• El resultado final esperado (satisfacción del usuario)</li> </ul>	

---

**Anexo N° 03:****MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Variable1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuesta
<b>V1 CLIMA ORGANIZA CIONAL</b>	<b>Estructura organizacional.</b>	• Jerarquía de responsabilidades.	de 1. ¿Considera usted que, la institución maneja una jerarquía de responsabilidades en función al cargo que ocupa cada trabajador?	Totalmente de acuerdo
		• Definición de áreas.	2. ¿Considera usted que, la institución tiene bien definida y estructurada sus áreas para las tareas que cumple?	
		• Organización planificación.	y 3. ¿Considera usted que, la institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece?	De Acuerdo
		• Planteamiento políticas.	de 4. ¿Considera usted que, la institución tiene planteada políticas para un adecuado ambiente de trabajo?	Indiferente
		• Normas métodos y procedimientos.	y 5. ¿Considera usted que, la institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo?	En Desacuerdo
		• Manual de Organización y Funciones.	6. ¿Considera usted que, los trabajadores conocen y practican todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador?	Totalmente en Desacuerdo
		• Reglamento Organización y Funciones.	de y 7. ¿Considera usted que, la institución cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de las actividades de los trabajadores?	

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción para ascender.</li> </ul>	8. ¿Considera usted que, en la institución existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas e incentivos.</li> </ul>	9. ¿Considera usted que, las recompensas e incentivos que recibe en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumple?
<b>Recompensa Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de pago basado en el desempeño.</li> </ul>	10. ¿Considera usted que, los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios sociales.</li> </ul>	11. ¿Considera usted que, los servicios sociales que recibe al laborar es la institución cubren todas sus expectativas?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad en la remuneración.</li> </ul>	12. ¿Considera usted que, en la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de equipo</li> </ul>	13. ¿Considera usted que, se siente miembro de un equipo que funciona y trabaja bien?
<b>Cooperación Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	14. ¿Considera usted que, en la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo mas no por sus propios intereses personales?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo entre compañeros</li> </ul>	15. ¿Considera usted que, en la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo grato.</li> </ul>	16. ¿Considera usted que, la institución se caracteriza por tener un clima de trabajo saludable y sin tensiones?
<b>Relaciones Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones sociales entre jefes y subordinados.</li> </ul>	17. ¿Considera usted que, la relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas?

---

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuesta
		• Relación de amistad	18. ¿Considera usted que, es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno?	
<b>V2:</b>  <b>DESEMPEÑO O LABORAL</b>	<b>Eficiencia</b>	• Uso del tiempo necesario y asignado para hacer el trabajo.	19. ¿Considera usted que, los trabajadores usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada?	Totalmente de acuerdo
		• Capacidad de resolver problemas.	20. ¿Considera usted que, los trabajadores cuentan con la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se presentan en el trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindan?	De Acuerdo
		• Atención al usuario.	21. ¿Considera usted que, en la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario?	Indiferente
		• Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos.	22. ¿Considera usted que, los colaboradores hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de sus actividades buscando minimizar costos?	En Desacuerdo
		• Cobertura respecto a la demanda posible.	23. ¿Considera usted que, los trabajadores se preocupan por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio?	Totalmente en Desacuerdo
	<b>Eficacia</b>	• Focalización de actividades	24. ¿Considera usted que los trabajadores se focalizan en su trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario?	

- 
- Capacidad de cubrir la demanda actual 25. ¿Considera usted que, los colaboradores disponen con la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio?
- 
- El resultado final esperado (satisfacción del usuario) 26. ¿Considera usted que, los trabajadores cumplen con todas las tareas que se encomiendan en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario?
-

**Anexo N° 4**  
**INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

Instrucciones: Valore los siguientes aspectos respecto a Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, utilizando la puntuación del 1 al 5.

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Indeciso</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>

<b>Preguntas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Estructura organizacional.</b>						
1	¿Considera usted que, la institución maneja una jerarquía de responsabilidades en función al cargo que ocupa cada trabajador?					
2	¿Considera usted que, la institución tiene bien definida y estructurada sus áreas para las tareas que cumple?					
3	¿Considera usted que, la institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece?					
4	¿Considera usted que, la institución tiene planteada políticas para un adecuado ambiente de trabajo?					
5	¿Considera usted que, la institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo?					

6	¿Considera usted que, los trabajadores conocen y practican todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador?					
7	¿Considera usted que, la institución cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de las actividades de los trabajadores?					
<b>Recompensa Laboral</b>						
8	¿Considera usted que, en la institución existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda?					
9	¿Considera usted que, las recompensas e incentivos que recibe en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumple?					
10	¿Considera usted que, los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?					
11	¿Considera usted que, los servicios sociales que recibe al laborar es la institución cubren todas sus expectativas?					
12	¿Considera usted que, en la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple?					
<b>Cooperación Laboral</b>						
13	¿Considera usted que, se siente miembro de un equipo que funciona y trabaja bien?					
14	¿Considera usted que, en la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo mas no por sus propios intereses personales?					
15	¿Considera usted que, en la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil?					
<b>Relaciones Laborales</b>						
16	¿Considera usted que, la institución se caracteriza por tener un clima de trabajo saludable y sin tensiones?					
17	¿Considera usted que, la relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas?					
18	¿Considera usted que, es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno?					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>Eficiencia</b>						

19	¿Considera usted que, los trabajadores usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada?					
20	¿Considera usted que, los trabajadores cuentan con la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se presentan en el trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindan?					
21	¿Considera usted que, en la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario?					
22	¿Considera usted que, los colaboradores hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de sus actividades buscando minimizar costos?					
<b>Eficacia</b>						
23	¿Considera usted que, los trabajadores se preocupan por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio?					
24	¿Considera usted que los trabajadores se focalizan en su trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario?					
25	¿Considera usted que, los colaboradores disponen con la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio?					
26	¿Considera usted que, los trabajadores cumplen con todas las tareas que se encomiendan en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario?					

*Muchas gracias por tu colaboración*

## Anexo N° 5

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En la confiabilidad de un instrumento, la medida se determina de acuerdo a la categoría de tablas.

Tabla De Categorías	ESCALA	CATEGORIA
	$r = 1$	Confiabilidad perfecta
	$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
	$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
	$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
	$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
	$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
	$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
	$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
	$r = 0$	Confiabilidad nula

### Clima Organizacional

Para la variable (X) Clima Organizacional el resultado es la siguiente:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,828	18

En concordancia con los resultados mediante el método de alfa de Cronbach es de 0.828 una confiabilidad alta.

### **Desempeño Laboral**

Para la segunda variable (Y) desempeño laboral el resultado de la relación mediante el método de alfa de Cronbach es:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	8

En concordancia con los resultados mediante el método de alfa de Cronbach es de 0.844 una confiabilidad alta.



**Anexo N° 6**  
**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**  
**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Datos generales del validador:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Código del instrumento de evaluación	Autor del Instrumento
Mg. Hugo C. Peña Herrera	Docente UNCP	1 - A	Elio Jhosep Martínez Ruiz
Título: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) HUANCAYO."			

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				
		00 – 20%		21 – 40%				41 – 60%				61 – 80%				81 – 100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables																			X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																			X
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica																			X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del clima organizacional y desempeño laboral																			X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico – clima organizacional y desempeño laboral																			X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre las Variables, dimensiones e Indicadores.																			X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación.																			X

**II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

APLICABLE:  NO APLICABLE:

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83.5**

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante	Teléfono N°
Huancayo, 08 de junio del 2022	19819805		964523643



## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### Datos generales del validador:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Código del instrumento de evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Luis A. Condezo Ordoñez	Docente UNCP	2 - A	Elio Jhosep Martínez Ruiz
Título: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) HUANCAYO."			

### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular				Buena				Muy Buena				Excelente					
		00 – 20%		21 – 40%				41 – 60%				61 – 80%				81 – 100%					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																X				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables																X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica																X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de clima organizacional y desempeño laboral																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico – clima organizacional y desempeño laboral																X				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre las Variables, dimensiones e Indicadores.																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																	X			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación.																	X			

### V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

APLICABLE: <input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE: <input type="checkbox"/>
--	--

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82**

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante	Teléfono N°
Huancayo, 08 de junio del 2022	20012653		988882575



**Anexo N° 7**  
**DATA DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>																		
	<b>Estructura organizacional.</b>							<b>Recompensa Laboral</b>					<b>Cooperación Laboral</b>			<b>Relaciones Laborales</b>		
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>P15</b>	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>P18</b>
<b>E1</b>	1	2	2	1	1	2	4	1	2	5	2	1	2	3	2	2	2	2
<b>E2</b>	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	5	5	2	5	4	5	4	2
<b>E3</b>	4	3	2	5	4	3	2	5	2	2	2	1	3	3	3	2	1	1
<b>E4</b>	2	2	2	3	2	2	1	2	5	2	2	3	4	2	1	2	2	3
<b>E5</b>	2	2	5	2	2	2	1	3	3	4	2	1	1	4	1	2	2	1
<b>E6</b>	2	3	5	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	2	1
<b>E7</b>	2	5	3	2	1	4	4	4	5	3	4	2	5	4	5	3	4	1
<b>E8</b>	1	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	4	2	2	3	3	1	2
<b>E9</b>	1	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	4	2	3	4	3	2	2
<b>E10</b>	4	2	3	2	3	2	4	3	1	5	4	5	2	2	3	1	4	2
<b>E11</b>	3	3	4	1	5	2	3	1	1	4	3	2	5	1	2	1	1	1
<b>E12</b>	5	4	2	2	4	2	5	4	2	3	5	1	4	3	1	2	2	3
<b>E13</b>	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1
<b>E14</b>	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	4	2	1
<b>E15</b>	3	2	5	1	1	5	3	1	4	2	3	2	3	1	1	5	3	2
<b>E16</b>	5	2	4	5	1	3	5	2	3	2	5	2	1	3	1	3	2	5
<b>E17</b>	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
<b>E18</b>	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2
<b>E19</b>	3	4	5	4	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	2	1	1	3
<b>E20</b>	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
<b>E21</b>	4	2	1	2	4	2	2	2	1	1	2	2	3	2	4	2	2	1
<b>E22</b>	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4
<b>E23</b>	1	1	3	2	4	3	3	2	2	4	4	4	2	2	1	1	2	3
<b>E24</b>	2	3	4	1	2	3	2	2	1	3	4	4	2	1	2	3	2	4
<b>E25</b>	2	1	4	3	2	1	3	2	2	3	4	4	1	2	2	1	2	4
<b>E26</b>	2	2	4	3	2	2	3	2	2	4	4	4	1	3	2	2	1	4
<b>E27</b>	2	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	2	2	3	2	4
<b>E28</b>	2	4	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4	4
<b>E29</b>	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	3	5	1	1	1	1	2
<b>E30</b>	1	2	2	2	4	2	2	1	2	2	4	3	1	1	1	2	3	2
<b>E31</b>	2	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4
<b>E32</b>	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2

<b>E33</b>	1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2
<b>E34</b>	1	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3
<b>E35</b>	2	4	4	2	2	4	1	1	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4
<b>E36</b>	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	2	1	1	2	4	4	4
<b>E37</b>	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
<b>E38</b>	4	2	1	2	4	2	2	2	1	1	2	2	3	2	4	2	2	1
<b>E39</b>	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4
<b>E40</b>	5	4	2	2	4	2	5	4	2	3	5	1	4	3	1	2	2	3
<b>E41</b>	3	4	2	3	2	4	3	2	5	2	3	2	5	5	2	2	4	2
<b>E42</b>	1	2	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	4	3	2	3	5	4
<b>E43</b>	2	3	2	2	2	1	2	5	1	2	2	1	2	1	2	1	3	1
<b>E44</b>	1	3	2	4	1	4	2	3	2	5	1	3	4	2	3	2	4	3
<b>E45</b>	3	3	5	3	4	2	1	1	4	1	3	4	3	1	4	3	2	1
<b>E46</b>	1	2	4	1	1	2	1	5	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2
<b>E47</b>	1	4	2	1	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2	3	2	5	1
<b>E48</b>	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	1	1
<b>E49</b>	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	2	3	2	2	2	1	1	2
<b>E50</b>	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
<b>E51</b>	1	2	2	2	4	2	3	2	1	4	2	2	1	2	2	4	1	4
<b>E52</b>	2	4	4	3	2	5	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2
<b>E53</b>	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	2
<b>E54</b>	1	1	3	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	2	4	4	1	4
<b>E55</b>	2	3	4	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	1	3	4	3	2
<b>E56</b>	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1
<b>E57</b>	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	5	1	1
<b>E58</b>	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	1	3	4	4
<b>E59</b>	2	3	3	4	2	1	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3
<b>E60</b>	2	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>								
	<b>Eficiencia</b>				<b>Eficacia</b>			
	<b>P19</b>	<b>P20</b>	<b>P21</b>	<b>P22</b>	<b>P23</b>	<b>P24</b>	<b>P25</b>	<b>P26</b>
<b>E1</b>	1	2	2	1	1	3	5	1
<b>E2</b>	4	5	2	3	4	5	3	4
<b>E3</b>	4	4	1	2	2	1	3	2
<b>E4</b>	3	1	2	3	4	2	3	3
<b>E5</b>	1	4	3	1	2	2	3	1

<b>E6</b>	3	4	2	4	4	3	1	1
<b>E7</b>	2	1	2	4	2	4	3	5
<b>E8</b>	2	2	1	3	1	1	1	2
<b>E9</b>	2	2	2	2	1	3	2	1
<b>E10</b>	2	3	1	3	2	3	2	4
<b>E11</b>	2	3	3	2	1	2	3	2
<b>E12</b>	2	4	2	1	3	2	4	3
<b>E13</b>	2	1	2	3	1	2	3	1
<b>E14</b>	3	1	1	2	2	3	1	1
<b>E15</b>	2	2	3	1	2	5	2	5
<b>E16</b>	2	2	4	2	2	4	2	3
<b>E17</b>	2	5	3	1	3	2	2	3
<b>E18</b>	4	4	2	2	1	2	5	4
<b>E19</b>	2	5	3	3	3	5	3	5
<b>E20</b>	1	1	2	2	1	2	2	1
<b>E21</b>	2	4	2	2	4	2	2	1
<b>E22</b>	3	3	4	3	3	4	3	4
<b>E23</b>	2	4	3	3	2	3	2	4
<b>E24</b>	1	2	3	2	2	3	2	4
<b>E25</b>	3	2	1	2	2	1	2	4
<b>E26</b>	3	2	2	1	2	2	1	4
<b>E27</b>	3	2	3	2	2	3	2	4
<b>E28</b>	3	2	4	4	2	4	4	4
<b>E29</b>	1	2	1	2	1	2	5	2
<b>E30</b>	2	4	2	3	2	1	4	2
<b>E31</b>	3	2	4	4	2	4	4	4
<b>E32</b>	2	1	1	1	1	1	1	2
<b>E33</b>	2	1	2	3	1	2	3	2
<b>E34</b>	2	1	3	3	1	3	3	3
<b>E35</b>	2	2	4	3	2	4	3	4
<b>E36</b>	3	2	4	4	2	4	4	4
<b>E37</b>	1	1	2	2	1	2	2	1
<b>E38</b>	2	4	2	2	4	2	2	1
<b>E39</b>	3	3	4	3	3	4	3	4
<b>E40</b>	2	4	2	1	3	2	4	5
<b>E41</b>	4	4	1	4	2	4	4	2
<b>E42</b>	3	2	5	2	2	5	2	3
<b>E43</b>	4	3	1	3	2	1	3	1
<b>E44</b>	1	3	2	5	3	1	3	5

<b>E45</b>	2	2	2	3	5	4	1	1
<b>E46</b>	2	4	1	2	3	3	2	2
<b>E47</b>	4	3	1	3	1	2	1	4
<b>E48</b>	2	3	2	2	2	2	1	5
<b>E49</b>	1	1	2	2	1	1	2	3
<b>E50</b>	1	1	2	1	5	1	2	1
<b>E51</b>	2	3	2	2	4	2	1	2
<b>E52</b>	4	4	4	3	2	4	3	3
<b>E53</b>	4	3	4	3	3	4	3	3
<b>E54</b>	1	2	3	2	4	3	2	3
<b>E55</b>	3	2	4	1	2	5	1	1
<b>E56</b>	1	2	2	3	1	2	1	1
<b>E57</b>	1	1	2	2	1	1	4	1
<b>E58</b>	3	3	2	4	2	4	2	3
<b>E59</b>	1	3	3	2	2	2	3	2
<b>E60</b>	2	1	2	1	1	1	2	1

**Anexo N° 8**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**



**“Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia”**

Huancayo, 04 de Octubre del 2021.

**CARTA N° 01-004-00000970**

Señor.  
Bach. Elio Joshep Martinez Ruiz

**Ciudad:** Huancayo

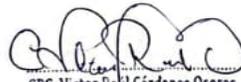
**Asunto:** AUTORIZACION PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION - TESIS

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Ud. a fin de saludarlo cordialmente a nombre del Servicio de Administración Tributaria de Huancayo y el mío propio, en base a la solicitud presentada a la Entidad, autorizo aplicar los trabajos pertinentes como encuesta y entre otros en la institución para dicha Tesis titulada **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA- HUANCAYO, 2021”**.

Sin otro en particular, me suscribo de Uds. aprovechando la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;

  
CPC. Victor Raúl Cárdenas Osorio  
SERVIDO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE HUANCAYO  
JEFE

Paseo La Breña N° 539 – Huancayo  
Tlf: 064-224879 – Anexo 116

[www.sath.gob.pe](http://www.sath.gob.pe)



**Universidad Peruana Los Andes**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TRABAJO DE INVESTIGACION (TESIS)**

Yo, ...JORGE LUIS TAPIA AVENDAÑO... con D.N.I. N°.....20029872..... voluntaria y conscientemente, doy mi consentimiento y autorización al investigador Sr. Elio Joshep MARTINEZ RUIZ; para aplicar los instrumentos (encuestas) de la investigación titulada: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del El Servicio de Administración Tributaria de Huancayo", el cual es un cuestionario con ítems cuyo proceso de aplicación será conducido por: Elio Joshep MARTINEZ RUIZ. Por este medio expreso que recibí una explicación clara y completa de la naturaleza general y de los propósitos de la prueba, así como de la razón específica por la que se me somete a esta.

Estoy consciente de que quizás no es posible que la persona que aplica la prueba me explique todos los aspectos de la misma hasta que haya terminado. También entiendo que puedo dar por terminada mi participación en la prueba en el momento en que lo considere sin recibir ningún castigo. Entiendo que me informaran sobre los resultados y estos se manejaran con estricta confidencialidad y solo con mi consentimiento se le podrán presentar a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes. En este sentido autorizo a que se envíe una copia de los resultados a este despacho.

Apellidos y Nombres: ...TAPIA AVENDAÑO JORGE LUIS.....

D.N.I.: .....20029872.....

Cargo en la Institución: ...JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA COACTIVA...

**Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH)**

**Anexo N° 9**  
**FOTOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**



